



ENTREPRISE ET CULTURE

"Négociation" interculturelle : multilinguisme ou espéranto ?

Souvent sans s'en rendre compte, l'entreprise vit en permanence des situations interculturelles. Contrairement à une idée reçue, elles ne se réduisent pas aux relations internationales et se manifestent au quotidien. Elles se renforcent, dans un univers où tout repose sur l'échange, les rencontres, le brassage... et où les interlocuteurs se multiplient. Dans ce contexte de développement et de diversification des "jeux à plusieurs", les acteurs et leurs jeux sont à la fois plus nombreux, plus divers, plus changeants - et le cumul de ces tendances accroît la différenciation. Outre la politique de l'autruche, il existe deux réponses extrêmes : le multilinguisme, supposé permettre de "parler son langage" avec chacun, et l'espéranto, langage simplifié mais unique, en principe commun, supposé permettre de "parler le même langage" avec tous. L'équilibre est à trouver dans un subtil dosage.



Qui niera qu'il existe quelques différences entre les cultures que symbolisent un petit patron, un acheteur de la grande distribution, un éleveur de porcs, un militant syndical, un agrégé de médecine, un technocrate, un élu local, un banquier, un professeur de management, un militant écologiste, un employé de caisse de retraite, un sportif sponsorisé, un correspondant de presse, un inspecteur des impôts, un bénévole d'ONG et bien d'autres ? Cet inventaire devrait être compliqué à l'infini par le croisement avec divers critères : compétent, performant, avenant... Peut-on concevoir qu'ils arrivent à se comprendre ? Pourtant leurs enjeux se croisent et chacun est affecté par des causes qui lui sont éloignées. De plus en plus (voir *Technologies Internationales* n° 89). Certes, le choc des cultures a toujours existé, même dans les socié-

tés les plus autarciques. Mais dans un monde peu ouvert sur l'extérieur, "l'étranger" est plus facilement identifiable et, comme à Clochemerle, on peut se limiter à quelques catégories simples comme "l'étranger" (du village voisin) et "l'étranger du dehors", qui vit un peu plus loin. Dans notre société, déjà très composite et ouverte, la difficulté vient de la combinaison d'un gros apport d'éléments nouveaux et d'un fort mouvement : ça change tout le temps ! L'ouverture augmente le débit pendant que l'accélération accroît la pression, alors...

🌀 **Melting-pot polyglotte, bébés Maginot ou bouillie volapük ?**

Quelques individus pratiquent le multilinguisme et sont aussi à l'aise sous les lambris d'un ministère que dans une cour de ferme, face à la



Le choc des cultures se manifeste à divers niveaux

l'interlocuteur : son langage (*il parle chinois... ou verlan*), ses références (*il trouve ça drôle ?*), son éducation (*nous ne partageons pas les mêmes valeurs !*), ses connaissances (*c'est quoi, son "datamainne" ?*), etc.

l'institution : qui est qui, qui fait quoi... (*vous dites qu'un président de Conseil général est le patron du département... et un préfet, alors ?*)

la relation : on est plus ou moins "en phase", qu'il s'agisse de connivence intellectuelle, émotionnelle ou autre (*parce que c'était lui, parce que c'était moi*)...

la situation : on croit "jouer le même jeu" alors que - l'exemple n'est pas rare - l'un est dans une logique de concertation sur des enjeux techniques quand d'autres sont dans une logique de négociation sur des enjeux économiques ou une logique de partenariat sur des enjeux politiques et sociaux...

la règle du jeu : les confusions sont fréquentes dans l'espace (*il cherche à influencer une directive européenne comme si c'était un arrêté préfectoral*), ou dans le temps (*il répond à l'appel d'offres comme s'il participait à la rédaction du cahier des charges*)... et d'autres encore. ■

télévision, dans les institutions européennes, en tête d'une manifestation, au cœur d'une négociation multilatérale, dans un bras de fer en anglais texan, voire dans une cellule de prison... mais n'est pas José Bové qui veut !

D'autres, plus nombreux - mais avec quelle efficacité ? - préfèrent le langage unique, qui à l'extrême se résume en quelque chose comme "je me comprends, donc ils me comprennent", et qui d'ailleurs reste implicite car la question ne se pose même pas. Ensuite les choses se passent de façon déroutante, incompréhensible, imprévisible, donc on stresse. On pourrait chercher à comprendre, mais le réflexe naturel est plutôt d'accuser les autres, l'époque ou la fatalité. Traduction opérationnelle : se protéger, se replier, se fermer. Face à "une majorité d'étrangers", il faudrait organiser un faisceau de relations à base d'ouverture, d'écoute, d'échange, de partage, de productions communes. Mais trop c'est trop et la tentation est grande d'édifier quelques lignes Maginot. Faut-il rappeler que face aux panzers, la méthode Maginot a été aussi efficace que l'était la méthode Ogino face aux spermatozoïdes ? À une époque où la peur du différent l'emporte sur l'attrait du complémentaire, les tendances homophiles sont en vogue, le racisme et autres sectarismes se portent bien, on privilégie l'adage selon lequel "qui se ressemble s'assemble". Ceux qui ont essayé de brancher une prise de courant ou de relier un périphérique à un ordinateur ont pu constater que ça marchait plutôt mieux quand on connecte mâle et femelle que si l'on essaie d'assembler entre elles des fiches identiques : indépendamment de toute considération éthique ou esthétique, l'association d'éléments complémentaires apparaît plus harmonieuse et fructueuse. Sinon, on fera appel

au clonage pour reproduire l'espèce... en renonçant à l'améliorer. Il en va de même dans l'univers économique et social.

Autre version du langage unique, celle qui consiste à tout réduire aux aspects les plus simples ou les plus visibles. Comme le volapük ou l'espéranto : le langage est simplifié à l'extrême pour que tous se comprennent sur quelques notions élémentaires. Malheureusement, c'est justement sur les aspects plus complexes qu'on a besoin d'échanger ! Donc d'écouter, de composer, de proposer... Forme la plus courante de cette bouillie de cultures : "on s'en tient aux faits", on se polarise sur les aspects techniques qui, eux, n'ont pas d'états d'âme. Si j'applique cette méthode pour vendre de la restauration scolaire ou une piscine à une commune, sans prendre en compte les "paramètres subjectifs d'intérêt secondaire", je laisse la place aux concurrents. Ensuite, mon offre ayant été écartée, c'est en toute bonne foi que je dirai que, *tous pourris*, ils s'étaient entendus...

© Cloisonnements et décalages

Le choc des cultures se manifeste à bien des niveaux (voir encadré). Face aux chocs de cultures, on devra non seulement faire preuve d'empathie, se propulser mentalement dans la peau de divers interlocuteurs, mais le faire en changeant de culture ou de logique de référence. Parmi les plus courants : les décalages nationaux, notamment à Bruxelles, où un Grec devra être capable de "penser comme un Danois" et réciproquement... Décalages sectoriels : le lobbyiste d'EDF qui cherche à faire prévaloir une solution électrique auprès d'un cimentier via un ministère devra raisonner en référence à la logique technique et managériale du client,

S'agit-il de négociation ?

Étymologiquement, **oiseux** a donné **oisif**, puis **oisiveté** (inactivité) et sa privation **négoce** (non-inactivité !), décliné en **négociation**, **négociateur**, puis **négociant**. Négocier, c'est d'abord **faire du commerce** (au sens large : relations avec les autres). C'est ensuite entreprendre un ensemble de **démarches pour parvenir à un accord**, conclure une affaire. Le champ de la négociation s'élargit au-delà du commerce marchand et s'ouvre aussi bien à la diplomatie qu'aux relations sociales.

Les relations entre individus et/ou groupes peuvent relever de **trois logiques** de référence : **hiérarchique**, **contractuelle**, **partenariale** (voir *Technologies Internationales* n° 88). **Trois styles** relationnels leur correspondent : le **commandement**, le **négociation** et le **partenariat**. De fait, se référant toujours à un accord (ou tentative d'accord), la négociation s'inscrit bien dans la logique contractuelle. Elle n'a en principe pas sa place dans la logique hiérarchique : un ordre ne se discute pas et même si le chef écoute ses subordonnés, c'est lui seul qui détient le pouvoir de décider. Elle trouve sa limite dans la relation partenariale, qui dépasse de beaucoup le donnant-donnant de la négociation, même rebaptisé gagnant-gagnant ! Une difficulté est que le terme **partenariat** est perverti par un usage qui l'affecte souvent à quelque chose de ponctuel... et négocié : le moindre accord de sponsoring pour la fourniture de crayons à une association cycliste devient "un partenariat" !

Une véritable relation partenariale repose sur **des exigences** en termes d'ouverture, de confiance, de convergences, de projet, de règles du jeu ou de transparence sans commune mesure avec celles qui caractérisent la négociation. Plus profondément, c'est un **état d'esprit** différent. La négociation est particulièrement adaptée aux relations sociales ou commerciales qui, (trop) souvent, restent typiquement contractuelles. Par contre, dans un contexte de jeux à plusieurs où la relation partenariale devient la référence, supposant l'interculturalité la plus ouverte, l'expression usuelle "négociation interculturelle" devient totalement contradictoire. ■

la logique politique du ministère, sa propre logique technique et managériale - sans oublier les logiques des autres tiers influents, favorables à sa solution - par exemple écologistes - ou hostiles - par exemple associations de consommateurs ou autres écologistes, sans compter les porteurs de solutions concurrentes... Autres décalages : le directeur d'entreprise face à l' élu, le financier au militant associatif, le commercial au technicien, etc. Plus fondamentalement, au-delà de la prise en compte de caractéristiques différentes, la démarche interculturelle suppose l'ouverture à de nouveaux repères conceptuels. Aborder une relation partenariale avec

les repères de la relation hiérarchique ou contractuelle (voir encadré) ne contribue pas à une maîtrise fine de la situation... Plus fondamentalement encore, le refus du principe même de l'interculturalité y contribue encore moins. En Afrique, en Palestine, en Europe centrale, où des peuples cohabitent difficilement, on croit choisir la facilité en les répartissant sur des territoires distincts et étanches alors que le problème est de leur apprendre à vivre ensemble... Quand le besoin est un décroisement des mentalités, on complique les choses en cloisonnant les territoires ! De même, à des degrés divers, quelle entreprise peut affirmer n'avoir jamais refusé de prendre en compte des apports de collaborateurs ou partenaires, simplement parce qu'ils étaient culturellement dissidents ou dérangeants... alors qu'ils apportaient probablement du sang neuf ?

📌 Décloisonnez-vous !

Les Pouvoirs publics passent "du gouvernement à la gouvernance", que ce soit au niveau mondial ou à celui du maire, qui ne se contente plus d'administrer sa commune : désormais il coopère avec les entreprises, associations, communes voisines et autres collectivités. De la même façon, on parle de plus en plus de "gouvernance d'entreprise", autre façon de qualifier la montée de la relation partenariale. Le même défi s'impose à tous : se décroiser et trouver le subtil équilibre entre un multilinguisme inaccessible et un espéranto réducteur. Défi avant tout culturel, puisqu'il s'agit de cultiver un état d'esprit, le reste étant l'affaire d'un peu de méthode.

En termes d'aptitudes et attitudes, ce décroisement suppose la recherche permanente de l'ouverture sur trois dimensions. La dimen-



Culture et cultures

La **culture** intègre autour d'un système de **valeurs** tous les éléments assimilés individuellement et collectivement par tout membre d'une société. C'est un ensemble composé notamment :

- de **connaissances** : le savoir, la "culture générale", les techniques apprises...
- **d'expérience** et d'aptitudes : le savoir-faire, la mémoire, les techniques acquises...
- de **comportements** et d'attitudes : le savoir-être, la relation aux autres...
- de **réflexion** et de méthode : le savoir-voir, l'aptitude à conceptualiser, décoder, comprendre, intégrer, anticiper...

Entendue dans ce sens le plus large, elle ne se confond pas avec la **culture générale** (ou musicale, cinématographique, ou autre), qui désigne des connaissances assimilées, donc des composantes de la culture. Comme le précisait le Dr André Gros : "entre l'aspect quantitatif de la connaissance et l'aspect qualitatif de la culture, il existe la même différence qu'entre l'homme qui sait conduire une voiture et l'homme qui sait se conduire sur la route".

Une **culture collective** peut être celle que partagent - ou que sont supposés partager - les membres d'une nation, d'une famille, d'une tribu, d'une ethnie, d'une religion, d'une association, d'une entreprise ou de toute autre communauté plus ou moins organisée. Les croyances ou convictions communes (qui relèvent de la composante "valeurs") pourront être un lien plus fort dans une secte ou un groupe militant que dans une société savante ou une amicale bouliste. Tout individu relève de plusieurs cultures collectives, ce qui contribue à la singularité de sa **culture individuelle** : chacun fait son propre cocktail.

Une culture peut résulter de l'accumulation d'apports de l'histoire ("culture cheminot") ou d'une volonté ("culture IBM"). Il y a souvent un peu des deux. Les démarches volontaristes pour créer ou modifier une **culture d'entreprise** ont d'autant plus de chances de succès qu'elles tiennent compte de l'état des lieux.

- La question se pose souvent dans les cas de restructuration de groupes : après des décennies de relations concurrentes entre frères ennemis, il n'était pas évident pour Fina et surtout pour Elf et Total, de se fondre dans un groupe organisé autour de Total.
- Dans les cas de privatisation d'anciennes administrations techniques (transport, communications...), la culture est d'autant plus bousculée qu'on remet en cause des valeurs ou des dogmes profondément ancrés : passer d'une culture technique à une culture commerciale ; abandonner une culture de monopole pour affronter un environnement concurrentiel jusque là inconnu ; remplacer une culture de Grands Corps par une culture managériale ; devenir un simple opérateur (pire : un opérateur parmi d'autres), alors que précédemment on était aussi chargé de l'élaboration de la règle du jeu, de son application et de l'arbitrage. Difficultés accrues parce qu'il faut non seulement devenir une entreprise, mais en même temps faire face aux évolutions que les "vieilles" entreprises elles-mêmes ont du mal à aborder.
- La question se pose de plus en plus dans les partenariats : pour mener à bien un projet commun, comment tirer le meilleur parti des différences culturelles des partenaires ?

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, directeur général d'Algoric, est consultant en stratégie et communication.



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :
algoric, cabinet de formation,
conseil, études en communication
stratégique, www.algoric.com,
info@algoric.com,
tél : 05 46 56 77 10

sion "objective" : l'élévation du niveau d'autonomie et de rigueur, pour mieux interagir avec un environnement de plus en plus complexe et mouvant. La dimension "subjective" : l'élévation du niveau de curiosité et de créativité, pour oser aller au différent, expérimenter, innover... La dimension "relationnelle" : l'élévation du niveau de responsabilité et de solidarité, pour mieux travailler avec d'autres, en interne (groupe) comme en externe (partenariat).

En 1970, le psychologue Abraham Maslow a étudié des personnalités ayant fait un usage exceptionnel de leur potentiel comme Spinoza, Jefferson, Lincoln, Jane Addams, Einstein ou Eleanor Roosevelt. Il en a déduit

quelques caractéristiques communes qui se passent de commentaire : ils sont capables de tolérer l'incertitude, spontanés en matière de pensée et d'initiative, centrés sur le problème plutôt que sur leur intérêt personnel ; ils résistent à l'endoctrinement sans être "anticonventionnels par principe" ; ils établissent des relations satisfaisantes avec peu de gens plutôt que des relations superficielles avec beaucoup ; ils gardent un point de vue objectif ; ils sont préoccupés par le bien-être de l'humanité, capables de comprendre en profondeur les multiples expériences de la vie ; ils ont un bon sens de l'humour.

Jean-Pierre Quentin ●

