EGE Ecole de Guerre Economique

L’autre 11 septembre

exploration d’un malentendu franco-catalan

Date : Paris, le 2 juin 2026

Promo : MSIE 51

Auteurs : Sacha BOEZ, Geoffrey DONNEAUD, Whitley KIHANGUILA, Hermann Hervé OBA ANGO

AVERTISSEMENT - Ce dossier a été réalisé dans le cadre d'un travail étudiant à l'École de Guerre Économique (EGE). Il s'agit d'une production destinée à évaluer les compétences des étudiants et ne reflète pas nécessairement la position officielle de l'EGE.
Les analyses, opinions et conclusions exprimées dans ce document sont le fruit du travail des étudiants et n'engagent en aucun cas la responsabilité de l'établissement. Les informations présentées peuvent comporter des approximations ou des erreurs, et ne sauraient être considérées comme des conseils professionnels ou des recommandations formelles.

Table des matières

INTRODUCTION 2

1. L'ÉVÉNEMENT CRITIQUE 3
1.1. Déroulé des faits 3
1.2. Contexte organisationnel 5
1.3. Facteurs interculturels en jeu 6

2. ANALYSE DU MALENTENDU 6
2.1. Un raté de communication autour de la Diada 6
2.2. Des biais de représentation réciproques 10
2.3. L'existence de réelles différences culturelles 15

3. SUGGESTIONS DE RECOMMANDATIONS 20
3.1. À l'échelle du groupe GETAK 20
3.2. À l'échelle des équipes opérationnelles 21

CONCLUSION 22

ANNEXES 23

Notes complémentaires 23
Données clés sur l'Espagne 23
Une brève histoire de la Diada en Catalogne 25

Entretiens 30
Entretien avec Michel Outrive, Chef de projet chez GETAK – 13 mars 2026 30
Entretien avec le Professeur Carsten Humlebæk, Maître de conférences à l'Ecole de Commerce de Copenhague – 24 mars 2026 35
Entretien avec Henry de Laguérie, Journaliste – 25 mars 2026 41
Entretien avec Isabel Mohedano Sohm, fondatrice du cabinet ProIntercultura et membre du réseau SIETAR France – 2 avril 2026 48
Contribution écrite de Mercedes Valleras, Psychologue transculturelle – 6 avril 2026 51

Remerciements 54

INTRODUCTION

L'incident analysé s'inscrit dans le cadre d'un projet industriel conduit en septembre 2025 par le groupe danois GETAK*[1], et implique deux de ses filiales situées en France et en Espagne. À première vue, le cas semble relever d'un simple dysfonctionnement logistique relatif à la livraison depuis Barcelone (Catalogne) de portes techniques de sécurité destinées à un établissement hospitalier à Angers*. L'étude montre toutefois que l'épisode dépasse largement la seule dimension opérationnelle et révèle plusieurs niveaux de décalage interculturel.

Le cas implique des équipes appartenant à une même organisation, géographiquement proches et habituées à travailler ensemble. C'est cette proximité apparente qui va nourrir une forme « d'illusion de proximité »[2] masquant des écarts significatifs dans les pratiques professionnelles, les référentiels et les modes d'interaction.

L'objectif de cette étude est de montrer que le dysfonctionnement observé comporte une triple dimension interculturelle, qui s'entrelace avec des facteurs organisationnels et interactionnels. Si la Diada, fête nationale catalane, constitue le point d'entrée de l'analyse, des biais de perception réciproques ainsi que des différences de référentiels en contexte professionnel contribuent également au malentendu entre les protagonistes.

Des éléments de contextualisation sont inclus en annexe. Dans le cas particulier de la Diada, une note revient sur les évolutions historiques et politiques qui ont influencé sa célébration et sa perception dans l'histoire catalane. Ce complément vise à éclairer les enjeux attachés à cette fête, du XVIIIe siècle à nos jours. Quelques données clés sont également disponibles sur l'Espagne et son fonctionnement politique décentralisé, ainsi que sur l'organisation internationale du groupe GETAK.

La méthodologie retenue repose sur le croisement de sources complémentaires afin de conserver le recul analytique nécessaire à l'étude du cas. Ont ainsi été mobilisés des entretiens avec un journaliste français installé en Espagne, un maître de conférences danois spécialiste de l'histoire de l'Espagne, ainsi que deux expertes et consultantes dans l'interculturel (l'une, de nationalité espagnole, l'autre, franco-espagnole). Ces échanges ont permis de mettre en perspective les sources écrites mobilisées dans l'étude, composées principalement de travaux académiques, mais aussi d'articles de presse (généraliste et spécialisée) et de sources officielles.

---

[1] Les noms suivis d'un astérisque* ont été modifiés à des fins d'anonymisation.

[2] Benjamin Pelletier, « Le stéréotype méconnu des proximités culturelles », 15 novembre 2023 [consulté le 5 avril 2026. Disponible sur https://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/le-stereotype-meconnu-des-proximites-culturelles/]

1. L'ÉVÉNEMENT CRITIQUE

1.1. Déroulé des faits

Nous sommes en 2025, dans le cadre d'un projet industriel mené par GETAK. Ce projet concerne l'installation d'un réseau vertical nécessitant des équipements spécifiques, dont des portes techniques de sécurité.

Michel Outrive*, chef de projet au sein de GETAK France depuis début 2023, assure le suivi global de l'opération. Sa fonction est transversale : il intervient à toutes les étapes du projet, de la conception technique à la coordination des travaux, en passant par les aspects financiers, réglementaires et logistiques.

Le projet mobilise plusieurs entités. GETAK France assure le pilotage et la relation avec le maître d'ouvrage. La filiale espagnole, basée à Barcelone, est responsable de la fabrication et de la fourniture des équipements, notamment les portes techniques. Enfin, des sous-traitants interviennent sur le terrain pour la pose des installations. Dans ce cas précis, des sous-traitants marocains spécialisés dans la pose de ces portes. Cette organisation implique des interactions régulières entre équipes françaises et catalanes, avec des réunions de suivi hebdomadaires et des échanges fréquents.

Une commande initiale d'environ cinquante portes est passée en 2024 par l'établissement hospitalier. La procédure de commande repose sur un processus standardisé : validation technique à partir de maquettes numériques (BIM), échanges en visioconférence, puis formalisation par l'envoi d'une présentation détaillée à l'ensemble des parties prenantes. Cette formalisation précise notamment les délais de livraison attendus. Par ailleurs, il est d'usage de produire un nombre de pièces légèrement supérieur au besoin exprimé, afin d'anticiper d'éventuelles avaries et de conserver une marge de manœuvre logistique.

Fin juillet 2025, le maître d'ouvrage demande une modification du contrat afin d'intégrer cinq portes supplémentaires. La demande d'acheminement est transmise par GETAK France à la filiale espagnole le 14 août 2025, dans le respect de la procédure standardisée. La limite de livraison est fixée au 11 septembre 2025. Compte tenu du fonctionnement habituel, les équipes françaises savent ces équipements déjà disponibles en stock à Barcelone depuis la commande initiale.

Au cours des semaines suivantes, plusieurs rappels sont effectués lors des réunions de suivi hebdomadaire, sans qu'aucune difficulté ne soit signalée par la filiale espagnole. La situation semble maîtrisée, et les équipes françaises anticipent une livraison dans les délais, permettant aux sous-traitants marocains de finaliser leur intervention conformément au calendrier prévu.

Le 9 septembre 2025, à l'approche de l'échéance, Michel Outrive adresse vers 15h une relance email formelle à son homologue catalan afin que l'acheminement intervienne au plus tard le 11 septembre 2025. Le contexte est alors particulièrement contraint : une partie des sous-traitants marocains doit quitter le chantier pour assister à un mariage prévu le week-end des 13 et 14 septembre

2025. Leurs billets retour sont déjà réservés, ce qui rend le respect du calendrier d'autant plus critique.

Le 11 septembre 2025, soit deux jours après cette relance, la réponse de la filiale espagnole intervient. L'interlocuteur catalan indique par téléphone que la livraison ne pourra pas être assurée dans les délais, en raison de contraintes logistiques liées à une fête locale. Il s'agit de la Diada, célébrée en Catalogne tous les 11 septembre. Cette information constitue une surprise pour la partie française, qui n'en avait pas connaissance jusque-là et n'avait reçu aucune alerte préalable à ce sujet.

Dans un premier temps, cette réponse est formulée de manière informelle lors d'un échange téléphonique. Face à cette situation, Michel Outrive décide de remonter l'information au supérieur hiérarchique du premier interlocuteur catalan.

À la suite de cet échange, l'interlocuteur catalan propose une solution alternative pour répondre à l'urgence : procéder à la livraison des portes en dehors de la procédure d'acheminement habituelle, c'est-à-dire en faisant exceptionnellement l'impasse sur tout le volet administratif ; puis régulariser ensuite.

Toutefois, cette option est refusée par Michel Outrive. Il souligne que valider une livraison en dehors de la procédure pose des problèmes de traçabilité et de responsabilité, notamment en cas d'incident lors du transport. En tant que chef de projet, il estime trop risqué de ne pas se conformer aux normes professionnelles et procédures internes.

Ce refus constitue un point de bascule dans la relation. Du côté français, le respect des normes et procédures est un point non négociable dans la discussion. Du côté catalan, le refus de la solution proposée est perçu comme une marque de rigidité excessive, et une forme d'incompréhension des contraintes locales qu'ils attribuent à de l'arrogance.

La situation se dégrade alors rapidement. La livraison n'ayant pas lieu dans les délais, le chantier est retardé. Bien que les portes n'arrivent finalement qu'avec quelques jours de retard, cette prolongation génère des difficultés organisationnelles et humaines, ainsi que des coûts supplémentaires. Des pénalités de retard significatives sont en effet appliquées à GETAK France tant par le Maître d'Ouvrage que par les sous-traitants, conformément aux contrats. Sur la douzaine de sous-traitants marocains mobilisés, cinq sont contraints de rester sur place afin d'achever les travaux, manquant pour certains une partie du mariage auquel ils devaient assister.

A posteriori, Michel Outrive souligne que si l'information relative à la contrainte de l'équipe catalane avait été communiquée dès le 9 septembre ou plus tôt, il aurait été possible d'envisager des solutions alternatives, telles qu'une expédition express ou une réorganisation du planning. Michel Outrive note également que son contact principal catalan ne lui a formulé aucun reproche concernant sa gestion de la situation, et que la relation s'est rapidement apaisée. Les équipes se sont ensuite mobilisées afin d'éviter que ce type de situation ne se reproduise.

Ce qui apparaît initialement comme un incident logistique ponctuel semble révéler en réalité un enchevêtrement de facteurs organisationnels et culturels, dont

l'articulation défaillante conduit à un blocage aux conséquences opérationnelles significatives.

1.2. Contexte organisationnel

Le groupe repose sur une organisation répartie entre plusieurs pays, dans laquelle la filiale espagnole occupe une place centrale. Basée à Barcelone, elle concentre des ressources industrielles et logistiques essentielles à la réalisation des projets menés ailleurs, tout en se situant au-dessus de la filiale française dans la chaîne capitalistique. Cette configuration lui confère une position déterminante dans les relations internes au groupe.

Dans le cas étudié, cette organisation crée un décalage important : la filiale française pilote le projet industriel, assure la relation avec le client final et répond du bon déroulement du chantier, tandis que la filiale espagnole maîtrise une partie décisive des moyens matériels nécessaires à l'exécution. Les sous-traitants n'interviennent, quant à eux, qu'au moment de la pose. L'ensemble crée une chaîne d'interdépendance dans laquelle chaque acteur ne maîtrise qu'une partie du processus.

Cette configuration multiplie les interfaces et rend la coordination particulièrement sensible aux décalages de pratiques, de temporalités et de référentiels. Elle s'inscrit en outre dans un environnement de travail marqué par une pluralité de normes internationales et de procédures internes professionnelles, qui encadrent les échanges, fixent les attentes et orientent les comportements. Dans un tel cadre, la filiale française se trouve responsable du chantier sans disposer d'une maîtrise complète sur l'ensemble des ressources critiques. Le moindre retard d'information, la moindre défaillance de communication ou le moindre désaccord sur la manière de traiter l'urgence peuvent donc produire des effets opérationnels immédiats.

Les tensions observées ne prennent donc pas seulement place entre des individus ou entre des cultures professionnelles différentes. Elles s'inscrivent aussi dans une organisation du travail où les responsabilités sont fragmentées et les exigences de conformité fortement présentes, ce qui rend la coopération plus vulnérable aux malentendus et aux blocages.

1.3. Facteurs interculturels en jeu

À première vue, la situation semble pouvoir s'expliquer par des dysfonctionnements relevant de la gestion de projet et des pratiques de communication : relance tardive, absence d'alerte explicite et contrainte locale non anticipée. Cette première lecture est d'ailleurs cohérente avec les observations formulées par **Mercedes Valladares**, qui souligne que, dans les contextes multiculturels, « *organizational factors such as unclear expectations, lack of milestones, insufficient follow-up […] are often equally or more significant* »[3] que les facteurs culturels. Pourtant, en reprenant précisément le fil des événements, une autre lecture s'impose progressivement.

Les facteurs interculturels repérés dans ce cas sont en effet de plusieurs ordres. La Diada, fête nationale catalane célébrée chaque année le 11 septembre, constitue le point d'entrée évident de l'analyse, dans la mesure où sa méconnaissance par l'équipe française a contribué au décalage initial entre les protagonistes.

Au-delà de cet élément, le cas met rapidement en évidence l'existence de biais de perception réciproques. Du côté français, certains comportements espagnols peuvent être lus à travers les idées de manque de rigueur ou de désorganisation ; du côté espagnol, la position française peut être perçue comme rigide, arrogante, voire marquée par une forme de supériorité implicite. Ces représentations n'expliquent pas à elles seules le dysfonctionnement, mais elles en modifient la lecture et contribuent à durcir les positions.

Enfin, malgré la proximité géographique entre les deux pays, le cas révèle l'existence de différences de référentiels en contexte professionnel, notamment en matière de communication, de hiérarchie, de rapport aux règles et de résolution des problèmes. Ces écarts n'impliquent pas un déficit de professionnalisme d'un côté ou de l'autre, mais ils contribuent à produire des interprétations divergentes et des comportements difficilement ajustables dans une situation d'urgence.

2. ANALYSE DU MALENTENDU

2.1. Un raté de communication autour de la Diada

La Diada constitue le premier facteur interculturel identifiable dans l'enchaînement des faits. Encore faut-il préciser de quoi l'on parle : non d'un simple jour férié local, mais d'une date dotée d'une forte portée symbolique dans le contexte catalan. Pour comprendre ce que la relance du 9 septembre a pu produire du côté espagnol, il faut donc commencer par mesurer la place particulière qu'occupe le 11 septembre dans le calendrier et dans les représentations catalanes.

[3] Réponse écrite de Mercedes Valladares, 5 avril 2026.

Une date mal comprise, un premier décalage entre les équipes

Le 9 septembre 2025, Michel Outrive relance l'équipe catalane afin d'obtenir une livraison des portes au plus tard le 11 septembre 2025, sans savoir que cette date correspond à la Diada, jour férié majeur en Catalogne. Ce décalage initial est central dans notre cas. Du côté français, la demande s'inscrit dans une logique d'urgence opérationnelle : il s'agit de sécuriser la fin du chantier et de permettre aux sous-traitants marocains de partir à temps. Du côté catalan, elle a pu être perçue comme mal ajustée à un calendrier local. C'est là que se forme un premier décalage entre les équipes.

Les éléments recueillis au cours de nos entretiens nous ont conduit à prendre cette hypothèse au sérieux. **Henry de Laguérie** insiste d'abord sur la nécessité, lorsqu'on aborde la Catalogne, de sortir des catégories françaises habituelles. Il rappelle surtout que la Diada est localement appelée « fête nationale »[4], qu'il s'agit « d'un jour férié très important qui n'est pas négociable »[5], et que, pour une entreprise installée à Barcelone, ne pas travailler ce jour-là va de soi, comme il va de soi pour une entreprise française de ne pas travailler le 14 juillet ou le 1er mai.

Ce point est important car la Diada ne constitue pas une simple fête régionale. Elle commémore la chute de Barcelone en 1714[6] et occupe, dans la mémoire catalane, une place à la fois historique, institutionnelle et identitaire. Lors de notre entretien, **Carsten Humlebæk** rappelle que le 11 septembre n'est devenu officiellement la Journée nationale de la Catalogne qu'en 1980, après la transition démocratique, mais que cette date avait déjà été investie bien avant comme moment de revendication catalane. Il souligne également qu'à l'origine, cette journée ne portait pas uniquement une revendication séparatiste : elle a d'abord servi à exprimer une demande de démocratie, d'autonomie et de reconnaissance politique[7].

Autrement dit, la Diada ne se réduit pas à l'indépendantisme. C'est un point essentiel pour notre démonstration. **Henry de Laguérie** le formule explicitement : il « ne faut pas considérer que le sentiment d'appartenance à la Catalogne n'appartient qu'aux indépendantistes ». Il ajoute que, pour beaucoup, cette journée reste un moment où l'on revendique « sa langue, sa culture, ses origines », ce qui « dépasse effectivement le cadre des indépendantistes »[8]. **Carsten Humlebæk** montre de son côté que la signification de la Diada a varié dans le temps, selon qu'elle était principalement portée par les institutions ou réinvestie par des organisations de la société civile[9]. Elle peut donc être, selon les périodes et selon

[4] Interview d'Henry de Laguérie, 25 mars 2026.
[5] Ibid.
[6] Dans le cadre de la Guerre de succession espagnole entre 1701 et 1713 (voir note en annexe *Une brève histoire de la Diada en Catalogne*).
[7] Interview de Carsten Humlebæk, 24 mars 2026.
[8] Interview d'Henry de Laguérie, 25 mars 2026.
[9] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *Genealogy*, volume 4, n°1, mars 2020.

les acteurs, journée nationale, moment de mobilisation ou simple jour férié fortement ancré dans le calendrier collectif.

Cette pluralité de significations impose toutefois une limite méthodologique. Rien, dans le récit du cas, ne permet d'affirmer ce que la Diada représentait exactement pour les interlocuteurs catalans de GETAK. **Carsten Humlebæk** le dit clairement : dès lors qu'on parle de personnes ordinaires et non d'acteurs politiques ou institutionnels, cela doit être apprécié « *at individual level* »[10]. Nous ne pouvons donc pas attribuer une intention précise aux acteurs. En revanche, le 11 septembre constitue néanmoins une date particulièrement importante dans le calendrier catalan, et sa méconnaissance par l'équipe française a pu produire un effet de décalage.

L'entretien avec **Henry de Laguérie** est éclairant sur ce point. Il observe que les Français ne sont évidemment pas supposés connaître spontanément la Diada, et que cette ignorance est en elle-même compréhensible. Mais il ajoute que cela peut malgré tout « embêter un peu » les Catalans, parce que cela contribue à les « invisibiliser »[11]. Il va même plus loin : face à une demande formulée comme si cette date n'avait pas de portée particulière, « les gens peuvent être un peu blessés », avec « un côté d'orgueil blessé »[12], dans la mesure où une telle attitude peut être comprise comme une manière de ramener la langue, l'identité ou la culture catalanes à quelque chose de secondaire ou de folklorique.

Sans qu'il soit possible d'affirmer avec certitude l'intention des acteurs, cette hypothèse permet de relire autrement le silence observé entre la relance du 9 septembre et la réponse du 11 septembre. Cette temporisation ne relève peut-être pas uniquement d'un défaut d'organisation ou d'un oubli. Elle a aussi pu traduire un malaise, une réserve, voire une désapprobation face à une demande perçue comme mal calibrée au regard du contexte local. La Diada ne crée pas ici la défaillance logistique, mais elle donne à la relance française une signification plus sensible que ne le perçoit l'équipe française au moment où elle l'émet.

Ce premier décalage ne tient toutefois pas uniquement à l'importance symbolique de la date. Il renvoie aussi à un cadre territorial et politique plus large, moins familier à des interlocuteurs français, dans lequel une fête d'échelle régionale peut revêtir une importance équivalente à celle d'une fête nationale. Autrement dit, la Diada n'éclaire pleinement le cas que si l'on replace l'épisode dans le référentiel espagnol, et plus précisément catalan, au sein duquel elle prend sens.

[10] Interview de Carsten Humlebæk, 24 mars 2026.
[11] Interview d'Henry de Laguérie, 25 mars 2026.
[12] Interview d'Henry de Laguérie, 25 mars 2026.

Célébration de la Diada en 2024[13]

La Diada comme révélateur d'un décalage de référentiels

Pour comprendre ce décalage, il faut aussi rappeler que l'Espagne ne se pense pas spontanément dans les mêmes termes que la France. Ce décalage renvoie plus largement à l'organisation territoriale espagnole. **Henry de Laguérie** insiste sur le fait qu'il existe en Espagne « énormément de jours fériés qui ne correspondent qu'à certaines régions, voire qu'à certaines villes », et qu'il faut se représenter le pays comme composé de « 17 communautés autonomes »[14]. Ce cadre territorial diffère nettement du référentiel français, marqué par une centralisation plus forte. Comme le montre **Mohamed Ammar** dans *Aperçu sur la naissance de la décentralisation en Espagne (2016)*[15], la décentralisation espagnole ne relève pas d'un simple aménagement administratif : elle s'inscrit dans une histoire politique marquée par la reconnaissance de fortes singularités territoriales. Dans ce cadre, l'existence de calendriers propres aux communautés autonomes ne constitue pas une anomalie, mais l'expression ordinaire d'un État organisé sur un mode pluriel. Dans un tel contexte, une fête d'échelle régionale peut avoir, en pratique, une importance équivalente à celle d'une fête nationale dans le cadre français. Là encore, **Henry de Laguérie** est explicite lorsqu'il explique que, pour une personne qui travaillerait un 11 septembre en Catalogne, l'enjeu est « à comparer au 25 décembre ou au 1er mai en termes d'importance »[16].

La Diada n'explique pas à elle seule la défaillance observée ; elle contribue plutôt à déplacer la situation d'un terrain strictement logistique vers un terrain plus relationnel. Côté français, l'absence de réponse peut être lue comme un manque de réactivité ou de professionnalisme. Côté catalan, la relance du 9 septembre peut être perçue comme mal ajustée, voire intrusive. C'est précisément dans cet espace

[13] Lluis Gene (AFP).
[14] Ibid.
[15] Mohamed Ammar, « Aperçu sur la naissance de la décentralisation en Espagne », 2016.
[16] Interview d'Henry de Laguérie, 25 mars 2026.

que les biais de représentation réciproques vont ensuite pouvoir s'activer et contribuer à durcir les positions.

Communauté/Ville autonome	Fête nationale
Andalousie	28 février
Aragon	23 avril
Asturies	8 septembre
Baléares	1er mars
Canaries	30 mai
Cantabrie	28 juillet
Castille-La-Manche	31 mai
Castille-et-León	31 mai
Catalogne	11 septembre
Ceuta	2 septembre
Estrémadure	8 septembre
Galice	17 mai
Madrid	2 mai
Melilla	17 septembre
Murcie	9 juin
Navarre	3 décembre
Pays Basque	25 octobre
Rioja	9 juin
Valence	9 octobre

Fêtes nationales par région espagnole

2.2. Des biais de représentation réciproques

Si la relance écrite du 9 septembre et la méconnaissance de la Diada par l'équipe française ont pu heurter l'équipe catalane, la situation ne se dégrade pas uniquement pour ces raisons : ces dysfonctionnements ne produisent des tensions que parce qu'ils sont interprétés différemment par les acteurs, ce qui les amène à durcir leurs positions entre le 9 et le 11 septembre.

Des représentations françaises qui fragilisent la lecture des comportements espagnols

Les biais de représentation réciproques nous semblent ainsi avoir contribué à la montée des tensions, au rejet de la solution proposée par la partie catalane et, symétriquement, à la qualification du comportement français d'arrogant. Autrement dit, ce qui est en jeu dépasse la seule dimension opérationnelle : ce n'est pas tant la nature des faits qui importe que la manière dont ils sont perçus, qualifiés et jugés par les acteurs. Si les stéréotypes ne sont pas la cause initiale de la situation, la description des faits par **Michel Outrive** nous a conduits à formuler l'hypothèse qu'ils ont joué un rôle déterminant non pas dans l'apparition du problème, mais dans sa transformation : en orientant l'interprétation des comportements, ils ont contribué à faire basculer un désaccord opérationnel en tension relationnelle.

Dans cette perspective, les travaux de **Guy-Olivier Faure**, dans *Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale* (2004), nous fournissent un

cadre d'analyse éclairant. **Guy-Olivier Faure** rappelle que « la cognition renvoie à la manière de percevoir et de comprendre la négociation »[17]. Il souligne également que « les biais cognitifs […] sont à l'origine des perceptions erronées et conduisent à de coûteux échecs »[18]. La cognition porte en particulier sur « ce que chacun croit savoir à propos de l'autre »[19], et les stéréotypes constituent l'un des facteurs nourrissant ces perceptions, au risque de réduire la complexité et de transformer la réalité en caricature. Pendant notre échange, **Isabel Mohedano Sohm** nous a indiqué préférer parler de « projections entravantes »[20]. Ce mécanisme est renforcé en situation de tension : comme l'a souligné **Mercedes Valladares**, « *under stress, [the brain] tends to simplify reality using shortcuts such as stereotypes, prejudices, and generalizations* »[21].

Si l'on reprend le fil de la séquence — l'introduction d'une commande complémentaire dans un calendrier déjà contraint, l'absence d'alerte explicite, la relance formelle du 9 septembre, la réponse tardive du 11 septembre et la proposition d'une livraison sans passer par la procédure — nous constatons que les équipes française et catalane ne se contentent pas de réagir à une situation objective ; elles en construisent des interprétations différentes. Du côté français, l'absence d'alerte et la proposition d'envoi des portes sans passer par la procédure sont interprétées comme des signaux de manque de rigueur. Du côté catalan, la situation semble se structurer autrement : face à une contrainte locale et à une urgence opérationnelle, la priorité est de s'adapter pour trouver une solution. Le refus de la solution alternative est alors perçu comme une rigidité excessive. Comme le souligne **Guy-Olivier Faure** dans ses travaux, « la définition même du problème relève de la dimension cognitive »[22]. Le désaccord porte donc moins sur les faits que sur leur signification.

Ce décalage d'interprétation ne se forme pas dans le vide. Il s'appuie, selon nous, sur des représentations plus anciennes et plus profondes, qui viennent orienter la lecture des comportements. C'est précisément ce que met en évidence **Joël Brémond** dans *Regards croisés France-Espagne : réflexions sur les stéréotypes réciproques* (1998), lorsqu'il définit le stéréotype comme un « prêt-à-penser », susceptible de devenir un « prêt-à-mépriser »[23], et souligne surtout que « les stéréotypes, une fois établis, ne sont pas infirmés par la réalité »[24]. Le stéréotype remplit selon lui une fonction de confort intellectuel et identitaire : il simplifie ce

---

[17] Guy-Olivier Faure, « Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale », *Revue française de gestion,* n°154, 2004, p. 194.
[18] Ibid.
[19] Ibid.
[20] Interview d'Isabel Mohedano Sohm, 2 avril 2026.
[21] Réponse écrite de Mercedes Valladares, 5 avril 2026.
[22] Guy-Olivier Faure, « Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale », *art. cit.*, p. 195.
[23] Joël Brémond, « Regards croisés France-Espagne : réflexions sur les stéréotypes réciproques », *Amnis,* volume 2, 2018. Mis en ligne le 10 mars 2018 [consultation le 23 mars 2026]. Disponible sur : http://journals.openedition.org/amnis/3359
[24] Ibid.

qui est complexe et permet de produire des jugements rapides. Dans le cas des relations franco-espagnoles, l'auteur met en évidence une asymétrie durable.

Du côté français, l'Espagne est souvent appréhendée à travers une vision simplifiée, touristique et folklorisée, voire légèrement archaïsée, que **Joël Brémond** qualifie d' « Espagne de pacotille »[25]. **Joël Brémond** montre que les stéréotypes ne sont pas seulement des représentations figées, mais des instruments de lecture et de hiérarchisation, qui continuent d'influencer les interactions contemporaines, y compris dans des contextes professionnels. Ainsi, lorsque la partie française interprète les comportements espagnols, elle peut mobiliser, même inconsciemment, un système de représentations plus ancien dans lequel l'Espagne est pensée comme moins structurée et moins fiable. **Isabel Mohedano Sohm** confirme d'ailleurs que, de son expérience, il y a une tendance en France à voir l'Espagne comme « désorganisée », ou un peu « olé olé »[26]. Dans cette perspective, la solution alternative proposée par l'équipe catalane a pu être reçue dans un contexte de confiance fragilisée, dans lequel l'adaptabilité espagnole risquait d'être spontanément requalifiée en absence de fiabilité.

Cette lecture est renforcée par les analyses de **Bruno Tur** dans *Stéréotypes et représentations sur l'immigration espagnole en France (2007)*. **Bruno Tur** insiste sur le fait que les stéréotypes « ne naissent pas *ex nihilo* »[27], mais prolongent des idées plus anciennes déjà installées dans les imaginaires collectifs, et qu'ils participent à une hiérarchisation implicite : « cette hiérarchisation est aussi une des fonctions d'un stéréotype »[28]. **Bruno Tur** montre que ces représentations ont été diffusées massivement par les médias, notamment la télévision française, dont « la grande majorité des diffusions infantilise, parodie ou ridiculise les immigrés espagnols, ce dont semblent s'accommoder les spectateurs français […] »[29]. Les espagnols y apparaissent comme les figures du « bon immigré »[30], travailleur, intégré, mais aussi naïf, comique et subordonné. L'exemple du stéréotype de Conchita est particulièrement éclairant[31]. Cette figure participe d'une hiérarchisation symbolique entre français et espagnols, bien que ces images tendent à s'estomper avec le temps, comme nous l'indiquait **Isabel Mohedano Sohm**[32]. Les travaux de **Miriam Soriano Procas** et **Antonio Terrón Barroso**, dans *When National Stereotypes Become a Brand* (2021), montrent que ces représentations ne sont pas seulement spontanées, mais aussi historiquement construites et diffusées. Les auteurs soulignent que l'Espagne est durablement associée à des « *representations of the country through soft power factors such as sun, beaches, arts or gastronomy*

[25] Ibid.
[26] Interview d'Isabel Mohedano Sohm, 2 avril 2026.
[27] Bruno Tur, « Stéréotypes et représentations sur l'immigration espagnole en France », *Migrance,* hors-série, 2007, p. 69.
[28] Ibid, p. 74.
[29] Ibid, p. 77.
[30] Ibid, p. 75.
[31] Ibid, pp. 73-75.
[32] Interview d'Isabel Mohedano Sohm, 2 avril 2026.

»[33], tout en restant liée à des perceptions plus négatives en matière « d'*efficiency* »[34] ou de « *reliability* »[35].

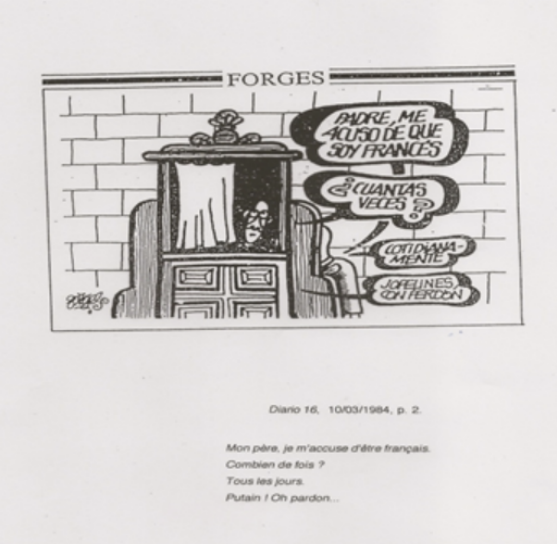
À cet égard, les propos de la source du cas sont particulièrement éclairants : les horaires de travail espagnols constitueraient « un vrai sujet » [36], et les pays pourraient, selon son expérience, être implicitement hiérarchisés en matière de rigueur professionnelle — Allemagne, France, puis Espagne et Italie. Dans ce cadre, la proposition catalane de ne pas passer par la procédure pouvait plus facilement être disqualifiée. Ce rejet est vraisemblablement facilité par une représentation dans laquelle « l'écart » à la procédure est spontanément associé à une forme de relâchement ou d'imprécision.

La lecture catalane du comportement français : rigidité et arrogance

Symétriquement, la réaction catalane nous paraît s'inscrire dans une autre grille de lecture que **Joël Brémond** met également en évidence : celle d'un regard espagnol sur les Français marqué par l'idée d'une posture de supériorité, voire d'une forme de condescendance. **Joël Brémond** montre que les représentations négatives des français s'enracinent dans une longue histoire de conflits et d'humiliations perçues, et qu'ils peuvent être perçus comme arrogants, porteurs d'un « complexe de supériorité »[37] vis-à-vis de l'Espagne. **Isabel Mohedano Sohm** nous a indiqué durant l'échange que « Formalistes, rigides et arrogants »[38] sont les stéréotypes négatifs les plus courants des espagnols sur les français. L'enquête *España y Francia: miradas cruzadas* (2022) de **Carmen González Enríquez** et **José Pablo Martínez** met en évidence une asymétrie persistante dans les perceptions mutuelles. On y lit notamment que « *la relación básica sigue siendo de admiración desde España hacia Francia* […] »[39] (*La relation fondamentale reste marquée par l'admiration de l'Espagne envers la France*) et que « […] *88% de los españoles coinciden con el 87% de los franceses en que Francia tiene más poder e influencia en el mundo que España* »[40] (*88 % des espagnols partagent l'avis de 87 % des français selon lequel la France a plus de pouvoir et d'influence dans le monde que l'Espagne)*. Cette asymétrie peut contribuer à éclairer la situation : elle prédispose à juger plus sévèrement les écarts perçus du partenaire espagnol, tout en rendant plus sensible, du côté catalan, toute manifestation perçue de distance ou de rigidité.

---

[33] Miriam Soriano Procas et Antonio Terrón Barroso, "When national stereotypes become a brand: the case of Spain's destination marketing" *Cuadernos de Turismo,* n°47, 2021, p. 198.
[34] Ibid, p. 185.
[35] Ibid, p. 185.
[36] S'agissant d'une véritable différence de référentiel avec la France, les horaires de travail en Espagne sont développés en partie 3.
[37] Joël Brémond, « Regards croisés France-Espagne : réflexions sur les stéréotypes réciproques », *art. cit.*
[38] Interview d'Isabel Mohedano Sohm, 2 avril 2026.
[39] Carmen González Enríquez et José Pablo Martínez, « España y Francia: miradas cruzadas y actitudes hacia la Unión europea y la guerra en Ucrania », *El Real Instituto Elcano,* 2022, p. 36.
[40] Ibid, p. 35.



***Dessin humoristique paru dans le journal El Diario en 1984*[41]**

Le refus de la solution proposée, combiné à la remontée hiérarchique le 11 septembre, a ainsi pu être interprété dans cette logique : non comme une simple nécessité professionnelle, mais comme une manifestation de condescendance. La situation glisse progressivement vers une opposition de perceptions : manque de rigueur d'un côté, rigidité et arrogance de l'autre. À ce moment précis, le désaccord quitte le terrain strictement opérationnel. Les prises de position techniques sont perçues comme des signaux relationnels, et la situation se verrouille.

En replaçant l'ensemble de ces éléments dans le déroulé des faits, nous observons que les biais de représentation n'interviennent pas en amont comme des causes directes, mais comme des filtres d'interprétation qui s'activent au moment où la situation devient incertaine, probablement dès le 9 septembre. **Isabel Mohedano Sohm** nous confirme d'ailleurs qu'il est courant que les stéréotypes s'activent en situation de tension[42]. Nous en tirons la conclusion que les biais de représentation ne sont ni anecdotiques ni périphériques dans notre cas. Ils ne constituent pas la cause première du blocage, mais ils en modifient profondément la dynamique. En orientant l'interprétation des comportements, ils contribuent à transformer un **problème opérationnel en tension relationnelle**, réduisant la capacité des acteurs à ajuster leurs positions et à envisager des solutions alternatives.

Au-delà des stéréotypes, la situation révèle également de véritables différences de référentiels. La proposition catalane de ne pas passer par la procédure ne relève pas nécessairement d'un relâchement, mais d'une logique d'action orientée vers la résolution du problème. À l'inverse, la position française reflète une logique de sécurisation par le respect du cadre fixé.

[41] El Diario, 10 mars 1984.
[42] Interview d'Isabel Mohedano Sohm, 2 avril 2026.

2.3. L'existence de réelles différences culturelles

L'impact potentiel de la culture nationale en contexte professionnel

(a) Des cadres de références différents en matière de communication, hiérarchie, règles et résolution de problèmes [43]

Au-delà de l'importance de la Diada dans la culture catalane et la persistance de stéréotypes dans l'inconscient collectif, une troisième grille de lecture de l'enchaînement des faits, fondée sur l'existence de référentiels culturels différents, peut offrir de nouvelles clés de compréhension de la situation. En effet, « il est utile […] de prendre l'habitude de se poser un minimum de questions sur les représentations que chacun a de notions supposées communes […]. Nos évidences ne sont pas forcément celles de l'autre, nos références et notre situation sociale non plus, nos formatages initiaux et notre éducation encore moins. »[44]

La France apparaît marquée par une tradition « bureaucratique »[45], caractérisée par le cloisonnement, la procédure et la hiérarchie[46]. Cette tradition répondrait à une double exigence d'égalité et d'impersonnalité[47]. Si le concept a été initialement théorisé au regard du mode de fonctionnement de l'administration publique[48], son modèle peut également expliquer l'organisation de l'entreprise privée[49]. Ceci fait écho aux propos d'**Isabel Mohedano Sohm** compte tenu de son expérience professionnelle : « La France a un certain amour pour les règles »[50]. Encore aujourd'hui, des études comparatives démontrent la persistance, dans une proportion non négligeable, d'un management vertical dans les entreprises françaises : « *The proportion of organisations characterised by low employee autonomy is 6.5 points higher than the European Average* ».[51] A cela s'ajoute le recul, au sein des entreprises, des formes dites apprenantes de formation des employés, soit 46 % à 30 % entre 2005 et 2010[52] : « les salariés en France en 2015 possédaient en moyenne moins d'autonomie dans leur travail quotidien qu'en

[43] Les courts paragraphes qui suivent sur les référentiels culturels français et espagnols n'ont pas vocation à présenter de façon exhaustive les cultures nationales. Il est uniquement question de mettre en relief certaines caractéristiques qui peuvent apporter un éclairage sur la perception des faits par les protagonistes.

[44] Michel Sauquet et Martin Vielajus, *Le Culturoscope*, *70 questions pour aborder l'interculturel,* Editions Charles Léopold Mayer, 2016, pp. 7-8.

[45] Erwan Queinnec, « Retour sur le phénomène bureaucratique », *Journal des Libertés*, n°16, 2022, p. 146.

[46] Ibid, p. 147.

[47] Ibid, p. 150.

[48] Ibid, p. 146.

[49] Victoria Riess, *French Managerial Practices and Its Cultural Roots,* rapport de master en affaires et relations internationales, Université de Passau, 2010.

[50] Interview d'Isabel Mohedano Sohm, 2 avril 2026.

[51] 34,4% en France contre 29.5% dans le reste de l'Europe. Fabienne Bartoli, Mikael Hautchamp, Thierry Dieuleveux et Frédéric Laloue, « Management practices in companies and social policies in France: Lessons from an international comparison (Germany, Ireland, Italy, Sweden) and research », *Inspection Générale des affaires sociales*, 2024, p. 34

[52] Salima Benhamou, Edward Lorenz, « Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France ». *France Stratégie,* 2020, p. 8.

2005 »[53]. Cette tendance trouverait sa source dans un système d'éducation, mais aussi de formation professionnelle, qui privilégient « la filière académique classique - vouée à l'acquisition d'un savoir théorique et scientifique. »[54] Dans un tel contexte, il n'est guère surprenant que la communication formelle, donc l'écrit « bénéficie dans notre culture d'une aura de sérieux et crédibilité »[55].

Le cadre espagnol apparaît davantage caractérisé par le poids des relations interpersonnelles - ce qui contribue à renforcer l'importance de la communication verbale. Cela s'explique pour des raisons historiques (devoir compter sur le cercle proche et non sur un pouvoir central peu fiable, instable voire répressif[56]) et économique (jusqu'en 2015, 95,9 % des entreprises espagnoles avaient moins de dix salariés[57]). Ainsi, diverses sources viennent confirmer la place capitale de la communication à l'oral, qu'il s'agisse :

- D'interviews réalisées pour cette étude (« En Espagne […], on a tendance à éviter vraiment d'écrire parce que ce qui est écrit reste »)[58] ;
- D'études comparatives avec d'autres pays[59] : « *Spaniards are expressive interlocutors, that is, emotional expression and expressiveness play an integral role in convincing and persuading the people with whom you work to adopt a particular point of view »*[60] ;
- Ou encore des professionnels espagnols (en l'occurrence, un cabinet conseil en droit fiscal) dans un guide sur l'art de la négociation en Espagne : « *Email should be used for coordination and follow-up rather than for crucial decisions or commitments »*[61].

Un autre facteur clé pour la compréhension du cas est la capacité d'adaptation, voire d'improvisation face à des situations problématiques, résumée dans l'expression « *things turn out well when they are not planned* »[62] . En effet, des

---

[53] Ibid, p. 9.
[54] Ibid, p. 9.
[55] Michèle Grosjean et Michèle Lacoste, « L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du « tout écrit », *Sociologie du Travail*, année 40, n°4, 1998, p. 440.
[56] Entre autres, le pays a connu une forte instabilité politique au 19ème siècle, sans oublier la dictature franquiste entre 1939 et 1975. « Espagne : histoire » sur Larousse [en ligne], consulté le 1er avril 2026. Disponible sur https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Espagne_histoire/185450
[57] François Marc, « Financement des PME : quelle mobilisation des instruments financiers européens ? » *Sénat,* 2016, p. 62.
[58] Interview d'Isabel Mohedano Sohm, 2 avril 2026.
[59] Egalement Lars Fant, "Cultural mismatch in conversation: Spanish and Scandinavian communicative behaviour in negotiation settings", *Hermes – Journal of Language and Communication in Business*, volume 2, n°3, 1989, pp. 247-265, ou encore Jiarui Jia, Yi Wang, "Spanish Business Communication Taboos: Identifying Barriers and Proposing Solutions for Chinese Professionals", *Contemporary Education Frontiers,* volume 3, n°3, 2025, pp. 91-98.
[60] Victoria Guillén Nieto, "The invisible face of culture: why do Spanish toy manufacturers believe the British are most peculiar in business", dans Javier Franco Aixela, Francisco Yus Ramos et José Mato Martinez (sous la dir.), *Thistles: a Homage to Brian Hughes, Essays in Memoria,* volume 2, Université d'Alicante, 2005, p. 116.
[61] "Business Negotiations in Spain: Understanding Business Etiquette and Culture" sur *Lawants* [en ligne], consulté le 2 avril 2026. Disponible sur : https://www.lawants.com/en/business-negotiations-spain/
[62] John D. Aram et Krista Walochik, "Improvisation and the Spanish manager", *International studies of Management and Organisation*, volume 26, n°4, 1997, p. 73.

enquêtes[63] mettent en relief l'adaptation, la flexibilité, voire la créativité en contexte professionnel. Cette caractéristique fait d'autant plus sens que l'Espagne est « *a country with a flexible interpretation of norms and lax social control mechanisms. In this context, the informal group's own interpretation of the rules is considered fundamental in establishing limits.* [64]*».* Or, ce pragmatisme s'étend au monde professionnel (particulièrement dans les multinationales), car les managers s'attendent au respect de l'esprit, et non de la lettre : « *We set a norma (policy), and they can reject it, or interpret it as they want. […] We are more concerned with speed, flexibility and results than the hierarchy.* »[65]

Certaines sources insistent également sur le fait que les managers ne sont pas suivis par leurs équipes en raison de leur statut de manager (« Il faut un chef oui mais ce n'est pas pour ça qu'on le suit[66] »), mais parce qu'ils ont acquis l'autorité par eux-mêmes, au lieu de compter sur l'aura de leur fonction[67]. Ces différences ne doivent pas être lues comme un déficit de professionnalisme, mais comme l'expression d'un autre rapport au travail collectif, à l'autorité et à la résolution des problèmes

(b) Une lecture complémentaire de la séquence

L'enchaînement des faits prend donc une nouvelle signification. Pour le chef de projet français, l'envoi d'un email formel de relance le 9 septembre s'impose comme une évidence ; c'est habituel d'écrire « comme ça, pour cadrer »[68]. Compte tenu du fait que la date limite de livraison a été signifiée aux équipes espagnoles dès la demande d'acheminement des portes supplémentaires, appeler son homologue au téléphone peut ne pas lui avoir semblé opportun pour débloquer la situation.

Toutefois, il est probable que son collègue espagnol ne l'ait pas vu de cet œil-là, et aurait préféré un échange téléphonique, au lieu d'un email de relance, potentiellement perçu comme « très cassant »[69]. Après un silence de quasiment 48h, le collègue annonce à **Michel Outrive** au téléphone que la livraison ne peut pas avoir lieu, en raison de la tenue de la Diada. En réponse, le chef de projet informe le supérieur hiérarchique de son interlocuteur. D'un point de vue français, il est possible que l'inclusion d'un troisième acteur censé incarner une autorité sur son collègue, à défaut d'avoir une solution, permette de ne pas être accusé plus tard d'avoir manqué à ses responsabilités. Si une sortie de crise est envisageable, c'est à l'échelon supérieur de faire un rappel à l'ordre. Il est vrai que le collègue barcelonais a recontacté Michel après que celui-ci a averti son N+1 du retard de livraison… Or, compte tenu de la sociologie des organisations espagnoles, on peut extrapoler que ce n'est pas tant parce que son supérieur hiérarchique occupe une

[63] Ibid, et aussi Simon Mowatt, *The development and character of management in Spain*, thèse de doctorat, Université de Loughborough, 1998.
[64] Alberto Vallejo Peña, « The Spanish organisation culture », résumé, Université de Malaga, 2023, p. 4.
[65] Simon Mowatt, *The development and character of management in Spain*, *op. cit.,* p. 192.
[66] Interview d'Isabel Mohedano Sohm, 2 avril 2026.
[67] Simon Mowatt, *The development and character of management in Spain*, *op. cit.,* p. 193.
[68] Interview d'Isabel Mohedano Sohm, 2 avril 2026.
[69] Ibid.

fonction supérieure à la sienne, mais parce celui-ci a réussi à imposer dans le passé son autorité par des qualités personnelles.

Par ailleurs, l'alternative proposée par l'homologue espagnol n'est pas à la hauteur des attentes françaises. Il suggère au téléphone, exceptionnellement, de procéder à la livraison des portes sans suivre la procédure habituelle d'acheminement. **Michel Outrive** rejette la suggestion en invoquant les divers risques, notamment les risques juridiques liés au manque de traçabilité, et en cas d'incident pendant le transport. Pour lui, c'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase : au regard du référentiel évoqué plus haut, l'alternative mise sur la table est une prise de risque, un écart aux règles, une sortie du cadre habituel qui n'est pas tolérable. Cette alternative est d'autant moins acceptable que des procédures existent déjà ; soit la procédure habituelle de livraison des portes (qui aurait dû être appliquée dès le début), soit une procédure « d'expédition expresse […] si [le contact espagnol] avait répondu dès le 9 septembre »[70].

Côté espagnol, les motivations de son collègue peuvent s'expliquer différemment. En effet, celui-ci continue de privilégier le téléphone et non les emails lors des échanges le 11 septembre, ce qui fait sens si l'idée consiste à d'abord trouver un arrangement à l'oral avant de le mettre par écrit. Peut-être est-ce aussi une tentative de réintroduire de l'informel et de la proximité avec son interlocuteur français. Quant à l'alternative suggérée pour la livraison des portes, il ne s'agit pas tant d'un écart aux règles, que d'un effort de compromis pour s'adapter à la réalité d'une demande urgente.

Des facteurs complémentaires organisationnels, générateurs de difficultés

Malgré une évocation spontanée en interview, **Michel Outrive** ne présente pas les facteurs suivants comme déterminants dans le déroulement de l'anecdote. Toutefois, ils impactent forcément l'environnement de travail général[71].

(a) Le « décalage » des horaires de travail entre l'Espagne et la France

Si les journées de travail de la filiale française vont de « 8h-16h, 8h-18h par exemple […] avec peu d'interruption »[72], leurs collègues espagnols s'arrêtent « vers 13h ou 14h pour reprendre à 16h ou 17h »[73] et finir leur journée plus tard. Ceci peut sembler curieux d'un point de vue strictement français, mais c'est ignorer les facteurs historiques, socio-économiques et culturels qui sont à l'origine de ce fonctionnement, comme « éviter la chaleur »[74], l'organisation de la société rurale à l'époque[75], la nécessité de cumuler deux emplois post guerre civile pour subsister[76]

[70] Interview de Michel Outrive, 13 mars 2026.
[71] Et aussi à la vision stéréotypée des Espagnols par les Français, accusés de manquer de rigueur (voir paragraphe 2.2. du rapport).
[72] Interview de Michel Outrive, 13 mars 2026.
[73] Ibid.
[74] Interview d'Isabel Mohedano Sohm, 2 avril 2026.
[75] Subcomisión para el estudio de la Racionalización de Horarios, la Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral y la Corresponsabilidad, *Informe de la subcomisión creada en el seno de la Comisión de Igualdad para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad, 2013,* p. 74.
[76] Daniel Grifol, « ¿Por qué tenemos este horario laboral en España? » s.d., [*consulté* le 21 mars 2026. Disponible sur https://danielgrifol.es/por-que-tenemos-este-horario-laboral-en-espana/]

ou encore le fait d'avoir l'heure d'Europe centrale comme référence au lieu du méridien de Greenwich[77]. Ce calendrier est désormais moins répandu dans la société espagnole, mais il n'a pas totalement disparu[78].

La différence relative à l'organisation du temps de travail est explicitement décrite dans l'interview du chef de projet comme un obstacle à la coordination des équipes, « le rapport aux horaires […] est un sujet. […] Il faut aussi tenir compte de ce décalage »[79].

(b) L'effet « Tour de Babel »

Dans le cas précis, l'échange téléphonique du 11 septembre s'est tenu en français entre le chef de projet français et son homologue espagnol. On peut s'interroger sur le degré de maîtrise de la langue française du contact barcelonais : « il comprend la langue, mais pas au même niveau qu'une personne dont c'est la langue maternelle »[80]. Aussi, le chef de projet français ne parle pas espagnol.

De façon générale, bien que les équipes concernées doivent travailler ensemble régulièrement, il est très probable que l'usage de multiples langues en réunions ne facilite pas les interactions, ni la compréhension : « Pendant les visioconférences, on parle en français, en anglais, en espagnol aussi… Tous ne parlent pas le français ; certains essaient de comprendre. Il y a aussi un traducteur, mais le sens exact des mots se perd… Il y a un vrai sujet autour de la langue »[81].

Dans ce contexte, difficile d'imaginer qu'il n'y ait jamais de pertes d'information, et que le problème ne se soit pas posé aussi dans le cas présent.

[77] Subcomisión para el estudio de la Racionalización de Horarios, la Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral y la Corresponsabilidad, *Informe de la subcomisión creada en el seno de la Comisión de Igualdad para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad, op. cit.,* p. 74.

[78] Il y a depuis une vingtaine d'années en Espagne un débat autour de la rationalisation horaire. En d'autres termes, raccourcir la pause déjeuner pour finir plus tôt la journée, et aligner l'heure du pays sur le méridien de Greenwich. Une association a même été créée à cet effet, *La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles* (ARHOE), qui rassemble d'éminentes personnalités pour réfléchir à la question et formuler des propositions. Leurs travaux ont débouché sur un Livre Blanc intitulé *España, en hora europea : Libro Blanco de la Comisión Nacional para la Racionalización de los horarios españoles y su normalización con los demás países de la Unión Europea*, Instituto Nacional de la Administración Pública, Fundación Independiente, 2005.

[79] Interview de Michel Outrive, 13 mars 2026.

[80] Ibid.

[81] Ibid.

3. SUGGESTIONS DE RECOMMANDATIONS

3.1. À l'échelle du groupe GETAK

1. **Sensibiliser les RH et les équipes de direction aux enjeux interculturels**

Traiter les difficultés de coopération non comme des incidents isolés, mais comme des signaux révélateurs de difficultés plus structurelles dans le fonctionnement transnational du groupe. À cette fin, un diagnostic ou un atelier ciblé, conduit avec un intervenant extérieur, pourrait permettre d'identifier les principaux points de friction dans les coopérations entre filiales.

2. **Conduire une consultation interne sur les difficultés récurrentes de coopération**

Mettre en place un questionnaire ou un dispositif de remontée d'expérience afin d'objectiver les difficultés rencontrées entre équipes de pays différents : usages de l'écrit et de l'oral, délais de réponse attendus, modalités d'escalade, prise en compte des jours fériés locaux, rapport aux procédures, etc.

3. **Former les équipes exposées aux coopérations internationales**

Proposer des formations ciblées, construites à partir de situations de travail concrètes, portant sur les fondamentaux du management interculturel, mais aussi sur des notions sensibles dans l'activité quotidienne : urgence, délai, responsabilité, hiérarchie, traçabilité, articulation entre procédure et adaptation.

4. **Développer des repères communs de coopération entre filiales**

Ne pas limiter l'action à une simple sensibilisation générale, mais chercher à mieux anticiper les malentendus, réduire les biais de perception et faciliter la coordination entre filiales par une meilleure compréhension des logiques de travail des partenaires réguliers.

5. **Renforcer les compétences linguistiques utiles aux coopérations internes**

Soutenir l'apprentissage continu des langues les plus utiles au fonctionnement du groupe — anglais, mais aussi français, espagnol ou autres selon les besoins — afin de limiter les pertes d'information et les décalages de compréhension. Cette démarche pourrait passer par des partenariats avec des organismes spécialisés.

6. **Organiser des temps réguliers de rencontre entre cadres de différentes filiales**

Prévoir, par exemple, une ou deux rencontres annuelles combinant ateliers de travail, retours d'expérience et mises en situation. L'objectif serait de renforcer les liens interpersonnels entre interlocuteurs appelés à travailler ensemble à distance et de fluidifier la coopération au quotidien.

3.2. À l'échelle des équipes opérationnelles

7. Clarifier explicitement les règles de coopération entre interlocuteurs réguliers

Définir plus précisément, entre équipes amenées à travailler fréquemment ensemble, les usages attendus en matière de canaux de communication, de délais de réponse, de remontée d'alerte, d'intégration des jours fériés locaux et de recours à l'escalade hiérarchique.

8. Renforcer le suivi opérationnel et la visibilité partagée

Mieux jalonner le pilotage du projet grâce à des points intermédiaires de confirmation, un partage régulier des plannings sur un support commun, une meilleure visibilité sur les étapes critiques de la chaîne logistique, ainsi que des mécanismes simples d'accusé de réception ou de validation. Le cas montre en effet qu'une relance formelle plus précoce, en amont de l'échéance du 11 septembre, aurait peut-être permis d'identifier plus tôt la difficulté et de rechercher une solution avant que les marges de manœuvre ne se réduisent.

9. Formaliser davantage les opérations sensibles

Prévoir des confirmations explicites sur les commandes, expéditions et livraisons critiques, afin de réduire les angles morts dans la chaîne d'information et de mieux sécuriser les responsabilités de chacun.

10. Prévoir des modalités d'adaptation encadrées en situation exceptionnelle

Identifier à l'avance les marges de manœuvre possibles en cas d'urgence : qui peut autoriser une dérogation, dans quelles conditions, avec quel niveau minimal de traçabilité, et selon quelle régularisation ultérieure. L'enjeu n'est pas de contourner les règles, mais d'éviter qu'aucune solution intermédiaire ne soit envisageable.

11. Mieux articuler formalisation et échanges informels

Conserver la formalisation nécessaire des échanges, tout en admettant qu'un échange oral rapide peut parfois désamorcer un malentendu avant qu'un message écrit ou une escalade hiérarchique ne soit perçu comme excessivement brutal. Dans le cas étudié, un appel direct dès le 9 septembre, parallèlement à la relance écrite ou même avant celle-ci, aurait peut-être permis de faire émerger plus tôt la difficulté liée au 11 septembre et d'ouvrir un espace de discussion avant que la situation ne se tende.

12. Organiser un retour d'expérience formalisé après incident

Prévoir, dans les jours ou semaines suivant un incident significatif, une réunion entre les parties concernées afin d'identifier les moments de décalage, les alertes manquées et les améliorations possibles, sans rechercher un responsable unique.

13. Consolider la relation de travail après incident

Dans les coopérations appelées à durer, la qualité de la relation de travail ne constitue pas un élément secondaire. Il est donc utile, après un incident, de recréer des bases de coopération stables afin de limiter les lectures défensives ou excessivement rigides lors des épisodes suivants.

CONCLUSION

Les risques interculturels sont souvent sous-estimés dans les relations de travail entre personnes de nationalités différentes. Pourtant, la culture joue un rôle important dans la manière d'aborder une réunion, un sujet, un projet commun. Lorsque les différences d'approche ne sont ni identifiées ni questionnées en amont, elles peuvent produire des décalages durables dans la coopération.

Dans le cas étudié, la montée des tensions entre deux collègues français et espagnol travaillant dans la même entreprise s'est cristallisée autour d'une livraison dont l'échéance tombait le jour de la Diada, fête nationale catalane dont le chef de projet français ignorait l'existence. La difficulté à trouver un compromis a ensuite favorisé l'activation de stéréotypes négatifs réciproques. Plus largement, les protagonistes n'ont peut-être pas suffisamment mesuré la manière dont les différences de référentiels culturels pouvaient affecter leur mode de fonctionnement au travail.

Si un travail de sensibilisation à l'interculturel pourrait contribuer à éviter qu'une telle situation ne se reproduise, cet effort doit être porté aussi bien par les protagonistes que par l'entreprise elle-même. Le cas montre en effet que les difficultés observées ne relèvent pas seulement d'un malentendu ponctuel entre individus, mais aussi d'un environnement de travail dans lequel les attentes, les calendriers, les modalités de communication et les procédures de coopération n'étaient pas suffisamment clarifiés.

Le cas montre en effet que les difficultés observées ne relèvent pas seulement d'un malentendu ponctuel entre individus, mais aussi d'un environnement de travail dans lequel les attentes, les calendriers, les modalités de communication et les procédures de coopération n'étaient pas suffisamment clarifiés. Le chef de projet français se décrit comme « procédurier », ce qui peut suggérer un faible seuil de tolérance à l'égard des écarts perçus aux règles. Faut-il y voir un trait de caractère, ou la traduction d'une compréhension rigoureuse des contraintes de l'entreprise, soumise à des procédures et un cadre réglementaire exigeants sous peine de sanction ? La question mérite d'être posée.

Quant à son homologue espagnol, il a « improvisé » une solution alternative pour répondre à une demande urgente. Toutefois, son premier réflexe n'a pas été de rechercher immédiatement un compromis, mais simplement d'annoncer l'impossibilité de satisfaire la demande… Demande dont le chef de projet ignore encore aujourd'hui pourquoi elle n'a pas été traitée plus rapidement, ce qui renvoie aussi vers un dysfonctionnement opérationnel.

Enfin, un des enseignements de cette étude concerne l'attitude que doivent avoir les personnes qui se prêtent à l'exercice d'analyse. En effet, la prise de recul nécessaire à l'interprétation de ce type de situation exige en premier lieu de prendre une certaine distance avec le récit qui sert de base à l'analyse. Le narrateur

relate les faits de bonne foi, mais sa perception ne peut pas être totalement neutre. Elle oriente nécessairement, au moins en partie, la lecture de la situation.

ANNEXES

Notes complémentaires

Données clés sur l'Espagne

Drapeau de l'Espagne[82]

Le Royaume d'Espagne est une monarchie parlementaire constitutionnelle[83]. Sur le plan géographique et démographique, l'Espagne est l'un des plus grands pays d'Europe occidentale, avec une superficie d'environ 506 030 km[284]et une population de 48,8 millions d'habitants[85].

L'Espagne se caractérise par une organisation territoriale et institutionnelle fondée sur un modèle **décentralisé** unique en Europe. **Trois strates** (Etat central, Communautés autonomes et Entités locales) se partagent quatre types **de compétences** : celles qui relèvent exclusivement de l'État ; celles dans lesquelles l'État légifère et les Communautés autonomes exécutent cette législation ; un troisième type, dans lequel il appartient à l'État d'approuver la législation de base, tandis que son développement législatif et sa mise en œuvre relèvent des communautés autonomes ; et enfin, les compétences exclusives des Communautés.[86]

Ce système trouve son origine dans la **Constitution** espagnole de 1978 qui a instauré un équilibre entre unité nationale et reconnaissance des identités régionales. Contrairement à un modèle centralisé comme celui de la France, l'Espagne fonctionne comme un État fortement décentralisé, parfois qualifié

[82] Drapeaux du monde.

[83] « Présentation de l'Espagne » sur France Diplomatie [en ligne], consulté le 4 avril 2026. Disponible sur https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/information-par-pays/espagne/presentation-de-l-espagne

[84] Ibid.

[85] Ibid.

[86] « Política autonómica » sur Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática [en ligne], consulté le 29 mars 2026. Disponible sur https://mptmd.gob.es/portal/politica-territorial/autonomica

d'« État des autonomies »[87]. Le pays comprend **17 Communautés autonomes et de 2 Villes autonomes**[88] (Ceuta et Melilla).

Certaines régions, comme la Catalogne, le Pays basque ou la Galice, disposent en outre de **langues co-officielles** en complément du castillan, langue officielle de l'État[89]. Cette structuration institutionnelle reflète une réalité historique marquée par la coexistence de plusieurs identités territoriales, politiques et culturelles.

Drapeau de la Catalogne (Senyera)[90]

La Catalogne, située au nord-est du pays, couvre environ 32 113 km²[91] et compte près de 8,2 millions d'habitants[92], ce qui en fait l'une des régions les plus peuplées et dynamiques du pays. Sur le plan économique, certaines régions concentrent une part importante de la richesse nationale, notamment la Communauté de Madrid, la Catalogne et le Pays basque, qui figurent parmi les territoires les plus productifs et industrialisés du pays. Cette hétérogénéité territoriale renforce la complexité du fonctionnement espagnol et explique en partie les dynamiques politiques et identitaires propres à certaines régions.

Carte de l'Espagne (Communautés et villes autonomes)

---

[87] « Estado autonómico». España de las autonomías ¿Por qué se configuró esta delimitación en concreto? » sur Instituto Geográfico Nacional [en ligne], consulté le 6 avril 2026. Disponible sur https://educativo.ign.es/atlas-didactico/organizacion-territorial-eso/espaa_de_las_autonomas.html

[88] « Política autonómica » sur Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática [en ligne], consulté le 29 mars 2026. Disponible sur https://mptmd.gob.es/portal/politica-territorial/autonomica

[89] « Lenguas oficiales en España » sur Ministerio de Política Territorial Y Memoria Democrática [en ligne], consulté le 29 mars 2026. Disponible sur https://mptmd.gob.es/portal/politica-territorial/autonomica/lenguas-cooficiales

[90] Thatkeith.com

[91] « Cataluña » sur Datos macro [en ligne], consulté le 4 avril 2026. Disponible sur https://datosmacro.expansion.com/ccaa/cataluna

[92] Ibid.

Une brève histoire de la Diada en Catalogne

La Diada, fête nationale de la Catalogne, est indissociable de l'histoire de la région. Sans prétendre à l'exhaustivité, les paragraphes suivants apportent un éclairage sur l'histoire de cette fête, et son importance pour les Catalans, en particulier dans leur combat pour l'autonomie.

1701 – 1713 : Les origines historiques de la Diada, ou la Guerre de succession espagnole

A la mort de Charles II, Philippe, duc d'Anjou et descendant de la famille royale Bourbon, monte sur le trône espagnol, sous le nom de Philippe V[93]. A l'époque, la Catalogne est une principauté. Si les Catalans se rangent initialement derrière leur nouveau roi, l'arrivée d'un challenger, le futur Charles III issu de la dynastie des Habsbourg, finit par leur faire reconsidérer leur position[94].

En effet, avoir Philippe V comme roi signifie l'inclusion de la Catalogne dans la sphère d'influence de la France[95], un pays qui a aboli les privilèges et lois qui assuraient **l'autonomie des provinces** au sein de la couronne[96]. De plus, de nombreux conflits liés aux frontières ont eu lieu dans le passé[97]. Enfin, les habitants de la région espèrent récupérer le Roussillon, et commercer avec les colonies américaines[98]. Par conséquent, avec le soutien des Anglais, les Catalans déclarent Charles III Roi de la principauté en 1705[99]. Ils sont suivis par d'autres royaumes de la couronne d'Aragon (Aragon, Valence et les îles Baléares)[100].

Or, après une défaite cinglante, Valence tombe entre les mains de Philippe V[101]. En 1707, ses lois et privilèges sont abolis, signal de la perte d'autonomie qui attend les royaumes qui se sont opposés au descendant bourbon[102].

En 1713, l'Autriche et l'Angleterre signent le **Traité d'Utrecht** qui met fin à la Guerre de succession[103]. Malgré le retrait des troupes autrichiennes, les Catalans continuent de combattre, dans l'espoir de maintenir leur autonomie[104]. En réponse, l'armée des Bourbons lance le siège de Barcelone. Il prend fin le **11 septembre 1714**, après un assaut décisif. La ville finit par se rendre[105].

---

[93] Francesc Cervera, « ¿Qué es la Diada de Cataluña y por qué se celebra el 11 de septiembre ? », *National Geographic*, 11 septembre 2025 [consulté le 6 mars 2026. Disponible sur https://historia.nationalgeographic.com.es/a/que-es-diada-cataluna-por-que-se-celebra-11-septiembre_18330]

[94] Ibid.

[95] Philippe V était un des petits-enfants de Louis XIV.

[96] Ibid.

[97] Ibid.

[98] Ibid.

[99] Ibid.

[100] Ibid.

[101] Ibid.

[102] Ibid.

[103] Ibid.

[104] Ibid.

[105] Ibid.

Les troupes de Philippe V lancent l'assaut final contre Barcelone[106]

1886 – 1914 : Des premières célébrations à la commémoration officielle

Presque deux siècles après la chute de Barcelone, un groupe catholique organise une messe en 1886, dans la paroisse de Santa Maria del Mar, en mémoire des morts de cette bataille[107]. C'est la **première célébration** du 11 septembre 1714.

Dans la foulée de l'Exposition universelle à Barcelone en 1888, une **statue** est érigée en mémoire de **Rafael Casanova,** une personnalité qui s'est illustrée pendant la bataille de Barcelone en 1714[108]. Responsable de la défense de la ville, il a mené une contre-attaque désespérée contre l'armée des Bourbons[109]. Sa statue deviendra l'épicentre des célébrations de la Diada[110] à l'avenir.

En 1897, des offrandes florales sont déposées au pied du monument pour la première fois[111]. En 1914, la *Mancommunidad*[112] de Catalogne fait de l'anniversaire de la défaite de Barcelone une **célébration officielle**.[113]

1923-1930 : La dictature de Primo de Rivera, premiers coups portés à la Diada

Après un coup d'Etat en 1923, l'Espagne entre sous la dictature du général Miguel Primo de Rivera[114]. Malgré les promesses initiales de respecter l'autonomie naissante des Catalans sous la *Mancomunidad*, sa dictature prend rapidement pour

---

[106] Ramon Manent, Aisa.

[107] « ¿Qué es la Diada y por qué se celebra en Cataluña cada 11 de septiembre? », *El Mundo*, 11 septembre 2025 [consulté le 6 mars 2026. Disponible sur https://www.elmundo.es/como/2025/09/11/68c13ccafdddff6f468b4574.html]

[108] Ibid.

[109] Francesc Cervera, *¿Qué es la Diada de Cataluña y por qué se celebra el 11 de septiembre?*, *art. cit.*

[110] « ¿Qué es la Diada y por qué se celebra en Cataluña cada 11 de septiembre? *», El Mundo*, *art. cit.*

[111] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*

[112] Fédération des 4 provinces catalanes entre 1914 et 1925.

[113] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*

[114] « Miguel Primo de Rivera » sur Britannica [en ligne], consulté le 5 avril 2026. Disponible sur https://www.britannica.com/biography/Miguel-Primo-de-Rivera

cible les manifestations de l'identité catalane ; les commémorations de la **Diada sont interdites**[115].

1939-1975 : La dictature de Franco, marquée par la répression des identités régionales

A la suite d'une insurrection de troupes nationalistes menées par le général Francisco Franco, la guerre civile éclate en 1936[116]. La Catalogne reste loyale à la République et fournit des combattants à la Résistance[117]. Toutefois, les troupes de Franco prennent le dessus sur les forces catalanes, signalant la déroute de la Résistance républicaine ailleurs dans le pays[118]. Le pays plonge dans la dictature à partir de 1939.

Alors que la Catalogne a été la première région à voir obtenu son autonomie en 1932 (notamment un gouvernement et un parlement grâce au Statut de Nuria[119]), elle perd rapidement son statut particulier sous le nouveau régime[120]. La célébration de la Diada est de nouveau **officiellement interdite**[121] ; la **statue de Casanova est déboulonnée** et conservée dans un entrepôt[122]. De façon générale, les spécificités propres aux régions espagnoles sont réprimées[123] ; la langue et la cuture catalane également[124].

1980 : La consécration de l'autonomie catalane et le retour en force de la Diada

Après la mort de Franco en novembre 1975, un processus de démocratisation de l'Espagne commence, symbolisé par la Constitution de 1978[125]. Celui-ci s'accompagne également d'un mouvement de décentralisation des institutions politiques, qui débouche sur la consécration des Communautés autonomes[126], dont la Catalogne.

A l'époque, la célébration de la Diada est un symbole repris par des organisations et partis politiques encore illégaux[127] : la fête s'inscrit dans le cadre d'exigence de transition vers la démocratie dans le contexte catalan, à savoir la démocratie et l'autonomie[128]. Une des premières lois votées par le Gouvernement autonome de

---

[115] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[116] « Catalonia profile – Timeline » sur BBC [en ligne], consulté le 5 avril 2026. Disponible sur Catalonia profile - Timeline - BBC News
[117] Ibid.
[118] Ibid.
[119] Ibid.
[120] Mohamed Ammar, « Aperçu sur la naissance de la décentralisation en Espagne », *art. cit.*
[121] « ¿Qué es la Diada y por qué se celebra en Cataluña cada 11 de septiembre? », *El Mundo*, *art. cit.*
[122] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[123] Mohamed Ammar, « Aperçu sur la naissance de la décentralisation en Espagne », *art. cit*.
[124] « Catalonia profile – Timeline » sur BBC [en ligne], consulté le 5 avril 2026. Disponible sur Catalonia profile - Timeline - BBC News
[125] Ibid.
[126] Ibid.
[127] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[128] Ibid.

Catalogne après son élection au printemps 1980 est la déclaration du 11 septembre comme **fête nationale catalane**[129].

La statue de Casanova est réinstallée sur son emplacement en 1977[130].

Années 2010 : La Diada, symbole de la volonté d'indépendance catalane

En 2005, un long processus de **révision du Statut d'autonomie** de la Catalogne commence. Il intervient dans un contexte politique d'alignement entre le pouvoir régional et national. En effet, une coalition de gauche[131] arrive au pouvoir au Gouvernement catalan après les élections parlementaires de 2004 ; la gauche[132] remporte également les élections à Madrid l'année suivante[133]. Le nouveau Premier ministre, José Luis Zapatero[134], soutient la possibilité de renégocier le Statut existant[135].

Malgré **l'adoption** du nouveau Statut en 2006, les conservateurs[136] déposent un recours devant la Cour constitutionnelle, dans le but de faire invalider la nouvelle loi, présentée comme anticonstitutionnelle[137]. Le **recours n'aboutit pas intégralement** ; toutefois, la Cour annule quatorze articles du Statut, rejette le concept de « nation catalane » l'usage du catalan comme langue « préférentielle » dans les administrations et les médias[138].Ce résultat génère une frustration chez les Catalans (partis politiques et citoyens) en faveur de davantage d'autonomie. En effet, même si ces derniers ne militent pas initialement pour l'indépendance de la Catalogne, ils s'interrogent désormais sur la pertinence de soutenir l'autonomie de la région en Espagne au lieu d'une sécession pure et simple[139].

En parallèle, des organisations non gouvernementales (*Assemblea Nacional Catalana, Omnium cultural)* ouvertement indépendantistes organisent des manifestations massives le jour de le Diada en faveur de l'indépendance catalane[140]. Le point culminant est atteint en 2012, lorsqu'environ **1,5 million de personnes** se réunissent à Barcelone le 11 septembre pour défiler au son de « Catalogne, un nouvel Etat en Europe ».[141] Les répercussions sur la politique

---

[129] Interview de Carsten Humlebaek, 24 mars 2026.
[130] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[131] *Partido de los Socialistas de Cataluña, Izquierda Republicana de Cataluña* et *Iniciativa por Cataluña Verdes.*
[132] *Partido Socialista Obrero Español.*
[133] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[134] Premier ministre espagnol entre 2004 et 2011.
[135] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[136] *Partido Popular*.
[137] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[138] Romain Geoffroy, « Catalogne : comprendre les enjeux du référendum sur l'indépendance », *Le Monde*, 29 septembre 2017 [consulté le 5 avril 2026. Disponible sur https://www.lemonde.fr/international/article/2017/09/29/catalogne-a-j-2-avant-le-referendum-sur-l-independance-comprendre-les-enjeux-du-scrutin_5193225_3210.html]
[139] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[140] Ibid.
[141] Ibid.

catalane sont immenses : le président du Gouvernement catalan, Artus Mas[142], organise des élections régionales anticipées en novembre 2012[143]. Le plus grand parti catalan *Convergencia y Unión*[144], divisé sur la question de l'indépendance, se scinde en deux en 2015[145]. A la faveur de cette scission, Carles Puidgemont[146] rassemble autour de lui les éléments en faveur de l'indépendance et devient le nouveau visage de la cause[147]. Il sera aussi l'instigateur du référendum d'auto-détermination en 2017 interdit par Madrid[148].

1 million de Catalans sur l'Avenida Diagonal de Barcelone défilent pour l'indépendance de la Catalogne le 11 septembre 2018[149]

Aujourd'hui, la Diada continue d'être célébrée tous les ans à travers la Catalogne. Si la perception de ce que la fête représente a pu évoluer au fil du temps, sa célébration reste une occasion pour les Catalans d'affirmer leur identité particulière[150] en 1714 comme en 2026.

---

[142] Président du Gouvernement catalan entre 2010 et 2016.
[143] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[144] Issu de la fusion de deux partis en 1978 (*Convergencia Democrática de Cataluña* et *Unión Democrática de Cataluña*).
[145] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[146] Président du Gouvernement Catalan entre 2016 et 2017.
[147] Carsten Humlebæk et Mark F. Hau, "From National holiday to independence: Changing Perceptions of the "Diada", *art. cit.*
[148] Romain Geoffroy, « Catalogne : comprendre les enjeux du référendum sur l'indépendance », *art. cit.*
[149] Albert Gea (Reuters).
[150] Interview d'Henry de Laguérie, 25 mars 2026.

Entretiens

Entretien avec Michel Outrive, Chef de projet chez GETAK – 13 mars 2026

Pouvez-vous nous rappeler les faits en quelques mots ?

GETAK France est une entité spécialisée dans la conception d'équipements techniques de sécurité pour bâtiments complexes notamment en milieu hospitalier, et y compris dans des nouveaux quartiers, dits « écoquartiers ».

Dans le cas présent, il y a eu un quiproquo lors de la commande de portes techniques de sécurité, appelées communément portes techniques.

Trois entités GETAK ont été impliquées dans l'affaire : GETAK France (commande de portes pour Angers), GETAK Espagne et des sous-traitants marocains spécialistes de la pose desdites portes. GETAK France est propriétaire de son process sur les équipements techniques de sécurité, mais travaille avec GETAK Espagne pour la fourniture du matériel.

Depuis combien de temps travaillez-vous chez GETAK France ?

Depuis 2023.

Vous occupez le poste de Chef de projet au sein de la société. Comment pouvez-vous résumer en quelques lignes votre métier ?

En tant que Chef de projet, j'occupe une fonction transverse, qui nécessité de suivre de A à Z le déroulement du projet sur de multiples aspects : études, travaux, finances, nomenclature, règlement, juridique et sécurité. Je sers d'interface.

Devez-vous travailler régulièrement avec d'autres équipes internationales dans le Groupe ?

Oui, le poste demande d'échanger souvent avec des collègues qui sont à l'étranger, notamment en Espagne et au Danemark (la maison mère est à Copenhague), mais aussi des sous-traitants au Maroc, en Pologne et en Ukraine qui travaillent à la mise en place des réseaux (aériens, enterrés ou verticaux). Dans le cas d'espèce, il est question d'un réseau vertical.

Pouvez-vous nous en dire davantage sur le cas d'espèce ?

GETAK a été sélectionné pour intervenir dans le cadre d'un marché public en France. Des portes ont été commandées selon les termes dudit marché et le contrat signé par la suite, notamment le cahier des clauses techniques particulières.

En cours de réalisation du projet, le contrat a été amendé en vue de commander de portes supplémentaires. Le sujet a été soulevé et validé en réunion, donnant lieu à la commande complémentaires environ un mois avant [le 9-11 septembre]. Une autre réunion de synthèse, organisé par moi-même, avec les équipes permet de mettre toutes les personnes impliquées au même niveau d'information.

En général, un mois est un délai insuffisant pour une commande. En effet, une fois la commande passée à GETAK Espagne, les équipes sur place doivent procéder à la confection des portes. En effet, l'Espagne reçoit des commandes pour la réalisation de portes une fois le marché public remporté pour un nouveau projet. En bref, c'est un schéma réalisation, construction, livraison.

Par exemple, si un nouveau projet nécessite 50 portes, la commande à la filiale espagnole n'indiquera jamais 50 portes, mais 55 voire 65. Cela permet de remplacer sans problème des portes qui auraient pu être endommagées (avaries, dégradations) pendant le transport jusqu'au point de livraison.

Pour en revenir au cas précis, la commande complémentaire (à la commande initiale) portait sur la livraison de 3 à 5 portes, mais les délais de livraison étaient tenables, si on part du principe que la commande initiale a débouché sur la confection d'un nombre total de portes supérieur au besoin formulé. La commande complémentaire a été faite selon la procédure habituelle de commande au sein du réseau, dans le respect des process habituels, mais on savait qu'elles étaient déjà disponibles chez la filiale espagnole. En d'autres termes, il suffisait de les acheminer vers Angers, la filiale n'avait pas besoin de les fabriquer spécifiquement pour cette commande.

Est-il courant de faire appel à la filiale espagnole pour la livraison de matériel manquant ? GETAK Espagne est-elle censée avoir du stock ?

Le stock est effectivement à Barcelone. A l'échelle du Groupe, le matériel urgent est centralisé à Barcelone. Le choix a été fait de conserver la maîtrise de la mise en œuvre de la conception des équipements techniques de sécurité en Espagne et de ne pas le diffuser aux autres filiales. C'est donc impossible d'avoir en France tout le matériel nécessaire aux chantiers. On peut s'approvisionner sur place pour des petits éléments, mais tout ce qui relève du cœur du process, du chemin critique vient de Barcelone.

Quel est le chiffre d'affaires généré par la filiale espagnole ?

Un chiffre bien supérieur à la filiale française. De façon générale, tous les revenus liés à aux chantiers en France, mais aussi ailleurs dans le monde (Afrique, Orient etc…), est reversé sur le compte d'opérations de la filiale espagnole. D'ailleurs, d'un point de vue capitalistique, seule la maison mère suédoise est au-dessus de la filiale espagnole.

A qui vous êtes-vous adressé en Espagne pour la commande des portes ?

Nous avons des cellules d'achat et d'approvisionnement en Espagne. En l'occurrence, en tant que Chef de projet, je passe commande à la cellule d'achat, qui doit envoyer le matériel à Angers.

Comment se passe la commande ?

Elle se fait en deux étapes. A partir du plan 3D et du réseau BIM, on fait d'abord le sous-détail de la commande – par visioconférence. Je fais ensuite une présentation Powerpoint de la commande pour envoi par email au responsable de l'opération, ainsi qu'à tout le personnel impliqué dans le circuit de la commande. L'email inclut

la date de livraison et de mise en œuvre de la commande. Bref, c'est une procédure interne habituelle du Groupe.

On comprend que la commande supplémentaire à la filiale espagnole a eu lieu il y a un mois environ. Vous relancez votre collègue le 9 septembre. Que se passe-t-il ensuite ?

Le 11 septembre, mon collègue espagnol m'explique que la logistique nécessaire pour la livraison à Angers dans les temps nécessaires n'est pas possible, en raison de la fête qui se tient le 11 chez eux. Je pense qu'il voulait prendre la température au téléphone dans un premier temps, ce qui arrive souvent entre collègues.

Quelle est la relation de travail avec ce collègue ? S'agit-il d'un premier contact ?

Les cellules d'achats se connaissent bien. Il y a des réunions une à deux fois par semaine, les lundis et parfois aussi les vendredis pour discuter achats, commandes etc… Donc nous nous connaissons bien. A cela s'ajoute les envois d'emails à tous les concernés pour partager l'information.

***Quid* du second échange le jour même ?**

J'ai dû appeler le N+1. A la suite de cet appel, mon collègue espagnol a fini par me proposer de livrer les portes supplémentaires, mais sans passer par la procédure habituelle. Or, valider une commande téléphonique qui ne passe par le circuit habituel pose des problèmes de traçabilité, surtout si un incident se produit pendant le trajet. En cas de problème, c'est le Chef de projet qui doit rendre des comptes, et je suis procédurier. J'ai refusé sa suggestion.

Quand est-ce qu'était prévu la livraison à Angers ?

Vu que la commande supplémentaire a été passée en avance, nous nous attendions à tout recevoir bien avant le 9 septembre. Le rappel du 9 devait permettre de profiter de la marge de manœuvre existante pour que les sous-traitants marocains finissent leur travail dans les délais prévus, d'autant plus qu'ils devaient assister à un mariage au Maroc. Il y a eu des rappels avant le 9 septembre, pendant les réunions hebdomadaires, mais celui du 9 était plus appuyé.

Donc c'est à la suite de ce rappel que vous obtenez une première réponse négative de votre collègue espagnol, qui a ensuite proposé la livraison, mais sans respecter la procédure habituelle ?

Exactement. S'il m'avait répondu dès le 9 septembre, on aurait pu envisager une expédition expresse ; il n'y a pas tant de distance entre Angers et Barcelone.

En fait, si équipes espagnoles s'étaient manifesté plus tôt, il aurait aussi possible d'avertir le maître d'ouvrage d'un éventuel retard, car c'est bien lui qui est à l'origine de la requête ?

Tout à fait.

Quand vous commandez les portes supplémentaires, savez-vous que le 11 septembre est férié en raison d'une fête ?

Franchement, je n'étais pas au courant qu'il y avait une fête traditionnelle à cette date. Certes, en interne, on nous informe souvent des éventuels jours fériés entre 1 et 3 semaines à l'avance ; ce n'est pas arrivé ici.

Les équipes espagnoles auraient dû nous informer ; ils sont catalans et connaissent leur calendrier et leurs fêtes. Ils ont manqué de rigueur.

Était-ce la première fois que votre homologue proposait de ne pas suivre la procédure habituelle ?

Oui, c'était la première fois. Habituellement nous suivons toujours la procédure, mais là, c'était un cas de force majeure.

A quelle date les portes sont-elles arrivés à Angers ?

Je n'ai plus la date exacte en tête, mais le retard était tel qu'une partie de l'équipe de sous-traitants marocains (environ 12 au total) a dû rester sur place au-delà du 12 septembre. Inutile de dire que gérer cette situation auprès des sous-traitants a été difficile. Sans oublier les pénalités de retard, aussi du maître d'ouvrage que des sous-traitants.

Comment votre collègue espagnol a-t-il perçu votre refus de contourner la procédure de livraison ?

Il y a un sujet de rigueur. Si je devais comparer divers pays européens en matière de rigueur professionnelle, je dirais d'abord l'Allemagne, ensuite la France, puis après viennent l'Espagne et l'Italie. Je dis cela parce que dans le cas présent, les équipes espagnoles ont mal pris ma réponse, et ont considéré qu'il y avait une certaine arrogance française. Alors que si on ramène le sujet au cadre strictement professionnel, c'est juste une question de respect de règlementation, normes et process. Nous avons juste voulu prendre en comptes tous les process, interfaces et intervenants. Alors que de l'autre côté, ce n'est pas toujours le cas ; c'est plus « traditionnel » dans le fonctionnement.

En d'autres termes, si la partie espagnole respectait les canaux habituels, les procédures, notamment à l'écrit, cela éviterait ce genre de situation ?

Tout à fait.

Quid de la barrière la langue ?

Pendant les visioconférences, on parle en français, en anglais, en espagnol aussi… Tous ne parlent pas le français ; certains essaient de comprendre. Il y a aussi un traducteur, mais le sens exact des mots se perd… Il y a un vrai sujet autour de la langue, mais avec les emails et le respect des procédures, ça évite d'avoir ce genre de problème.

Dans quelle langue échangez-vous avec votre homologue espagnol ?

Il a un peu travaillé au Canada et en France, donc il parle français et il comprend la langue, mais pas au même niveau qu'une personne dont c'est la langue maternelle.

Est-ce qu'il vous a fait des reproches concernant la situation ? A-t-il présenté des excuses ?

Il ne nous a fait aucun reproche ; il n'a relevé aucun souci côté français. C'est une personne humble, il s'est excusé. En revanche, même si c'est le principal point de contact, il n'est pas tout seul. Il y a tout une chaîne derrière lui : dessin, logistique etc…

Votre contact ne semble pas avoir été de mauvaise foi, mais pensez-vous qu'il y a une problématique plus large à l'échelle de la filiale espagnole ? En raison de son poids, notamment le chiffre d'affaires au sein du Groupe, peut-être n'a-t-elle pas l'habitude d'être challengée par la filiale française ?

Elle peut avoir tendance à être directive, mais c'est plutôt le rapport aux horaires qui est un sujet. Ce n'est pas comme ici, où les journées se font avec peu d'interruption (8h-16h, 8h-18h par exemple). En Espagne, la majorité des équipes sont souvent en télétravail, mais même pour ceux qui viennent au bureau, ils ont tendance à s'interrompre vers 13h ou 14h pour reprendre à 16h ou 17h. Il faut aussi tenir de compte de ce décalage.

Entretien avec le Professeur Carsten Humlebæk, Maître de conférences à l'Ecole de Commerce de Copenhague – 24 mars 2026

Thank you for accepting the invitation. Could you please tell us more about your professional background?

Well, I am an Associate Professor at Copenhagen Business School (CBS). Back when I started to work here, CBS had big language learning programmes, Spanish included. These programmes have been cut down by the management.

I do not teach Spanish; I teach classes to business students in Spanish about culture, history, and all the things one needs to know when from a business point of view when analysing Spain and Spanish speaking markets.

Your internet page on the CBS website mentions several research interests, such as Spanish nationalism, Politics of memory in Spain, and Theories of nationalism and collective identity?

One of my research interests since my PhD has been national conflicts in Spain, especially the Catalan nationalism. I also studied the Valencian nationalism. Valencia was an independent kingdom back in the Middle Ages, but Catalonia was not. In that sense, Valencia has more history, even if the region does not have a nationalist movement.

So, I have been following the Catalan nationalism and conflicts about independence. It is also interesting to keep up with what has been happening recently. Things have cooled down, but the issue has not been solved. Really, it is an unsolvable puzzle when it comes to Catalan identity in Spain.

You might have already read it, but another Danish colleague and I wrote an article about the Diada in Genealogy[151].

We have.

So, I researched the Diada, but it was not systematic. I initially studied Spanish holidays, the Constitution Day, the National Day of Spain[152] (*Día de la Hispanidad),* which commemorates the discovery of the Americas. Then I started to investigate the Diada, its history and how it has evolved over time.

There is a lot of history about the Diada. At the time of Franco's death, it was used as a tool for mobilisation in the early days of Spanish democracy. Back then, it was not about Catalan independentism, but more about Catalan nationalism. One of the biggest demonstrations took place in 1976. Franco had died the year before and there was not a democracy yet, but still, the manifestation was a cry for democracy, and for autonomy. Basically, the motto for a transition to democracy was invented in Catalonia (*Amnestia, Libertad y Autonomia*).

Once Catalonia gained both democracy and autonomy, and that the Diada became an institutional holiday (the National Holiday of Catalonia); it lost its mobilising

[151]Humlebæk, C., & Hau, M. F. (2020). From National Holiday to Independence Day: Changing Perceptions of the "*Diada*". *Genealogy*, *4*(1), 31. https://doi.org/10.3390/genealogy4010031

[152] 14th October 1492.

potential. When the demand for independence rose again in the 2010, the day was instrumentalised by politicians once more to that purpose.

Overall, the Diada loses a lot of its mobilising potential when it is instrumentalised by political parties. By mobilising potential, I mean when non-governmental organisations (NGOs) or any other 'public' group get involved.

Back to the historical origins of the Diada. It is about the fall of Barcelona to the Spanish army during the War of Spanish Succession on the 11th of September 1714, signifying the loss of Catalonia's political and institutional autonomy, isn't it?

Yes. There is an interesting quote from Jordi Pujols[153] in that regard, about choosing to commemorate a defeat.

After the first election in Spring 1980, the first law by the autonomous Government of Catalonia was about declaring the 11th of September as the National Holiday of Catalonia. According to Pujols, this the day when Catalans started to regain the prerogatives they had lost. This was about the will to build a better future, but in an inclusive manner. From the start, Pujols had always been clear: anybody can be(come) a Catalan, providing they contribute to the society. This is not about ethnicity at all.

In other words, the historical events at the origin of the Diada happened in 1714. Then, there were commemorations in the early 20th century, and during the Second Republic in the 1930's but institutionalising the 11th of September as a National Holiday did not happen until 1980.

As you know, the Statute of Autonomy for the Region vas voted in late 1979[154], thus granting autonomy to Catalonia and the Basque Country earlier than in the rest of Spain.

There seemed to be a shift from 2012 onwards, regarding the use of the Diada by independence supporters to express their views. What about the period between 1980 and 2012; would you say the Diada mattered a lot to Catalan families (for instance parents talking to their children about the significance of the day, promising to take them to specific events etc.)?

Well, Pujols was the president of the Catalan Government between 1980 and 2003, which is a very long time. Back then, a pragmatic version of Catalan nationalism was dominant, and not the vision of pro-independence supporters. It does not mean people or political parties (*Izquierda Republicana*[155] for instance) in favour of Catalan independence did not exist; they were open about their political goals. However, they still participated in the democratic game; they even had some success during regional elections, or even the national elections for the Parliament in Madrid.

So, at the time, I am pretty sure the Diada was not a 'popular' celebration, as in no big manifestation, even if it was already a holiday. Obviously, it was a day off, and

[153] Jordi Pujols y Soley, President of the Government of Catalonia between 1980 and 2003.
[154] *Estatuto de Autonomia de Cataluña.*
[155] *Izquierda Republicana de Cataluña*, a Spanish left-wing party founded in 1934. The have always aimed for independence.

people could go away on a trip for a long weekend if they wanted. The historical origins of the day 'disappeared' to some extent.

What happened after 2003?

There was a re-awakening of the nationalist movement, the independentist wing in particular, when a process was launched to obtain a new Statute of autonomy. When Pujols' party[156] lost the parliamentary Catalan elections in 2003, the *Tripartit*, a left-wing coalition government[157] came into power in the Region. The other parties in the coalition were not independentist, but at the time, there had been discussions for a while about updating the 1979 Catalan Statute of Autonomy. Indeed, almost Regions had had theirs reviewed, but not Catalonia and the Basque Country.

So now there is a left-wing coalition leads Catalonia, but also a Socialist government at national level. Indeed, following the 2004 national elections. Despite what all the opinion polls predicted, the Socialists won; there had been terrorists attacks three days before Election Day. With this new configuration *i.e.* left leaning parties both in Catalonia and Madrid, José Luis Zapatero[158] said he would support at national level Catalonia's suggestions for the updated Statue of Autonomy.

So then started the process to review the Statute of autonomy. It was a long process, given the size of the document which is almost a constitution, and the procedure itself. First, the text must be voted in the Regional Parliament. Then, it goes to Madrid for another vote in Parliament (all Statutes of Autonomy must be voted in Madrid due to the hierarchy of laws), and it must be sent back to Catalonia for a referendum.

The process also polarised tensions between the Catalan left-wing government, who were not necessarily independentist, but were pushing for more autonomy, and conservatives in Spain who opposed the new Statute. They campaigned against the text all over the country.

Once the new Statute became law after the regional referendum, conservatives filed a complaint before the Constitutional Court, with a petition signed by 4 million people. It took until Summer 2010, so four years, before the Court delivered its verdict. Conservative had tagged almost articles of the Statute as anti-constitutional, but the Court considered very few points as anti-constitutional (maybe 14 in total). However, it symbolically was important, especially for the Catalan nationalists who fight for more autonomy within Spain, but within the current system[159].

How did the Catalan nationalists and independentists react?

They had made everything by the book (drafting a proposal, negotiating with Madrid, accepting changes - for instance, not having Catalonia recognised as a

---

[156] *Convergencia y Union*.

[157] *Partido de los Socialistas de Cataluña, Izquierda Republicana y Iniciativa por Cataluña Verdes-Izquierda Alternativa.*

[158] Spanish Prime minister between 2004 and 2011, member of the *Partido Socialista Obrero* Español (PSOE).

[159] The Catalans got a lot more autonomy, since the Autonomy Statute was passed, but it was symbolic defeat at the Constitutional Court and the fact that the new Statute had created such a strong Spanish nationalist - and largely anti-Catalanist - reaction that tipped the balance.

nation – etc…), only to have the updated Statute deemed anti-constitutional. This sparked debates about whether it still made sense to fight for greater autonomy within Spain, or to go for full independence instead. On his website, even Pujols voiced doubts on the matter, regarding the necessity of fighting for the future of Catalonia outside Spain.

Between 2010 and 2012, multiple referendums were organised by independentists, with only pro-independence supports showing up, thus resulting in very high results (98%) in favour of Catalonia becoming a separate country from Spain. This happened in more than 500 municipalities.

Assemblea Nacional Catalana[160] (ANC) was founded at the time, in 2011. It is one of the NGOs who became instrumental in using the Diada as a mobilising tool for Catalan independence. With other big NGOs such as *Omnium Cultural (OC)*[161], the Diada is 'taken over' by these civil societies organisations to support demands of independence.

This is a lot to take in. If we sum up the situation so far:

- **The historical events at the origins of the Diada happen in 1714, but the day becomes the National Day of Catalonia only in 1980, after Franco dictature ends.**
- **In the meantime, it is likely there had been celebrations, but the day had not been institutionalised by the regional government.**
- **Since the 1980's (and even before), there had been diverging opinions between Catalan politicians regarding the future of the Region *i.e.* greater autonomy vs full independence.**
- **However, the anti-Catalanist reaction following the revision of the Statute of autonomy in the 2000's resulted in renewed efforts of independentist politicians and some civil society organisations for separation from Spain. In this context, the Diada has been instrumentalised since 2012.**

We have mostly discussed about the perception of the Diada by Catalan politicians. What about the 'average' Catalan? You have mentioned that between 1980 and 2003, people were happy to have a day off from work, and less focused on the historical symbolism. What about now? From an external perspective, it is not clear the reasons why people are out in the streets on the 11th of September; are they celebrating their National Day, independence, or something else?

When the ANC and OC started to use the day as a mobilising tool, there was a high peak of interest between 2012 and a few years after the 2017 illegal referendum, but after that, the number of participants in manifestations started to decline. There was some fatigue over the matter.

Also, keep in mind the Socialists won the regional elections in Summer 2024; for the first time since 2012, independentists are no longer the majority in the regional

[160] The organisation promotes Catalan independence.
[161] An association based in Barcelona, Catalonia. It was originally created in the 1960s to promote the Catalan language and spread Catalan culture.

government. Before that, the Catalan politics were mostly about Catalan independence because the political forces in power from both left and right had few subjects on which they agreed, except for Catalan independence. Therefore, the independence question was at the top of the political agenda all the time; other matters (health, wealth redistribution etc…) were treated as secondary.

The Socialists rule Catalonia with two other parties, *Izquierda Republicana*, which is openly for independence, and *Comuns*[162], the Catalan variant of the Podemos movement. *Comuns* is divided on the question and would like for a referendum to take place. In other words, the current configuration is more of an 'ordinary government', whose focus is on 'ordinary' issues and less about whether Catalonia should be separated from Spain or not.

In any case, the current regional government officially celebrates the Diada. Salvador Illa[163] and other ministers lay flowers, give speeches etc... But it is a different way of commemorating than that of NGOs. The NGOs lost the mobilising potential. Compared to 2012, their presence on the day is more about contestation now.

Very interesting, thank you. We are trying to assess to which extent the Diada matters to the 'common' people today. In our case study, tensions rose between two colleagues, who work respectively for the French and Spanish subsidiaries of the same international group, because a shipment to France did not occur on time. The Diada is one of the intercultural factors at play. Indeed, the French colleague knew nothing about the existence of the day and its symbolism, while it was obvious to his Spanish counterpart that his teams would be unavailable at that moment.

It is unlikely the Spanish teams support Catalan independence, but does the day still matters, at least in terms of Catalan identity?

It is a very interesting question, but I cannot say what is most likely to be the case because it varies a lot depending on the person.

Back when the independence agenda was dominating the Catalan public sphere, it was almost like living in two parallel realities. There were a lot of political discussions impacting the public sphere. If you lived in a constitutionalist environment, it was not politically correct to voice support for Catalan independence. During the years of rising independentism (2010-2023), it was politically incorrect to voice support for autonomy solutions *i.e.* for staying within Spain. The independentist discourse dominated the regional government, the most important civil society organizations (OC and ANC) and most of the media landscape in Catalonia (which was sponsored by the regional Government). The 'constitutionalist' discourse was almost imperceptible even if it was supported by more than half of the population

In your case, I would say it is not possible to say if the Catalan colleagues were in favour or independence or not. Whether the Diada is seen as a symbolic date or not would have to be assessed at individual level.

---

[162] *Cataluña en común*, a Catalan-based political party established in 2016.
[163] Salvador Illa y Roca, President of the Government of Catalonia since 2024.

As soon as we are talking about regular people and not political parties, organisations etc… it really is impossible to say what the opinion is on a general level. Even when the independentist discourse was at its highest on the political scene, one had to tread very carefully about the matter outside the realm of political parties, because it was a sensitive subject for a long time, even within families.

In our case study, nothing indicates what the Diada represents for the Catalan colleagues, but at general level, our hypothesis is that Catalans are attached to the Diada no matter what their opinion is about a possible independence.

The day seems important, but not for the same reasons: pro-independence supporters and politicians instrumentalise the day for political gains, constitutionalists celebrate it as the National Day, most people are happy to have a day off etc…

According to the programmes on the Diada, there are lots of events organised, but the nature differs depending on the organiser: cultural value (museums open late at night), political value (official commemorations as the National Day by the Government), partisan value (manifestations to gather supporters) etc…

You are right about it. What now goes on in big cities like Barcelona are competing manifestations: an official celebration organised by the President of the Government in one place, and independentist mobilisation in another place.

The Government is now trying to present the Diada celebrations in a more neutral way, but it is a struggle to take over the public discourse about the Diada and try to tag the official commemoration as the most important event [in comparison the independentist manifestation].

Entretien avec Henry de Laguérie, Journaliste – 25 mars 2026

Pouvez-vous nous expliquer quelle est votre activité professionnelle et depuis combien de temps vous êtes en poste en Espagne ?

Je suis journaliste et correspondant pour pas mal de médias principalement français, et un petit peu francophone car je travaille aussi pour la Radiotélévision Belge Francophone (RTBF) en Belgique, et parfois un peu le Canada. Je suis basé à Barcelone depuis 2008, en tant que correspondant freelance, donc je suis payé à chaque reportage que je fais. Je n'ai pas de contrat, je ne suis pas un envoyé spécial permanent et donc en fonction des médias pour lesquels je travaille, je peux faire des sujets dans toute l'Espagne.

Pour d'autres médias, je suis plus concentré sur Barcelone et la Catalogne. Ça fait 18 ans que je suis ici ; d'ailleurs j'ai écrit ce livre, *Les Catalans*, il y a quelques années. Par la force des choses en habitant à Barcelone, je me suis un petit peu spécialisé sur un sujet (on en reparlera), qui est beaucoup moins présent mais il y a quelques années je me suis penché sur le mouvement indépendantiste catalan. Je fais de la télévision, de la radio et de la presse écrite. Selon les médias pour lesquels je travail, forcément je fais des choses assez différentes. Juste pour donner un petit exemple, hier j'ai fait un duplex pour un journal de l'Afrique pour TV5 Monde sur l'arrivée du Président sénégalais en Espagne. Là je suis en train d'écrire un papier pour le Parisien : ils font un dossier sur la comparaison du système de santé entre la France et l'Espagne. Demain, je dois écrire un papier sur le fait que la *Costa Brava* va "bénéficier" de la guerre en Iran parce que les touristes vont venir. Donc c'est assez large mais tous mes sujets portent sur qui se passe au sud de la frontière [franco-espagnole]. Selon les médias, leurs centres d'intérêt, leurs proposer des sujets donc c'est assez vaste.

Merci c'est très clair, vous avez une vision globale des choses.

Pour en revenir spécifiquement à la Diada, on sait qu'à l'origine, la fête commémore la chute de Barcelone en 1714 dans le cadre de la Guerre de succession, au moment où la Catalogne est rattachée à l'Espagne mais c'est l'origine historique.

Aujourd'hui, qu'en pense les Catalans ? Les sensibilités des gens peuvent varier d'une personne à l'autre mais vous comprenez l'idée. La question c'est vraiment, les gens dans la "vraie vie", pas les historiens pas les académiques, pas les politiciens. Comment le Catalan "moyen" voit-il cette fête ?

Ça fait 18 ans que je suis ici, et c'est quelque chose qui a beaucoup changé. C'est vrai qu'il y a quelques années elle avait une importance énorme et aujourd'hui peut-être moins. Mais la première chose à comprendre quand on parle de la Catalogne c'est d'essayer d'oublier nos schémas français traditionnels. Et il ne faut surtout jamais commencer des comparaisons comme : « c'est comme si la Corse ou c'est comme ça la Bretagne ». Eventuellement s'il faut faire des comparaisons il vaut mieux regarder du côté du Canada ou du Royaume Uni. Ce n'est pas facile parce que je suis moi-même français, j'ai été élevé en France et j'ai eu une éducation française donc un peu jacobine.

Je dis ça par ce que le 11 septembre, la Diada c'est ici, on appelle ça la fête nationale. Alors évidemment ça semble un peu bizarre quand on est français, on se dit fête nationale c'est l'Espagne. S'il y a fête nationale et c'est très intéressant de constater que la fête nationale de la Catalogne, en France on voit comme une

région ce qui est logique, que certain ici voit comme une nation d'autre comme une communauté autonome, c'est selon sa sensibilité. C'est intéressant de voir qu'elle célèbre une défaite. Il n'y a pas beaucoup d'endroit dans le monde je crois ou on a un jour férié ou l'on célèbre sa défaite. Alors c'est un peu un aparté mais ça donne aussi et ça permet de comprendre un peu aussi l'état d'esprit des catalans. Je dirais que c'est une fête, c'est un jour férié très important qui n'est pas négociable qui a lieu chaque 11 septembre et qui a historiquement toujours eu lieu. Alors effectivement c'est quelque chose qui est plus important pour les catalans attachés à la langue catalane, attachés à leur territoire et évidement encore pour les indépendantistes.

Pendant une dizaine d'années entre 2010/2012 jusqu'au Covid-19 on va dire, ça été surtout le rendez-vous des indépendantistes avec d'immenses manifestations indépendantistes. Même si je ne suis pas historien, je sais que dans les années 70-80 il y avait toujours des manifestations avec des drapeau catalans, on célébrait le jour où on revendiquait son identité catalane. Dans les années 70-80 l'indépendance n'était pas au goût du jour mais sans être indépendantiste, on revendiquait sa culture, sa langue. Et ce mouvement-là s'est transformé dans les années 2010 en devenant indépendantiste, mais c'est un jour qui commence chaque matin par un dépôt de gerbe de fleurs devant la statue de Rafael Casanova qui avait valeureusement défendu Barcelone en 1714. Tous les partis politiques jusqu'à il y a peu même la droite espagnole qui est particulièrement hostile à l'Independence de la Catalogne, venait aussi déposer une gerbe de fleurs. Toutes les grandes institutions catalanes (j'y étais encore en septembre), le président du FC Barcelone vient déposer ses fleurs, le patron du Parti Socialiste, le patron de la communauté juive de Catalogne etc... Quant à la société civile, les Catalans, disons qu'on a une partie, une bonne moitié de la Catalogne qui n'est pas indépendantiste et l'autre qui est plus indépendantiste. Donc effectivement dans les banlieues de Barcelone, on en parle peut-être moins parce qu'il n'y a pas cet attachement à cette identité catalane mais en tout cas c'est un jour férié.

Savez-vous si les entreprises ont tendance à respecter ce jour y compris dans les filiales de sociétés étrangères qui sont installées à Barcelone ?

Oui. Après est ce que les entreprises étrangères qui ont des filiales à Paris, est ce qu'elle travail le 14 juillet ou le 1 mai par exemple, je ne crois pas. C'est la même chose, c'est un jour férié, il n'y a pas de débat. Aussi, il y a un peu un décalage dans le calendrier des vacances scolaires entre la France et l'Espagne. La rentrée scolaire commence toujours un peu plus tard en Espagne, et parfois même elle commence juste après le weekend du 11 septembre donc ça marque aussi la "fin des vacances".

Mais parmi les jours fériés, est ce que celui-ci en Catalogne à quand même un statut particulier au regard justement de son origine historique ? On pose la question parce que l'incident entre les deux membres de l'équipe s'est produit sur le jour de la Diada. L'équipe espagnole pouvait pas travailler ce jour-là, mais les Français n'étaient pas au courant de l'existence de la Diada. On essaie de comprendre si sur un autre jour férié, cet incident se serait produit. Il y a une montée aux extrêmes, et des pénalités, bref ça a été compliqué pour l'entreprise.

Est-ce que ce jour, (y compris pour quelqu'un qui n'est pas du tout indépendantiste, quelqu'un qui vit sa vie, ou qui n'est pas né en Catalogne ou qui est né en Catalogne, qui n'a pas d'avis politique sur la question), participe quand même à une identité collective, ce qui le met à part des autres jours fériés ?

Sans doute, je pense qu'après mon avis c'est que ça dépend beaucoup de l'entreprise, des gens qui la forment. Je pense qu'à l'inverse, c'est assez intéressant de comparer avec la Fête nationale espagnole le 12 octobre. Aujourd'hui c'est beaucoup moins vrai, mais pendant des années en Catalogne, les indépendantistes s'obstinaient à dire qu'ils n'avaient rien à célébrer le 12 octobre. Souvent, des gens sur les réseaux sociaux ou même dans les entreprises tenait ce discours "nous, ça ne nous concerne pas".

Mais sur le 11 septembre, il ne faut pas considérer que le sentiment d'appartenance à la Catalogne n'appartient qu'aux indépendantistes. Effectivement c'est difficile à comprendre quand on est français de se dire tient il y a des régions mais chaque région a un jour férié : le jour des Iles Baléares, le jour de l'Andalousie etc... En Espagne il y a énormément de jours fériés qui ne correspondent qu'à certaines régions, voire qu'à certaines villes. A Barcelone il y a un jour férié le 24 ou 26 septembre, c'est le jour de la sainte patronne de Barcelone ; mais à Madrid il y a un jour férié qui n'existe qu'à Madrid. Pour la Semaine sainte pour Pâques, il y a des régions qui sont férié le vendredi le lundi ; pour d'autres ce sera le jeudi.

Ce n'est pas facile à comprendre quand on est français. Au début moi j'avais du mal à comprendre, on peut se dire que ça participe à une forme de « séparatisme » mais bon l'Espagne est comme ça, il faut aussi se dire qu'il y a 17 communautés autonomes donc 17 petits pays à l'intérieur d'un grand pays. En tout cas je pense qu'effectivement, pour une personne qui travaillerait un 11 septembre, c'est à comparer au le 25 décembre ou le 1er mai en termes d'importance.

J'essaie de réfléchir mais il n'y a pas beaucoup d'autres fêtes. Il y a le jour de la Constitution le 6 décembre. Les autres fêtes non religieuses à Barcelone seraient le 12 octobre donc la Fête nationale espagnole, qui par ailleurs célèbre l'hispanité et donc la conquête de l'Amérique (elle est contestée par une partie de l'Espagne), et il y a le 1er mai. Tout le reste, ce n'est que des ponts le 15 août, Noël ou les Rois mages ; tout ça est lié au calendrier catholique.

Merci c'est très clair. On n'avait pas forcément saisi de façon générale le fait qu'il y avait potentiellement beaucoup de jours fériés qui variaient d'une région à l'autre. Entre parenthèse, je dis ça plus à destination de mes collègues, mais il y a peut-être un sujet à mentionner explicitement dans le rapport sur la nécessité de le prendre en compte dès qu'on commence à s'intéresser à l'Espagne professionnellement.

Je ne dis pas que c'est ce que vous pensez, mais je fais beaucoup d'aller-retour entre les deux pays et je pense qu'un français se dit « c'est la fête de leur région, il y a un truc un peu folklorique » et c'est normal, je ne juge pas et encore une fois on voit tous les chose depuis un prisme de notre pays d'origine.

Encore une fois il faut le voir comme… c'est vrai qu'il n'y a pas d'équivalent en France mais voilà c'est vraiment la fête de tout un territoire et donc je comprends qu'une entreprise ici est dit « on ne travaille pas, vous au 14 juillet vous ne travaillez pas ». C'est la même chose, c'est aussi important d'autant plus qu'il y a moins de vacances. Du moins, les salariés ont moins de vacances en Espagne qu'en France, il y a quelques jours de moins. Surtout les vacances d'été sont plus longues, mais dans l'année il y a très peu de vacances scolaires ; 15 jours à Noël et une semaine pour Pâques, il n'y a pas de vacances en février donc les ponts, c'est aussi une manière de compenser.

Merci, c'est d'autant plus important. Pour en revenir à la Diada qu'est ce qui se passe en termes d'activité ? On a l'impression qu'il y a la fois des choses qui relèvent du plan culturel (ouverture de musée, festival, etc.), mais aussi des célébrations plus politiques (gerbe de fleurs à la statue), sans oublier le volet indépendantiste avec de manifestations spécifiques. Est-ce que c'est vrai ? Est-ce que ça se mélange, est ce que ça reste séparé, est ce qu'il y a d'autres activités propres à ce jour-là ?

Il y a tout ce que vous avez dit. Pour se rendre compte un peu du coté solennel des choses, il y a généralement la veille le 10, une allocution officielle du président de la Catalogne. Le président de la Catalogne est une figure très importante. Au-delà des aspects culturels, il faut aussi prendre en compte que la Catalogne, comme la plupart des régions d'Espagne, gère la santé publique. Elle a aussi sa propre police, sa propre politique en matière d'éducation. Le budget de la Catalogne, c'est deux fois le budget de toutes les régions françaises réunies, donc c'est pour ça que le Président a un pouvoir énorme.

Donc le 10, ça commence généralement par une allocution un peu solennelle, un peu comme ça pourrait être pour une allocution que ferait le Président Macron le 31 décembre. Le lendemain, il y a des choses très symboliques, très protocolaires. Il y a pas mal de villes qui organisent des choses : des feux d'artifices, des concours de tours humaines (*castells*). Et puis pendant une dizaine d'années (cette année elle a encore eu lieu mais le chiffre sont beaucoup moins importants), c'est aussi le moment où les associations et les partis indépendantistes manifestent. Pendant les années 2010-2012-2017 ça a été des marées humaines, des trucs absolument dantesques dont on a entendu parler. Et puis on finit par aboutir à ce référendum illégal du 1 octobre 2017.

Donc voilà, et peut-être, que je fais les réponses aux questions qui font débat mais pour une entreprise basée à Barcelone, si des étrangers, des français leurs disent "mais on comprend pas du tout pourquoi vous ne travaillez pas ce jour-là", selon la sensibilité de chacun, je pense qu'il y a quelque chose, les gens peuvent être un peu blessés. C'est une manière de dire "bah votre truc c'est bien gentil mais…" en gros je comprends, enfin je pense savoir pourquoi ils ont mal réagi. Leur dire « pourquoi vous ne travaillez pas, on s'en fout un peu de votre fête », il y a un côté "qu'est-ce que t'es en train de me dire ? Ma langue mon identité, ma culture catalane en gros c'est un truc folklorique, sympathique mais ça ne mérite pas de ne pas travailler ?" (Par exemple). Et donc je pense qu'il y a un côté d'orgueil blessé par ce que par ailleurs c'est un peu souvent ce qu'ils [les Catalans] vivent vis à vis de Madrid.

Super intéressant et effectivement c'est une hypothèse qu'on avait émise dans l'équipe pour comprendre. Il se trouve que l'équipe catalane n'avait pas prévenue l'équipe française qu'il y avait ce jour *off*, c'est sûrement une erreur de planification et organisationnelle, mais nous essayons de voir s'il y a un facteur culturel en jeu. Là vous venez d'en mentionner un qui est une possibilité, on ne sait pas mais effectivement l'orgueil blessé, l'équipe espagnole qui reçoit une demande le 9 septembre pour faire quelque chose en urgence le 11 et l'équipe espagnole/catalane ne dit rien pendant ces deux jours. On peut supposer que cette demande formelle de faire quelque chose pour le 11 septembre est mal perçue, et que c'est que le 11 qu'ils se mettent d'accord pour ne rien faire.

Alors il faudrait peut-être vérifier aussi quel jour le 11 tombait.

C'était un jeudi.

Donc le 9 c'était un mardi, ils avaient le temps alors.

Ils avaient le temps de répondre et c'est pour ça qu'on se dit que c'est quand même très curieux que l'équipe espagnole attend le 11 pour passer un coup de fil en disant "On ne peut pas le faire".

Il y a une deuxième hypothèse qu'on avait, vous avez commencé à le mentionner : on suppose que depuis 2012 l'événement est un chargé politiquement avec un côté un peu politiquement incorrect. Ça dépend de quel point de vue on se place, mais on s'est demandé s'il n'y avait pas une forme de "honte" du côté des Catalans de dire aux Français, d'annoncer à leurs collègues internationaux (les deux équipes travaillent pour un groupe danois) que pour eux c'était important de participer à cet événement à connotation régional ?

Oui c'est possible aussi oui, une forme de honte je ne sais pas, peut-être de gêne, il y a aussi une conscience de quand il y a eu le referendum… Cet événement s'est passé après 2017 ou avant ?

Septembre 2025.

2025, d'accord. Je pense qu'à ce moment-là oui, parce que pour les gens ici, le soufflet est un peu retombé sur la cause indépendantiste. En 2017 les gens ici ont vu que ni l'Europe, ni personne ne soutenait cette cause-là, finalement ils ont été assez seuls. En plus, ce n'est pas du tout dans l'air du temps, il y a des conflits quand même de toute autre importance que cette "histoire catalane". Et donc même si aucun catalan indépendantiste n'a renoncé à l'indépendance, en revanche la majorité se doute bien que ce n'est pas possible, donc maintenant ils préfèrent parler d'autre chose. Peut-être il y a quelque chose d'un peu gêné, oui, parce que on est quand même conscient que ce n'est pas le problème le plus important que traverse notre planète, mais en même temps c'est quelque chose qui compte pour les gens d'ici aussi.

Je voudrais revenir sur un point en particulier pour être sûr d'avoir bien compris. Vous n'êtes pas la première personne à qui on parle sur le sujet. On a l'impression que dès qu'on parle de la Diada, on est obligé de parler aussi de la velléité d'indépendance. Est ce qu'on peut dire quand même que la Diada, indépendamment de cette volonté de séparation, est un moment important pour la culture catalane, peu importe son avis personnel sur le sujet indépendance / pas indépendance ?

Oui, quoi qu'il arrive c'est important. J'ai des amis qui ne sont pas indépendantistes mais ce jour-là, ils peuvent mettre un drapeau catalan sur leur réseau social. Pendant longtemps les gens mettaient la *senyera*. Le drapeau officiel de la Catalogne c'est la *senyera* rouge et jaune, et le drapeau non officiel c'est le drapeau rouge et jaune avec une étoile qui signifie qu'on est indépendantiste.

Honnêtement cette année beaucoup moins, mais pendant longtemps, pendant une semaine, les gens mettaient un drapeau sur leur balcon. C'est un moment où on revendique sa langue, sa culture ses origines. Ça dépasse effectivement le cadre des indépendantistes, le problème c'est qu'effectivement comme ces 10 dernières années le sujet devenait tellement "binaire" entre oui ou non, il y a des gens peut-être, qui l'affichaient moins parce qu'ils ne veulent pas être assimilé aux indépendantistes. Dans un moment où les choses sont binaires, c'est difficile d'être nuancé.

Merci beaucoup, ça nous aide à mieux apprécier effectivement le poids symbolique de la fête et de ce que ça représente. C'est un jour férié donc j'imagine qu'il y a un impact sur ce qui est commerce, transport, service publique, tout est fermé ?

Oui c'est ça, comme un dimanche, il y a moins de métro. Après disons les choses, je ne sais pas si ça va rentrer en compte mais, c'est le mois de septembre, il fait encore très beau, si ça tombe un vendredi ou un lundi ça permet aussi quand même de faire un weekend de trois jours pour beaucoup de gens, surtout les cadres et autres qui ont des résidences secondaires sur la *Costa Brava* ou dans les Pyrénées. Même si, attention, la culture des weekend prolongés est quand même beaucoup moins présente à Barcelone qu'en France pour le coup.

Et une question plus générale et c'est impossible de donner je pense un avis tranché sur le point mais, du point de vue catalan / barcelonais, ils accueillent beaucoup de Français, de touristes français et puis aussi certainement beaucoup de gens qui viennent travailler à Barcelone. On sait que la France, dans beaucoup de pays, a l'image d'un peuple quelque fois un peu arrogant ou condescendant. Pensez-vous qu'il y a en Catalogne comme dans beaucoup d'autres pays, cette image négative des Français sur le point un peu de l'arrogance, la condescendance, et que cela peut faire lien avec la méconnaissance de la Diada ?

Je pense qu'il n'y a pas beaucoup de Catalans qui peuvent être choqués que les Français ne connaissent pas la Diada. Personne ne connait et c'est assez logique. En plus, ça semble assez anecdotique mais le fait que ce soit le 11 septembre, la date des attentats [en 2001 aux Etats-Unis], et par ailleurs c'est aussi la date de l'assassinat de Pinochet, il y a eu aussi un côté, oui forcément le 11 septembre c'est plus important que la Diada. Parfois ça les embête un peu parce que ça les invisibilise.

Sur la réputation des Français, je pense qu'il y a un peu un mélange parce qu'historiquement la Catalogne a quand même beaucoup regardé vers la France et Paris notamment avec beaucoup d'admiration. Les élites catalanes, surtout les personnes âgées parlaient très bien français et encore aujourd'hui je pense qu'on parle plus français à Barcelone qu'à Madrid. En tout cas dans les élites il y a plus de gens qui savent le parler. Le grand journal de Barcelone, *La Vanguardia*, fait des articles presque quotidiens sur la France. J'envie les correspondants espagnols à Paris parce qu'ils font beaucoup plus de sujets que moi je peux en faire en sens inverse. Donc il y a une forme d'admiration, de cette image un peu des pays des Lumières, et en même temps, il y a ce côté un peu arrogant qui agace. S'il y a bien un pays qui a du mal à comprendre les particularismes régionaux c'est forcément la France, un pays très jacobin. La mémoire aussi de ce qui s'est passé enfin, les gens ici à Barcelone, les gens informés savent quand même qu'autour de Perpignan, les Pyrénées orientales, qu'ici on appelait la Catalogne du nord, on parlait catalan et la république française a réussi à liquider les langues régionales et le catalan en particulier. Donc on a conscience ici d'un pays, la France qui est un grand pays, mais qui a un modèle qui a complétement écrasé les minorités culturelles régionales. Et ensuite ces dernières années je reçois beaucoup de gens ici qui voient un pays, la France, très fâchée, très en colère avec des images de manifestations violentes, les Gilets jaunes ont eu beaucoup d'impact ici. Et ce sentiment aussi que les Français sont toujours… finalement c'est un pays qui ne va pas si mal que ça et qui se plaint sans cesse.

Merci beaucoup, c'était très instructif.

Je m'en réjouis. J'y pense maintenant, mais la Diada est un jour, une occasion de dire qu'on est catalan, parce qu'être catalan c'est se justifier sans cesse. C'est se justifier sans cesse parce que, on va visiter Paris, on se balade et on vous demande "Vous êtes espagnol ?". "Oui, je suis espagnol mais en fait je suis catalan parce que mon identité première c'est ça". Et donc c'est sans cesse devoir s'expliquer alors que, on est italien on est italien, on est français on est français. Après on partage ça ou non mais les gens le vivent comme ça. Il y a beaucoup de gens ici qui dise "ce n'est pas que je me sens pas du tout espagnol", c'est sans agressivité. Mais il se trouve que leur identité première quand on demande à la majorité des gens c'est : "je suis catalan" et donc être catalan ça veut dire se justifier sans cesse, effectivement devoir répondre à des questions parce que c'est quelque chose qui surprend toujours un peu. Un Québécois s'il est à Paris forcément on comprend beaucoup mieux un Québécois, on ne va pas lui demander de se justifier sans cesse. On a conscience que le Québec est une région qui a une très forte autonomie et où l'on parle sa propre langue, mais il n'a pas à se justifier parce que sans doute il parle français. Il faut comparer avec le Québec et le Canada. Un Catalan c'est quelqu'un qui historiquement pendant tout le franquisme on a interdit de parler sa langue et on lui a dit que "ta langue et ta culture n'existe pas". Aujourd'hui même si l'indépendance n'est pas un sujet parce que ce n'est pas viable, même s'il y a plein d'autres sujets beaucoup plus importants peut-être qu'un jour comme le 11 septembre, c'est une des rares moments où ils veulent s'affirmer. Donc, peut-être que si on lui dit "bon tu bosses ce jour-là", ça peut heurter une sensibilité. Je fais cette réflexion après vos remarques, je n'ai pas réfléchi avant, mais avec ce que vous me dites c'est la conclusion à laquelle je tombe.

Merci, c'est très clair.

Merci à vous.

Entretien avec Isabel Mohedano Sohm, fondatrice du cabinet ProIntercultura et membre du réseau SIETAR France – 2 avril 2026

1. Stéréotypes et projections réciproques

Quels types de représentations récurrentes les Français ont-ils des Espagnols, et vice versa ?

Il est préférable de parler de « projections entravantes » plutôt que de stéréotypes — car les représentations en jeu ne sont pas toujours des stéréotypes figés, mais des filtres d'interprétation qui orientent la lecture des comportements. Du côté français, les représentations les plus fréquentes sur l'Espagne tournent autour de la désorganisation, d'un rapport différent au temps, et d'une image parfois qualifiée de « olé olé ». Cette dernière expression masque souvent une gestion simplement différente du temps et des priorités. Il existe aussi des projections positives — chaleur humaine, convivialité — qui peuvent elles aussi induire en erreur dans un contexte professionnel.

Du côté espagnol, les représentations des Français les plus courantes sont : un certain égocentrisme (partiellement attribuable à la structure grammaticale du français, qui impose le pronom personnel), le formalisme, la rigidité et l'arrogance. En contrepartie, les Espagnols reconnaissent aux Français un sens de l'organisation, une fierté nationale et un modèle sociétal admiré, notamment sur les droits sociaux.

Une évolution générationnelle est à noter : la génération des 30-40 ans est perçue comme moins arrogante et plus ouverte que les générations précédentes.

Existe-t-il des stéréotypes spécifiques entre Espagnols et Catalans ?

Les projections les plus marquées en Espagne s'observent entre Catalans et Andalous, moins entre Barcelone et Madrid où les liens professionnels sont plus denses. Les Catalans sont parfois perçus par le reste de l'Espagne comme très attachés à l'argent (« peseteros »). De leur côté, certains Catalans peuvent avoir tendance à considérer le reste de l'Espagne comme moins développé économiquement — une perception qui ne correspond plus à la réalité actuelle du PIB régional.

2. Racines historiques des projections françaises

Comment expliquer la persistance de certaines représentations françaises sur l'Espagne ?

Plusieurs facteurs historiques permettent d'expliquer cette persistance. L'image de l'Espagne en France a d'abord été durablement construite par les intellectuels républicains espagnols exilés après la guerre civile, dont les récits et les manuels scolaires présentaient une vision figée du pays. La France s'est ensuite longtemps opposée à l'entrée de l'Espagne dans la Communauté économique européenne dans les années 1980, ce qui a nourri des représentations négatives. L'histoire franco-espagnole elle-même est enfin marquée par des conflits anciens — les

guerres napoléoniennes notamment — qui alimentent un inconscient collectif encore présent.

Il existe par ailleurs une asymétrie de connaissance durable : les Espagnols connaissent généralement mieux l'histoire de la France que l'inverse.

Cette asymétrie a-t-elle produit un sentiment d'infériorité du côté espagnol ?

Ce sentiment a existé et reste perceptible, même s'il s'atténue. Il transparaît notamment dans la manière dont les diplômes espagnols étaient implicitement hiérarchisés en dessous des diplômes allemands à l'arrivée en France dans les années 1980. Ce sentiment est aujourd'hui moins prégnant, notamment parce que la position internationale de l'Espagne sur des sujets géopolitiques (Palestine, Ukraine, relations UE-USA) lui donne une nouvelle forme de prestige et de cohérence.

3. Différences réelles de référentiels

Au-delà des stéréotypes, quelles différences réelles de fonctionnement observe-t-on entre Français et Espagnols ?

Trois axes peuvent être identifiés :

Le rapport aux règles. En France, la règle est un rituel culturel central, transmis dès l'éducation et présent dans toutes les sphères professionnelles — elle structure le cadre avant l'action. En Espagne, les règles sont perçues comme un mal nécessaire : elles existent, mais l'esprit prime sur la lettre. Cette différence s'ancre dans la tradition anarchiste espagnole, la plus forte d'Europe, et dans un rapport à l'informel du groupe comme instance de régulation collective.

La hiérarchie. L'organigramme français est vertical et structurant ; celui espagnol tend à apparaître plus horizontal — non par égalitarisme, mais parce que l'autorité se construit par les qualités personnelles, pas par le statut. Les indices de Hofstede confirment paradoxalement que la distance hiérarchique formelle est plus forte en France qu'en Espagne, ce qui surprend souvent les Français eux-mêmes.

La communication. Les Espagnols privilégient l'oral et l'échange informel. Ce qui est écrit reste et engage — ce qui rend un mail de relance formel particulièrement « cassant » dans un contexte espagnol. L'information circule naturellement dans les moments informels (pause café, déjeuner), qui constituent une forme permanente de team building, et non dans les réunions formelles.

Comment expliquer la capacité d'adaptation et de flexibilité observée chez les Espagnols en contexte professionnel ?

Deux explications historiques permettent d'éclairer cette capacité. D'abord, l'État-providence espagnol est très récent (fin des années 1980) : pendant des siècles, il a fallu compter sur le cercle proche et s'adapter à des situations instables, ce qui a développé une culture de la capacité à trouver des solutions, à se débrouiller, et de la solidarité communautaire. Ensuite, l'Espagne a été influencée par différentes cultures qui ont chacune apporté un rapport propre au temps et à la gestion de l'incertitude : la présence musulmane pendant huit siècles, mais aussi les contacts prolongés avec les cultures d'Amérique et d'Asie (Philippines et autres). Cette trace de l'improbable se retrouve dans l'usage quotidien du subjonctif espagnol (ce qui

sera possible, peut-être), à l'oral comme à l'écrit, contrairement à la langue française qui privilégie l'indicatif (ce qui est). Le mot « ojalá », dérivé de l'arabe « inch'allah », exprime cette acceptation que les choses peuvent évoluer de manière imprévisible.

4. Application au cas : la Diada et la relance du 9 septembre

L'hypothèse que la relance formelle du 9 septembre a blessé l'équipe catalane vous paraît-elle plausible ?

Cette hypothèse semble tout à fait valide. Les Espagnols évitent naturellement d'écrire les choses sensibles parce que « ce qui est écrit reste ». Un mail de relance formel est perçu dans ce contexte comme très cassant, là où un appel téléphonique aurait permis de préserver la relation. La situation peut se résumer ainsi : « il pleuvait peut-être sur du mouillé » — la relance a pu aggraver une tension déjà présente autour de la méconnaissance de la Diada.

Fixer une livraison le 11 septembre constitue par ailleurs une erreur organisationnelle, comparable à demander une livraison un 14 juillet en France — et cette erreur, indépendamment de son caractère involontaire, a pu être reçue comme une forme de condescendance, voire d'invisibilisation de l'identité catalane.

Les stéréotypes peuvent-ils s'activer sous l'effet de la tension ?

Oui, sans réserve. Les biais de représentation ressurgissent mécaniquement en situation de stress ou de conflit. Le cerveau simplifie, cherche des raccourcis — et les stéréotypes en font partie. Ce n'est pas une faiblesse individuelle, c'est un mécanisme universel, confirmé par les neurosciences.

5. Recommandations

Que recommandez-vous pour réparer la relation après un incident de ce type ?

Il est recommandé de créer un moment convivial et structuré entre les équipes, dans un cadre informel, pour poser explicitement les différences de fonctionnement sans les hiérarchiser. L'objectif n'est pas de « comprendre » l'autre au sens théorique, mais de permettre à chacun d'exprimer comment il fonctionne — et de co-construire des règles de coopération adaptées aux deux cultures. Les approches sont équivalentes : aucune n'est supérieure à l'autre.

Contribution écrite de Mercedes Valleras, Psychologue transculturelle – 6 avril 2026

Stereotypes between French and Spanish/Catalan professionals

Regarding whether I have identified recurring stereotypes between French and Spanish (or Catalan) professionals, my answer is no.

When working in intercultural communication, the first step is to question stereotypes, not reinforce them. It is not possible to assume that all French professionals share the same perceptions about Spaniards or Catalans, or vice versa.

Stereotypes vary significantly by region, professional background, organizational culture, and individual experience. France is not culturally homogeneous, just as Spain is not. Spain has 17 autonomous communities, each with distinct cultural traits, accents, and working styles. In addition, four languages are spoken: Spanish (Castilian), Catalan, Galician, and Basque.

Therefore, identifying stereotypes would require region-specific research. It is not the same to speak about professionals from Paris compared to those from other regions, nor is it accurate to generalize about “Spanish professionals” as a homogeneous group.

The same applies to Catalonia. It is not a homogeneous group either. There are significant differences between professionals from Barcelona and those from other cities or rural areas within Catalonia. Making a generalization such as “French perceptions of Catalans” would therefore be too broad. A proper answer would require identifying which regions and professional contexts are being considered.

For this reason, I would say that this question cannot be answered definitively without a structured investigation that considers regional, organizational, and professional variables.

Do stereotypes become more salient under tension or urgency?

Yes. In situations of tension or urgency, stereotypes tend to become more salient and influence the interpretation of behaviors.

From a cognitive and neuroscience perspective, when conflict arises, the human brain automatically focuses on differences between individuals. One of the most visible differences is nationality or origin.

Working with diversity is beneficial, but neurologically it is demanding. The brain is designed primarily for survival, not for appreciating complexity. Under stress, it tends to simplify reality using shortcuts such as stereotypes, prejudices, and generalizations.

This mechanism is not limited to nationality. It occurs in any intergroup conflict. Therefore, stereotypes naturally emerge during conflicts as a normal human reaction, regardless of whether the differences are national, professional, or organizational.

Can stereotypes escalate conflict?

Yes, stereotypes can contribute to the escalation of conflict, but they are not the only factor.

Other elements also play an important role, including lack of communication, differences in cultural dimensions, differences in communication styles, hierarchy management, responsibility attribution, and time perception.

It is also important to consider organizational culture. When teams collaborate, it is crucial to clarify the company's working culture, including communication norms, decision-making processes, and expectations regarding deadlines.

Differences in time perception are particularly relevant. In some business cultures, deadlines are strictly linear, while in others there is more flexibility. Without explicit alignment, misunderstandings can arise.

Additional perspective related to the September 11th case

Currently, I am working in consulting with Spanish technical professionals who are highly skilled at giving technical instructions but sometimes experience difficulties in providing early emotional or relational feedback. In several organizations, I have observed situations where teams know from the beginning that a deadline will not be met, yet the project is accepted in order not to lose the business opportunity.

This creates internal tension, as some professionals are aware from the outset that the deadline is unrealistic. However, this information is not always communicated clearly or early enough.

From this perspective, the issue may not only be cultural but also related to project governance and communication practices. This is why it is essential to:

- Clearly define the deadline from the beginning
- Establish milestones
- Set intermediate checkpoints
- Use sprints or phased delivery structures
- Ensure continuous follow-up

Projects without structured follow-up tend to fail regardless of cultural differences. In multicultural teams, more frequent checkpoints are particularly important to ensure alignment and avoid escalation.

On perception differences and generalizations

It is also important to note that perceptions depend on the observer's cultural reference point. For example, from Northern Europe, Spanish communication may be perceived as more indirect, while from some regions in Asia, Africa, or Latin America, Spanish communication may be perceived as more direct.

This illustrates why broad generalizations such as "French vs. Spanish" or "French vs. Catalan" can be misleading. Perceptions are always relative.

Therefore, instead of focusing only on national stereotypes, it is essential to clarify the company's working culture and avoid assuming that one country's way of working is the default model. For example, if the French team is coordinating the project, it is important not to assume that the French working style will automatically be shared by all participants.

A key step is to explicitly explain:

- How the company works
- How deadlines are managed

- How feedback should be communicated
- How escalation should occur
- How follow-up is structured

Stereotypes may play a role in conflict escalation, but organizational factors such as unclear expectations, lack of milestones, insufficient follow-up, and implicit assumptions about working styles are often equally or more significant.

In multicultural collaboration, it is essential to clarify working methods from the outset, align expectations, and avoid large generalizations about national or regional cultures.

Remerciements

Nous remercions **Michel Outrive***, le Professeur **Carsten Humlebæk**, **Henry de Laguérie**, **Isabel Mohedano Sohm** et **Mercedes Valladares** pour le temps qu'ils ont consacré à nos échanges, ainsi que pour la qualité et la générosité de leurs contributions. Leurs éclairages respectifs ont nourri notre réflexion et nous ont aidés à replacer le cas étudié dans ses dimensions historique, politique, organisationnelle et interculturelle. À travers leurs analyses, leurs témoignages et leurs remarques, ils ont contribué à enrichir un travail qui nous a particulièrement intéressés par ce qu'il illustre les fragilités de la coopération en contexte transnational. Plus largement, cette étude nous a conduits à mieux comprendre comment un incident apparemment opérationnel peut mettre au jour des écarts de référentiels, des biais de perception réciproques et des difficultés de coordination, et ainsi rappeler tout l'intérêt qu'il y a à prendre au sérieux les enjeux interculturels dans les environnements professionnels.