



## Communication et organisation

22 | 2002

Interculturel et communication dans les organisations

---

# Interculturel et Communication – La part de l'illusion

Dominique Blin, Isabelle Cousserand et Christian Mesnil

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2711>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2711

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2002

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Dominique Blin, Isabelle Cousserand et Christian Mesnil, « Interculturel et Communication – La part de l'illusion », *Communication et organisation* [En ligne], 22 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 04 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2711> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2711

---

Ce document a été généré automatiquement le 4 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# *Interculturel et Communication – La part de l'illusion*

Dominique Blin, Isabelle Cousserand et Christian Mesnil

---

- 1 Depuis ces vingt dernières années, l'intérêt croissant pour la communication interculturelle correspond au développement d'une « autre » communication, d'une toile invisible, qui tout aussi bien relie et emprisonne, isole et rassemble.
- 2 Pour contribuer au maintien du lien, elle propose des outils, des moyens et des méthodes qui permettent de mieux comprendre, voire de mieux maîtriser ce qui est perçu comme insaisissable, aléatoire ou irréversible dans l'évolution contemporaine.
- 3 Rapporté au champ des organisations, le constat est le même. Mais bien souvent les approches opérationnelles l'emportent. Nous avons donc réuni des spécialistes, experts et universitaires, soucieux d'interroger les pratiques et de contribuer au façonnage de la théorie. Nous avons choisi, une fois n'est pas coutume, de recueillir aussi l'avis de contributeurs qui abordent la question de manière plus générale.
- 4 Nos douze auteurs articulent leurs travaux autour des quatre axes dessinés par l'appel à articles.
- 5 La majorité d'entre eux s'intéresse à la difficile prise en compte de la variable interculturelle dans les organisations. Loin des effets de mode, ils proposent des méthodes et suggèrent des moyens d'approche. Ils prennent acte de la modification des comportements et de la modification des rôles. Ils mesurent les évolutions survenues et cherchent à anticiper les évolutions à venir. Ils nous exposent des cas d'incompréhension ou de tâtonnement.
- 6 Certains tirent la sonnette d'alarme. En voulant tout expliquer par l'interculturalité, on occulte, consciemment ou non, les autres dimensions. Il peut être judicieux aussi de ne pas considérer l'hétérogénéité culturelle de façon volontariste. Les Chinois, par exemple, placés dans une situation d'intra-culturalité extrême, ont une indifférence à leurs différences, considérée comme efficace.

- 7 D'autres auteurs se consacrent à l'élargissement de l'approche. La compréhension de la communication interculturelle nécessite de nouvelles ouvertures. Ils convoquent l'anthropologie ou la philosophie et prônent une certaine pluridisciplinarité.
- 8 Enfin il y a ceux qui s'intéressent aux enjeux et aux conséquences. Ils décèlent les questions d'intérêt que dissimule telle ou telle affirmation culturelle. Ils s'interrogent sur les effets du développement de la gestion interculturelle à l'échelle mondiale : appauvrissement identitaire ou hybridité féconde ?
- 9 Philippe Pierre nous présente en ouverture l'âpreté de la conjugaison des cultures et la subtilité de son traitement.
- 10 Joanna Nowicki lui emboîte le pas. Elle s'intéresse à l'avancée de la réflexion théorique, préconise une plus grande formalisation, suggère le recours à l'anthropologie.
- 11 Pour Frank Gauthey, il faut fonder une véritable épistémologie du management interculturel. L'époque étant pétrie de rationalisme technocratique, c'est toute la relativité des représentations interculturelles qui est bousculée. Il souhaite la modification des pratiques pour retrouver une authenticité dont profiteraient à la fois les individus et les organisations.
- 12 Si « l'outil culturel » est difficile à manier, c'est parce que la culture est difficile à observer. Dominique Desjeux nous propose deux échelles d'observation qui permettent de distinguer les dimensions structurelle et dynamique de la culture, la confusion entre les deux entraînant bien des erreurs. Au final, il nous adresse un avertissement : « La culture peut autant être une clé pour mieux fonctionner avec l'autre qu'un moyen de le nier. »
- 13 Blandine Vanderlinden propose un tour d'horizon de la place accordée aux facteurs culturels dans l'étude du fonctionnement des organisations. Elle en déduit que beaucoup de chemin reste à parcourir. Si la différence culturelle est souvent occultée du fait de sa difficile introduction dans les schémas d'analyse, elle produit aussi un effet de masquage quand elle est trop privilégiée.
- 14 En prenant le cas d'une coopération franco-suédoise. Philippe d'Iribarne souligne lui aussi les difficultés de la communication interculturelle. Même si les hommes partagent de nombreuses références universalistes. Ce sont leurs cultures respectives qui donnent du sens à leurs pratiques.
- 15 Alors, que faire quand on est confronté à des situations d'interculturalité intense. En Chine, nous dit Sophie Faure. L'hétérogénéité culturelle interne, accentuée par l'ouverture internationale, est paradoxalement considérée comme un non phénomène.
- 16 La notion d'interculturalité ne renvoie pas uniquement à celle d'internationalité. Elle nous renvoie aussi plus communément et plus largement à la question des identités, des activités, des compétences et des métiers. Pour Rosette Bonnet, c'est bien la complexification de l'organisation du travail et la perte des repères qui s'en est suivie, qui ont contraint les cadres et les dirigeants occidentaux à jouer un rôle d'interface fonctionnel et symbolique, à intégrer une dimension interculturelle, en s'écartant de la simple intervention productive qui les occupait jusqu'alors.
- 17 Pour autant, il n'est pas toujours utile de chercher à réaliser l'homogénéité parfaite du personnel dans l'entreprise. Ariette Bouzon nous invite à distinguer parmi les types d'activité ceux qui nécessitent une cohérence des représentations.

- 18 Arrivés à ce stade du parcours, nous avons ressenti l'intérêt de recueillir plusieurs avis non spécifiquement nourris par l'univers des organisations. Stefan Bratosin traite de la compréhension des communications interculturelles. Bernard Dagenais présente ce que dissimulent les prises de position sur la diversité culturelle. Jean-Marc Fick aborde les promesses de la rencontre homme-machine, ferment d'une véritable culture de l'interculture.
- 19 L'interculturel est devenu un thème récurrent parce qu'il nous place, en dépit de notre tendance à vouloir tout programmer, face à l'inattendu et à l'irrationnel, parce qu'il nous renvoie à nos limites, à nos oublis et à nos carences.
- 20 Dans toute démarche et pour tout domaine qui éclôt, l'enthousiasme, l'emportement, l'intérêt ou le souci du débouché peuvent produire ce que nous avons appelé dans l'appel à articles, la part de l'illusion.
- 21 Nous avons besoin d'appréhender un nouvel environnement. Les méthodes et les théories de la communication interculturelle, qui s'affinent peu à peu, enrichissent notre connaissance des organisations. Elles déboucheront peut-être sur une refondation.