

BRENNUS 4.0

LETTRE D'INFORMATION DU CENTRE
DE DOCTRINE ET D'ENSEIGNEMENT
DU COMMANDEMENT

Avril 2019

Comment former à l'interculturalité ?

Par Monsieur Benjamin Pelletier, formateur en management interculturel



« Cela faisait longtemps que je résistais à la transformation! Et dire que je voulais transformer les autres! » - Tchouang-Tseu

La question soumise ici à l'examen comporte deux présupposés. Selon le premier, la question du *pourquoi* a été résolue. Il est en effet impératif d'avoir déterminé l'objectif de la formation à l'interculturalité avant de s'interroger sur la manière de la déployer. Si la raison de la formation n'est pas clairement exposée et partagée, les moyens de sa mise en œuvre risquent de manquer de cohérence et de souffrir d'un manque d'engagement des participants. Voilà qui semblera une évidence à qui sait pertinemment qu'il est vain de mobiliser des forces sans une vision stratégique.

Pourtant, plus de dix ans de formations interculturelles en entreprise ont montré que l'objectif n'est souvent pas plus précis que « éviter les malentendus », « faire passer nos messages », « mieux se comprendre » ou « mieux travailler ensemble ». Ces demandes concernent deux types d'organisation qui, bien que partant de positions opposées, se rejoignent sur le spectre

de l'immaturité interculturelles : d'une part, celles qui découvrent l'international et qui, par manque d'expérience, n'ont pas une idée claire des enjeux interculturels auxquels elles vont être confrontées ; d'autre part, celles qui ont un grand vécu international, mais qui ont négligé pendant longtemps l'approche interculturelle par un surplomb culturel et un *a priori* d'excellence qui se manifestent notamment par la volonté d'imposer des pratiques qu'on estime forcément meilleures que celles des partenaires étrangers. Dans un cas, la demande de formation à l'interculturalité intervient dans le flou, dans le second cas dans le « dur », autrement dit après des incompréhensions, des tensions ou des conflits.

Quand on répond à des appels d'offres de formation interculturelle, quand on défend une proposition, mais aussi quand on discute informellement avec des acteurs de l'international, on comprend que les objectifs des enjeux interculturels sont en fait rarement définis, ou simplement par défaut ; pour rattraper une situation conflictuelle qui perdure depuis une, deux, trois années, ou même plus d'une décennie^[1]. Or,

l'adage populaire selon lequel mieux vaut prévenir que guérir n'a jamais été aussi vrai que dans les relations interculturelles. Quand on insiste sur la nécessité d'intégrer, en amont des projets à l'international, les rapprochements culturels (dans le rapport à la hiérarchie, la conception du travail en équipe, la prise de décision, la gestion de projet, le transfert de savoir-faire, la communication, etc.), certains responsables demandent encore, sans aller plus loin dans le questionnement : « Mais combien ça coûte ? », sans se demander pour autant quel est le coût de l'incompétence interculturelle. Comme ils se focalisent sur des objectifs économiques à très court terme, en oubliant qu'ils doivent la performance aux hommes sur le terrain, ils passent à côté de la définition des objectifs interculturels.

La conquête de la maturité interculturelle

Savoir pourquoi former à l'interculturalité exige une maturité qui vient malheureusement souvent à la suite de difficultés ou d'échecs. Quand Renault et Volvo ont eu le projet de fusionner en 1993, celui-ci n'a jamais abouti, miné par des différends politiques et financiers, mais aussi par des malentendus interculturels qui semblent rendre inconciliables les deux cultures d'entreprise. Les Suédois, qui apprécient une distance hiérarchique très modérée, sont heurtés par les réactions autocratiques de leurs collègues français. Pour eux, un bon manager est avant tout un animateur, tandis que c'est l'expertise qui est mise en avant chez Renault. De leur côté, les Français sont agacés par une prise de décision qui exige des Suédois un long processus de concertation en vue d'obtenir un consensus qui, une fois atteint, ne peut plus être remis en question. Si les Suédois ont pour point fort un puissant engagement collectif dans la décision prise par consensus, ils ont pour point faible un manque de souplesse une fois l'action lancée, ce qui fragilise leur capacité d'adaptation quand l'environnement a évolué et exigerait de réorienter la décision initiale. Les Français, eux, ont pour point faible un manque d'engagement dans des décisions « venues d'en haut », mais sont bien plus réactifs que les Suédois quand il s'agit d'ajuster à l'évolution de l'environnement complexe des opérations.

Faute d'avoir effectué le travail d'explication des pratiques et d'adaptation de celles qui sont les plus divergentes, des partenaires originaires de différents pays finissent souvent par ne plus voir que des différences entre eux. Or, si l'on oublie que nous sommes plus semblables que différents, comment peut-on communiquer et travailler ensemble ? Quand Renault fait alliance avec Nissan six ans après l'échec du rapprochement avec Volvo, le retour d'expérience de l'échec de 1993 va servir de leçon pour ne pas reproduire les mêmes erreurs, lesquelles tenaient à l'absence d'anticipation sur les malentendus culturels, à l'illusion de croire que l'appartenance à une même culture professionnelle (ingénierie automobile) suffisait à faire en sorte que les uns et les autres allaient coopérer sans difficulté, au déclenchement de la rivalité culturelle née du jugement de valeur porté par les uns sur les autres.

Les déboires actuels du patron de l'alliance Renault Nissan ne doivent pas oblitérer le travail de fond qui a été effectué au tout début du rapprochement entre les deux entreprises pour préparer au mieux la coopération entre Français et Japonais. Des immersions dans leurs contextes professionnels mutuels ont été organisées de façon à découvrir les méthodes de travail respectives et à développer des liens interpersonnels entre eux. Mais il ne suffit pas de se connaître et de développer de l'empathie pour bien travailler ensemble. Des ateliers ont été mis en place pour identifier la signification et les pratiques associées aux notions mobilisées dans le contexte professionnel de chacun afin de repérer les points communs et les divergences (par exemple : comment se prend une décision ? quelles sont les qualités d'un bon manager ? comment s'exprime la satisfaction et le mécontentement ?). Là où des divergences sont apparues, Français et Japonais se sont expliqués et ont défini ensemble des pratiques communes, de telle sorte que dans cette démarche nul ne renonce à soi en devenant l'autre mais que, sur certains sujets, chacun fait un pas l'un vers l'autre.



Diversité des objectifs, diversité des formations

Mais les pratiques managériales n'épuisent pas la raison des formations à l'interculturalité. Le *pourquoi* se décline en une grande diversité d'objectifs qui entraînent des *comment* spécifiques. Ainsi, lorsqu'une administration française s'étonne d'échouer à faire valoir, au sein de la Commission européenne, ses normes en matière de sécurité dans un type particulier de transport alors même qu'elle a, dit-elle, le « meilleur dossier », elle décide de revoir son approche en rééquilibrant les compétences techniques de ses fonctionnaires par le développement de compétences non techniques : linguistiques, relationnelles et interculturelles. Elle se pose enfin la question de son objectif d'influence et de la complexité de le réaliser dans un environnement multiculturel. Ainsi, la formation à l'interculturalité va s'articuler autour de l'objectif, et non l'inverse.

D'autres exemples montrent combien la diversité des objectifs dépend de la diversité des situations interculturelles. Une entreprise souhaite appliquer la même politique en faveur de la diversité dans tous les pays européens où elle est implantée. Cette approche identique se heurte à de nombreuses résis-

tances. Elle définit alors un besoin de formation interculturelle pour mieux comprendre la parité hommes/femmes, la promotion des juniors, la valorisation de la séniorité, la place du handicap dans les pays cibles pour mieux comprendre les raisons culturelles des proximités et des écarts avec sa politique européenne et identifier ce qui doit être ajusté et ce qui doit constituer le socle commun. Un grand groupe de télécoms propose aux collaborateurs de donner des cours de langue française à leurs collègues étrangers. Afin de les accompagner, elle définit un besoin spécifique de formation concernant la prise en compte des facteurs culturels dans l'enseignement du français. Une autre entreprise s'internationalise et intègre depuis peu des expatriés au siège français. Mais face à la multiplication des arrêts maladie et à la suite de la démission de plusieurs collaborateurs étrangers, elle s'interroge sur le lien entre les risques psychosociaux et les tensions qui peuvent surgir du fait de certains malentendus culturels. Elle organise ainsi des ateliers en vue de libérer la parole et de repérer les défis interculturels en cause dans le malaise ressenti par les collaborateurs étrangers. Elle découvre ainsi avec étonnement que les Britanniques et les Américains mettent plus d'une année pour s'intégrer dans l'entreprise française, contre six à huit mois pour les Chinois et les Indiens. C'est la première étape vers une exploration des raisons culturelles à prendre en compte pour mieux accompagner ces impatriés, et donc à mieux gérer certains risques psychosociaux.

Ce dernier exemple doit nous alerter sur le fait que la formation à l'interculturalité n'est pas un délasserment intellectuel qui vise à satisfaire notre curiosité pour les autres cultures. Elle doit bien plutôt être conçue comme une forme de gestion des risques, dénominateur commun sous lequel se rejoignent ses différents objectifs. C'est d'autant plus flagrant lorsque l'interculturalité concerne des enjeux de sécurité. Qu'en est-il en effet de la prise en compte des facteurs culturels quand il s'agit de former des collaborateurs dans des domaines où une haute fiabilité est exigée, comme par exemple dans le nucléaire ou l'aéronautique ? Prenons le cas d'instructeurs français de l'ENAC en charge de former des pilotes de ligne pendant trois ans. Depuis quelques années, certaines promotions sont essentiellement constituées de Chinois, étant donné l'explosion du transport aérien dans leur pays^[2]. Mais comment former ce public aux compétences de pilotage et à la sécurité aéronautique lorsqu'il exprime une très grande déférence pour l'instructeur, évite de signaler les erreurs, privilégie l'harmonie de la relation à l'expression d'un point de vue divergent, montre des difficultés à adapter les connaissances apprises à la diversité des situations vécues ? Les instructeurs ont réalisé qu'il fallait en moyenne une année pour développer chez ces apprentis chinois un style de communication explicite, un rapport à la hiérarchie modéré, une relation à l'erreur décomplexée ou une capacité à contextualiser l'information mémorisée. Pour y parvenir, ils ont dû comprendre leurs points forts et les points faibles en situation d'apprentissage, saisir l'influence qu'a pu avoir le système éducatif chinois sur leur mode de raisonnement, comprendre les leviers relationnels et le rapport à l'autorité afin d'ajuster en conséquence leurs programmes d'instruc-

tion.

Forger le sens de l'observation

Le deuxième présupposé de la question *Comment former à l'interculturalité ?* renvoie à une compréhension claire de ce que signifie « interculturalité ». Par intuition, chacun peut saisir que ce terme sert à désigner ce qu'implique, aussi bien en complémentarité qu'en conflictualité, la rencontre entre deux cultures. Pourtant, rien n'est moins évident : seuls les individus se rencontrent, pas les cultures. Alors, un individu incarne-t-il une culture ? Dans ce cas, il y a risque de réduire une individualité à une généralité, comme lorsque Martin Dufour, expatrié en Allemagne, ou Ernst Schmidt, en France, sont désignés par leurs collègues comme étant « le Français » ou « l'Allemand ». En allant un cran au-dessus sur le plan de la généralisation, « le Français » ou « l'Allemand » seront parfois interpellés comme s'ils étaient les représentants et les porte-paroles de leur culture d'origine, du type : « Mais vous, les Français, pourquoi passez-vous autant de temps à table ? » ou : « Comment se fait-il qu'en Allemagne vous respectiez aussi strictement les règles et les procédures ? ». Chacun se voit ainsi sommé de rendre raison de singularités prises pour l'expression d'une vérité générale, parfois pas directement vécues mais simplement rapportées par d'autres (« on m'a dit que... »), voire déduites de stéréotypes (« Il est bien connu que les Russes sont froids et impassibles »), d'une méconnaissance (« L'individu n'existe pas au Japon ») ou tout simplement d'une erreur qui biaise la perception (« Il est arabe, donc musulman »).



Pourtant, qui a fait l'expérience de l'immersion dans un autre pays a pu constater des différences dans la distance interpersonnelle et le contact corporel (pourquoi ce Saoudien ne me lâche pas la main tout en parlant ?), le rapport au temps (souvenir d'Allemands arrivés à une formation à Francfort deux minutes après l'heure prévue pour son démarrage et de leurs plates excuses pour ce terrible retard) ou la façon d'argumenter et de convaincre (« Fais un atelier autour des proverbes français pour que les participants en tirent eux-mêmes des enseignements par contraste avec la pensée proverbiale locale », me conseillait un ami ivoirien à qui je demandais comment commencer une formation interculturelle à Abidjan), autant de particularités incarnées par des individus. Faut-il pour autant tout miser sur la singularité de la personne en faisant abstrac-

tion de ces observations qui montrent l'influence du contexte sociétal sur un individu pour expliquer en partie ses comportements, modes d'action, manières de communiquer et d'interagir avec nous ?

C'est qu'il va falloir trouver un juste milieu entre la position de déni (« les cultures n'ont aucune influence ») et le point de vue culturaliste (« tout s'explique par la culture »), deux travers qui, l'un, empêche de poser les bonnes questions pour enrichir la compréhension des partenaires étrangers et, l'autre, réduit cette compréhension à la seule dimension culturelle. Entre l'indifférence universalisante et l'essentialisation relativisante, il convient de positionner la formation à l'interculturalité sans sombrer dans ces extrêmes. Ainsi, l'observateur avisé, conscient des stéréotypes qu'il porte en lui et de ceux auxquels il renvoie aux yeux de la population locale, se méfiant donc de ses propres biais de perception et capable de repérer les biais des autres à son sujet, aura noté de nombreuses exceptions, comme l'athéisme revendiqué en privé par un Saoudien rencontré à Djeddah, ou la tolérance pour le retard manifestée par un Allemand soucieux de tisser des liens interpersonnels avant d'aborder les sujets formels. Il en tire deux enseignements majeurs : d'une part, il n'y a pas de vérité dans le champ interculturel, mais seulement des tendances ou des fréquences de certains phénomènes ; d'autre part, la rencontre interculturelle impose de partir des observations tirées des individus et des situations singulières, pour en tirer d'éventuels enseignements sur le contexte sociétal, et non pas de déduire les comportements et attitudes à partir de vérités générales sur une culture. Autrement dit, plus on croit connaître une culture étrangère, plus on doit se méfier de cette connaissance. Priorité doit toujours être donnée à la singularité de l'expérience, quitte à ce que celle-ci démente ce qu'on croit savoir d'une culture^[3].



Ainsi, au fondement de la formation à l'interculturalité se trouve le développement du sens de l'observation – pour être plus précis : de l'observation *sans jugement*, et pour ajouter une dimension complémentaire : de l'observation des autres *mais aussi de soi*. Observer dans le contexte interculturel, cela signifie d'abord, lors de la réception d'un email, face au langage corporel de son interlocuteur, en étant attentif à sa manière d'argumenter et de raisonner, déterminer ce qui peut relever

de la personnalité de celui ou celle avec qui on interagit, ou de sa culture professionnelle (un informaticien ou un juriste n'auront pas le même jargon, la même grille de lecture des problèmes, la même démarche intellectuelle) ou encore de sa culture au sens sociétal (cette forte présence des émotions positives chez mon partenaire brésilien relève-t-elle de l'influence d'un environnement où les compliments et le sourire sont des vecteurs majeurs de la relation interpersonnelle ?).

Ces observations de l'autre sont directement dépendantes des observations de soi. Mes motifs d'étonnements sont directement déterminés par ma personnalité, ma culture professionnelle ou ma culture au sens sociétal. Ainsi, la forte présence des émotions positives chez ce partenaire brésilien peut être remarquable *pour moi* car j'ai une personnalité réservée, ou bien parce que j'appartiens à un corps de métier où la réserve et l'apparence de sérieux sont des normes professionnelles, ou bien encore parce que je proviens d'un contexte sociétal où l'on a tendance à intérioriser le positif en public et à se méfier des compliments comme d'un simple véhicule pour la critique négative – ou pour les trois raisons à la fois. Les questionnements au sujet de l'autre ne naissent en moi que parce qu'ils reflètent ce que je suis en fonction des différentes dimensions culturelles qui m'influencent. Pour le dire plus directement : si j'observe une différence chez l'autre, elle est d'abord en moi. Elle m'en apprend autant sur l'autre que sur moi-même.

Intégrer son propre contexte dans la formation

Former à l'interculturalité, ce n'est donc pas seulement former à la compréhension d'une autre culture, mais aussi de son propre environnement culturel. C'est la connaissance de ce dernier, et dans quelle mesure il agit sur soi, qui va déterminer le besoin et le contenu de la formation. Par suite, former des Français aux relations, par exemple, avec les Américains, ce n'est pas tout à fait le même enjeu que de former des Chinois en contact avec ces mêmes Américains : les étonnements, observations, questionnements, défis et obstacles ne seront pas les mêmes. Restons avec les Français : l'expérience de notre contexte sociétal varie selon l'origine de nos partenaires. Ainsi, parmi ceux qui travaillent dans les entreprises françaises, les Américains nous trouvent très explicites et hiérarchisés, tandis que les Chinois estiment que nous sommes plutôt implicites et marqués par une hiérarchie modérée. Serait-ce alors qu'il n'y a d'expérience que relative et que, tout compte fait, on ne pourrait dégager ces tendances et fréquences culturelles qui, substituées aux vérités figées dans des généralisations réductrices, constituent la matière vivante des formations interculturelles ?

Pour aller au-delà de cette question, il est nécessaire de distinguer deux niveaux de la culture : le visible et l'invisible, le manifeste et le caché, le conscient et l'inconscient^[4]. Classiquement, les études interculturelles les représentent par un iceberg : la partie émergée comprend les éléments les plus évidents et les plus manifestes d'un contexte culturel, à propos desquels chacun peut développer une expertise (en apprenant

la langue, l'histoire, la gastronomie, la politesse, etc., de telle culture), tandis que la partie immergée renvoie aux éléments invisibles, difficiles d'accès, dissimulés au premier regard, opaques jusqu'à devenir inconscients (le rapport au temps et à l'espace, le mode de raisonnement, les valeurs, etc.). Deux individus de cultures différentes sont comme deux icebergs qui entrent en contact : certains éléments vont se compléter, d'autres se heurter, l'intensité positive ou négative de ce contact dépendant de la profondeur de l'iceberg qui est affectée. Par exemple, une grimace de ma part lorsqu'on me présente un plat à l'odeur étrange risque d'entraîner un malaise chez mon hôte, mais le malaise gagnera en intensité si je réagis brutalement quand celui-ci me demande quelle est ma religion ou combien je gagne. Il faut encore une fois rappeler ici que la configuration de ce contact où se mêlent complémentarité et conflictualité est aussi variable que les individus. Il est vain, et même dangereux, de penser les relations interculturelles selon des lois scientifiques. Il n'existe pas de cinétique culturelle qui permettrait de savoir à l'avance quelle énergie va se dégager de telle ou telle interaction – et tant mieux pour les imprévus qui nourrissent nos expériences respectives.

En revanche, il est essentiel de décrypter le terrain, l'environnement ou l'univers - autrement dit : la partie immergée de l'iceberg - dans lequel a lieu cette interaction, de façon à neutraliser notre jugement de valeur et à maîtriser les clefs de compréhension de certaines de nos expériences et observations. Concernant les formations impliquant des Français, celles-ci seront d'autant mieux ajustées qu'elles prendront en compte les tendances culturelles particulières qui représentent des obstacles aux relations interculturelles. Ce travail, chaque contexte devrait l'effectuer. Ainsi, les Allemands, les Américains ou les Chinois doivent s'interroger sur les tendances culturelles allemandes, américaines ou chinoises qui sont des défis, à la fois, pour se projeter à l'international et pour accueillir des partenaires étrangers en mission ou en expatriation chez eux. Qui résiste à la connaissance de soi et à sa propre transformation n'est pas apte aux relations interculturelles.

Six défis français aux relations interculturelles

Concernant notre contexte, on ne peut former à l'interculturalité sans intégrer une série de facteurs franco-français. Sans pour autant prétendre à l'exhaustivité, nous en mentionnerons six. Le premier concerne notre modèle universaliste, non pas la vocation universelle de certaines valeurs françaises (comme les droits de l'Homme), mais le fondement sociétal français fondé sur la notion de personne abstraite, de ses particularités, religieuses ou culturelles notamment. Il ne s'agit pas de remettre en cause ce modèle, mais de penser l'un de ses points faibles : l'absence d'une culture de l'interculturel sur le plan national qui ne favorise pas le développement des compétences interculturelles quand on se projette à l'international. Il est d'usage de mentionner ici l'interdiction des statistiques ethniques. Mais prenons un autre exemple : le retard que nous avons pris en France par rapport à la Belgique dans le déploiement de médiateurs interculturels à l'hôpital, alors qu'il a été montré que le

désengagement des patients dans le traitement par incompréhension (linguistique, culturelle, religieuse) entraîne un risque plus grand de rechute[5], lequel représente un coût humain pour le patient et financier pour la collectivité. Par contraste, le Canada, dont le modèle se revendique du multiculturalisme aura une maturité plus grande sur le plan des formations interculturelles[6] - ce qui ne signifie pas que le Canada soit dénué de points faibles, la difficulté à circonscrire son identité nationale n'étant pas un des moindres[7].



Le deuxième défi n'est pas spécifique à la France mais il a ses propres ressorts historiques qui mériteraient une analyse approfondie. Il s'agit de notre désastreux fonctionnement en silos, comme si la société française était constituée de spécialistes de leur spécialité dialoguant peu ou mal avec les spécialistes des autres spécialités, les uns et les autres étant séparés par de fortes barrières, qu'elles soient idéologiques ou renforcées par des préjugés et stéréotypes tenaces. Il suffit de songer combien il est difficile de faire se rencontrer les sciences humaines et les sciences de gestion pour s'en faire une idée, [8] ou bien de constater les incompréhensions que le monde civil entretient avec le monde militaire. Or, si nous ne faisons pas d'interculturalité entre nous, nous n'en ferons pas à l'international. Voilà pourquoi former à l'interculturalité, c'est d'abord former à l'interdisciplinarité. Dans un monde à la complexité grandissante, les analyses, recommandations et opérations ont un besoin urgent de regards croisés et de grilles de lecture diversifiées. Les *a priori* concernant ce qu'en France nous appelons les « profils atypiques » ne sont pas les mêmes partout. A la City de Londres, des traders peuvent avoir une formation initiale en géographie ou en lettres classiques. En juillet 2013, l'université d'Oxford a rendu publique une étude sur le devenir professionnel des étudiants en lettres et sciences humaines d'Oxford diplômés entre 1960 et 1989. Un tiers d'entre eux occupe aujourd'hui des fonctions dans le management des entreprises, la finance ou le marketing.

Le troisième défi français aux relations interculturelles est aussi lié avec le quatrième et le cinquième qu'une cause avec ses conséquences. Il s'agit de notre manque d'humilité culturelle, souvent tournée en *a priori* d'excellence. L'humilité est une posture souvent mal comprise, interprétée à tort comme effacement ou rabaissement, peut-être par rapprochement involontaire avec son dérivé, humiliation. Or, il s'agit tout simple-

ment de développer une relation d'égal à égal sans présupposer qu'on sait mieux faire, mieux dire, mieux penser, mieux manger, mieux etc. Claude Lévi-Strauss estimait que si le degré de résistance aux milieux climatiques les plus hostiles avait été retenu comme critère de civilisation, les Eskimos et les Bédouins seraient les plus avancés^[9]. Il ne s'agit pas de tomber dans un relativisme absolu, mais de comprendre que d'autres que nous peuvent avoir des modes d'action, des valeurs et des critères de progrès parfois différents, décalés par rapport aux nôtres, mais efficaces dans leur contexte, et de saisir ce qu'ils impliquent dans leur univers mental. L'effort de compréhension n'est pas possible si le présupposé de la relation contient un sentiment de supériorité et un dénigrement de ce que l'autre est, dit, pense ou fait.



Conséquence du manque d'humilité, le jugement de valeur (quatrième défi) n'est pas spécifiquement français. Somme toute, c'est un réflexe banal où qu'on se trouve dans le monde. Qui n'est pas gêné ou choqué par certaines pratiques quand il voyage ? Mais là où les Français se distinguent par rapport à d'autres, par exemple aux Japonais, c'est dans leur tendance à exprimer publiquement le jugement de valeur par le langage corporel ou verbal. Nous appartenons à une culture du jugement qui est le corollaire d'un jugement sur la culture^[10]. Par suite, nous manifestons souvent plus facilement que d'autres notre agacement, notre ennui, notre désaccord, nous critiquons une suggestion devant tout le monde, pointant ainsi du doigt le verre à moitié vide, prompt également à repérer immédiatement les fautes et les erreurs, voire à les signaler par une remarque ironique. Autant de réflexes rédhitoires à l'international, que toute formation à l'interculturalité doit intégrer pour insister sur des postures plus favorables aux interactions. En effet, alors que dans la plupart des cultures du monde les gens ont tendance à intérioriser le négatif et à extérioriser le positif, quitte à l'exagérer, nous avons tendance à faire l'inverse : à extérioriser le négatif et à limiter, voire neutraliser, l'expression du positif (cinquième défi). Il est toujours singulier de voir des participants français à une formation interculturelle noter très consciencieusement de « partager plus souvent la satisfaction et de faire plus de compliments ».

Le sixième défi concerne une illusion liée à notre manque de pragmatisme : croire que savoir, c'est savoir faire. Or, dans l'ap-

proche interculturelle, ce n'est pas parce que je suis expert de telle culture que j'ai développé les compétences pour interagir avec les contacts originaires de cette culture. Je peux parler parfaitement japonais, connaître sur le bout des doigts l'histoire, les us et coutumes, la gastronomie, l'histoire, la littérature du Japon et me révéler catastrophique dans mes relations professionnelles avec les Japonais. Or, le centre de gravité de notre système éducatif se situe plus dans les connaissances théoriques que pratiques, entraînant une dévalorisation des filières d'apprentissage, ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays, comme en Suisse ou en Allemagne. Même si ce travers tend à s'atténuer^[11], le savoir reste encore largement dispensé de façon magistrale par un professeur face à des élèves ou des étudiants passifs. Nous retrouvons ensuite transposés en entreprise certains réflexes acquis dans notre système éducatif, lorsqu'on promeut un collaborateur à des fonctions managériales en raison de son niveau de connaissances et d'expertise, et non pas de ses qualités relationnelles et de son esprit d'équipe. A l'international, ce trait culturel est un handicap pour la coopération quand nous évaluons les autres en fonction de leur savoir, et non de leur savoir-faire. Nous sommes alors prompts à repérer chez notre partenaire espagnol, ivoirien ou indien une ignorance ou une approximation, voire une simple « faute » de français, ce qui a pour double effet de le décrédibiliser et de nous empêcher d'évaluer à sa juste mesure son mode d'action.

Comment ne pas former à l'interculturalité

La recette empoisonnée de la non-formation à l'interculturalité est somme toute assez simple à réaliser. Il suffit de concevoir la formation comme un cours et de s'en tenir à l'apport de connaissances sur une culture étrangère en supposant que ce flux descendant s'accompagne nécessairement de compétences. Les participants sont alors réunis dans une salle de réunion, voire une salle de classe, et interagissent peu avec l'intervenant, et encore moins entre eux. Ils ne font pas de jeux de rôle, pas de mises en situation, ne libèrent pas la parole sur leurs questionnements, n'analysent pas leurs retours d'expérience, ne partagent ni enseignements ni conseils, n'identifient pas des bonnes pratiques, ne définissent pas de modalités pour leur suivi et leur évaluation. Et comme l'intervenant présente les enjeux interculturels en faisant le point sur les différents concepts théoriques, puisqu'il décrit les contextes culturels en parlant de généralités avant de donner quelques exemples illustrant ces vérités, ils acquièrent la conviction que s'adapter à une culture étrangère s'apparente au respect du code la route. Et parce qu'ils maîtrisent un savoir théorique, ils se croient prêts pour leur prochaine mission à l'international.

Quant à l'organisation à l'origine de la demande de formation à l'interculturalité, elle n'a pas clairement défini ses objectifs. De toute façon, elle a délégué son besoin au service formation qui n'a pas de contact avec le département directement concerné et commande des formations sur catalogue sans savoir si le contenu correspond effectivement aux besoins spécifiques des futurs participants. Ces derniers peuvent être, tout aussi bien, des ingénieurs en charge de gérer un projet industriel avec des

partenaires indiens, que des négociateurs travaillant la relation sur le long terme avec des contacts turcs, une équipe commerciale préparant la réponse à un appel d'offres aux Emirats, des membres du service marketing et de la communication s'interrogeant sur l'adaptation au contexte brésilien d'un produit, de son emballage, de sa campagne publicitaire, de son site internet, ou encore un responsable de la gestion des risques se demandant comment sensibiliser et former à la sécurité les collaborateurs des différentes filiales de son entité. Pour chacune de ces situations singulières, la formation interculturelle s'appuiera sur un programme identique présentant le matin les codes culturels du pays cible, et l'après-midi les codes professionnels.

Enfin, la formation à l'interculturalité échouera avec succès dans un contexte où les défis français aux relations interculturelles n'auront pas été pris en compte. C'est particulièrement le cas lorsque les participants ne quittent pas la position de surplomb culturel et *d'a priori d'excellence*, encouragés en cela par leur entreprise qui exige d'eux tout sauf de la flexibilité avec les partenaires étrangers. Il arrive ainsi que le formateur s'étonne de contacts justifiant ainsi leur besoin en formation interculturelle destinée aux collaborateurs français : « Nous aimerions qu'ils soient plus efficaces pour... imposer nos méthodes à l'international », et aux partenaires des filiales étrangères : « Libérer leur parole pour qu'ils fassent des suggestions... visant à mieux appliquer nos manières de faire ». Au fond, ce qui est souhaité, c'est que les étrangers deviennent comme nous. Ce sont là des objectifs de guerre de tranchée culturelle qui ne peuvent mener qu'aux maladresses des uns et à la démotivation des autres.

On saura donc comment former à l'interculturalité quand on saura comment échouer à le faire. Il n'y a assurément pas de recette miracle pour développer les compétences interculturelles, pas plus qu'il n'y a de boîte à outils toute prête pour interagir avec quelque culture que ce soit. Mais il y a des conditions essentielles, pour ne pas dire universelles : l'humilité culturelle, la mise à distance de la tentation du culturalisme, la neutralisation du jugement de valeur, le développement du sens de l'observation, la compréhension de nos points faibles à l'international, le recueil des témoignages des acteurs en présence, la prise en compte et l'analyse des retours d'expérience, l'explication mutuelle des malentendus, la recherche et la définition en commun d'ajustements, l'identification et la construction des similitudes – et, finalement, la conscience qu'on n'a affaire qu'à des individus singuliers et que les cultures d'où ils proviennent sont des organismes vivants, complexes, fluctuants, en devenir, parfois très manifestes dans les attitudes et comportements, parfois en retrait, discrets, ou même absents, sans influence. En définitive, le facteur culturel n'est qu'une déclinaison du facteur humain. La rencontre interculturelle, c'est toujours l'enjeu de la relation humaine de l'autre *en soi* et de soi *en l'autre*. Il y a là encore bien des terres inconnues à explorer, ainsi que le notait dans sa *Chronique japonaise* le grand voyageur Nicolas Bouvier : « Si l'on ne peut plus guère progresser aujourd'hui dans l'art de se détruire, il y a encore du chemin à faire dans l'art de se comprendre » [12].

[1] Alors qu'Air France et KLM célèbrent les quinze ans de leur fusion en avril 2019, les tensions interculturelles entre Français et Néerlandais n'ont jamais été aussi exacerbées (divergences concernant le rapport à la hiérarchie, le style de communication, le déroulement des réunions, les compétences managériales, les entretiens d'évaluation, etc.) selon un rapport interne confidentiel, rendu public le 18 juillet 2017 par le site internet de la chaîne télévisée néerlandaise Eén Vandaag.

[2] Selon les prévisions de Boeing annoncées dans un communiqué de presse du 27 août 2018, la Chine va devoir recruter pour les vingt prochaines années plus de 128 000 pilotes de ligne.

[3] Qui rencontrerait pour la première fois Tidjane Thiam en sachant seulement qu'il est franco-ivoirien se préparerait à rencontrer « un Franco-Ivoirien », avec les stéréotypes qui lui sont associés, et non un brillant polytechnicien, major de sa promo aux Mines, titulaire d'un MBA à l'Insead, aujourd'hui à la tête de Credit Suisse. En 2009, il avait expliqué dans un très beau texte publié par l'Institut Montaigne ce qu'il devait à la France et pourquoi il l'avait quittée, lassé des plafonds de verre professionnels auxquels il se heurtait. Il venait alors de prendre la tête du groupe Prudential à Londres. Voir « La France est une idée, être français une émotion », par Tidjane Thiam :

<https://www.institutmontaigne.org/blog/2009/10/09/366-la-france-est-une-idee-etre-francais-une-emotion-par-tidjane-thiam>

[4] Pour reprendre les notions de l'anthropologue Edward T. Hall dans *Au-delà de la culture*, Points Essais

[5] Cf. le rapport d'activité 2006 du service de médiation interculturelle du CHU bruxellois Brugmann

[6] Le C.A.I., Centre d'Apprentissage Interculturel, rattaché au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, et qui compte parmi ses clients l'Agence canadienne de développement international, le ministère de la Défense nationale ou la Gendarmerie royale du Canada, a été créé en 1969. Voir <https://www.international.gc.ca/cil-cai/index.aspx?lang=fra>

[7] Le 30 juin 2014, une émission de Radio Canada International posait la question : « Mais, quelle identité canadienne ? » Le sujet était introduit de la façon suivante : « Cela fait des décennies, sans doute depuis sa création en 1867, que les Canadiens se demandent à quoi tient l'identité canadienne. [...] Les étrangers qui viennent s'établir au Canada décrivent plus facilement notre identité ».

[8] Ce qui est moins le cas aux Pays-Bas, d'où viennent certains des pionniers du management interculturel, reconnus dans le monde entier, comme Geert Hofstede et Fons Trompenaars

[9] *Race et histoire*, Folio essais, pp.46-47

[10] Ainsi, lors d'une journée d'étude sur intelligence culturelle à l'UNESCO le 3 février 2011, nous avons sursauté, ainsi qu'une partie du public originaire de différents pays d'Afrique, lorsque le directeur de la stratégie, du développement et des affaires publiques de l'Audiovisuel Extérieur de la France est intervenu à la tribune pour affirmer que « beaucoup de pays reconnais-

sent le droit à la France de porter un jugement sur leur propre culture ».

[11] Notamment via les initiatives de plus en plus répandues de « classes inversées » visant à plus d'activité et d'autonomie des élèves pour développer leurs compétences. Voir <http://www.laclasseninversee.fr>

[12] Payot, p.113