

Points Communs

La revue du français à visée professionnelle

numéro 34 • mai 2008

ENTRETIEN

Les identités culturelles
et linguistiques :
une notion-clé pour l'avenir.

Geneviève Zarate

RECHERCHE EN DIDACTIQUE DU FOS ET DE L'ÉVALUATION

Le FOS : une didactique du
langage et de l'action

Jean-Jacques Richer

Français culture étrangère

Régis Kawecki

TÉMOIGNAGE

L'implantation de Renault
au Brésil : une expérience
multiculturelle

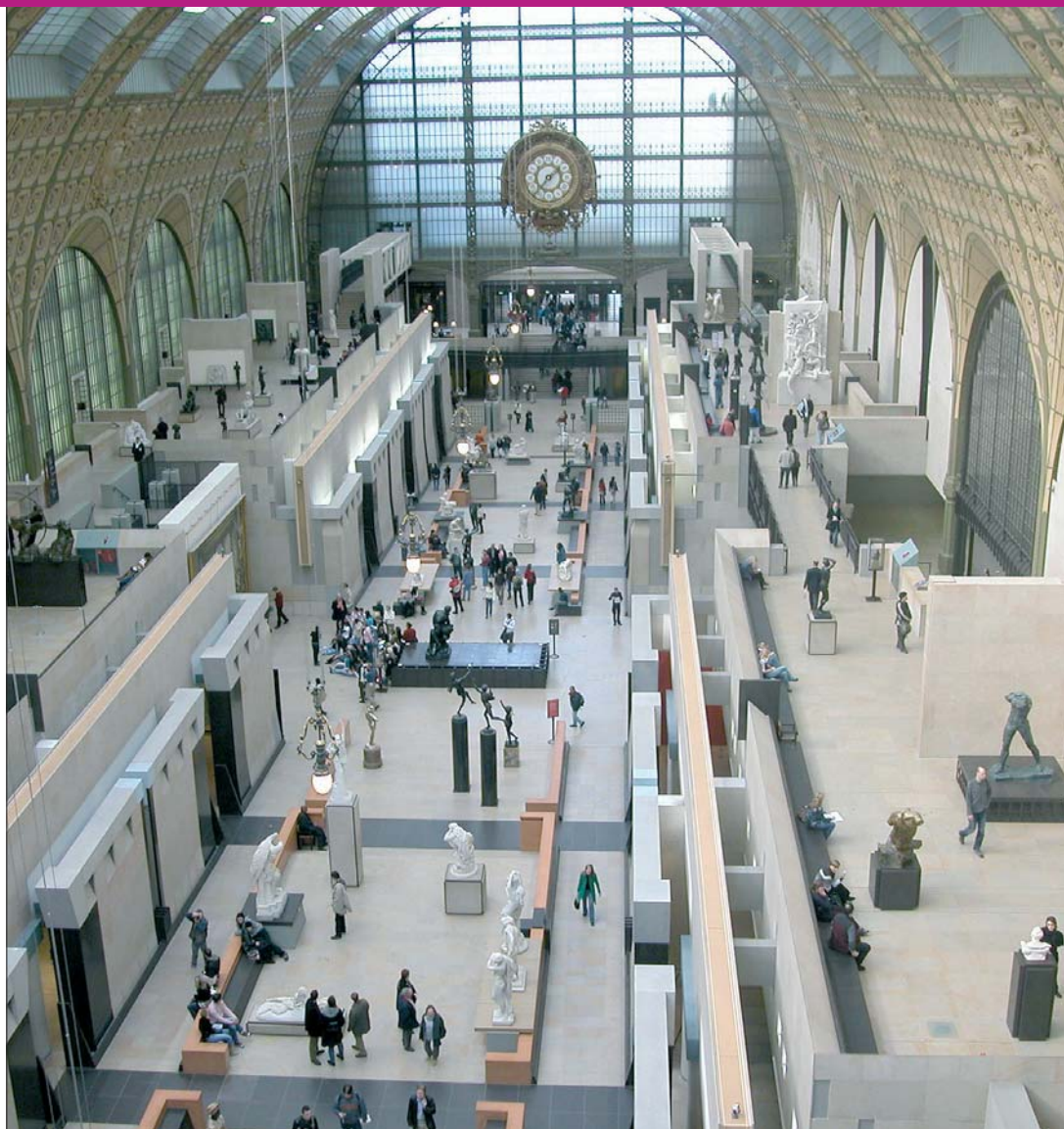
Ligia Ferreira

PAGES DU DROIT

Droit d'auteur : ce que la loi
Dadvisi a changé

Anne-laure Stérin

NOUVEAUTÉS ÉDITION



DOSSIER PÉDAGOGIQUE

Des différences culturelles dans le
management et la négociation

Elisabeth Szilagy



CELAF
Centre de Langue Française

Je travaille en Français!

**un acteur incontournable
au service des personnes,
des entreprises et des organisations
qui utilisent le français pour travailler.**

Le Centre de langue de la Direction des relations internationales de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris devient le Centre de langue française, le CELAF. Le CELAF intervient dans les domaines de l'évaluation en langue française, de la formation et de la certification en français langue professionnelle.

Le CELAF bénéficie

- De **50 années d'expérience** dans le champ du français langue professionnelle
- D'une **équipe d'experts** en évaluation et en ingénierie de la formation
- Du **soutien de grandes universités européennes** en recherche scientifique en évaluation
- D'un **réseau de plus de 1 000 centres agréés**, partenaires de diffusion de ses outils d'évaluation et de certification

Le CELAF garantit

- Une écoute client permanente
- Une analyse des besoins systématique
- Des parcours personnalisés
- Des programmes et des formations efficaces et ciblés

Le CELAF développe

- Des outils d'évaluation en français général (le TEF, le TEFAQ)
- Des certifications en français de spécialité (10 diplômes de français professionnel)
Ces outils sont harmonisés sur les niveaux des référentiels internationaux : cadre européen commun de référence pour les langues et niveaux de compétences linguistiques canadiens
- Des ressources pédagogiques pour mieux connaître l'entreprise
- Une offre catalogue de parcours diplômants en ingénierie pédagogique et en management d'établissement culturel et d'organisme de formation en français

Je travaille en français avec

- **Le TEF**, test de français général standardisé
- **Les DFP**, 10 diplômes de français professionnel : affaires, droit, médical, secrétariat, tourisme et hôtellerie, scientifique et technique.
- **Le DDiFOS**, un diplôme de didactique du français sur objectif spécifique
- **Le DAMOCE**, un diplôme dans le domaine du management et de la gestion de projets des établissements culturels et de formation
- **Des formations** linguistiques et des formations de formateurs

Chambre de commerce et d'industrie de Paris
Direction des relations internationales de l'enseignement
CELAF

28, rue de l'Abbé Grégoire
F-75279 Paris cedex 06
Tel 33 (0)1 49 54 28 57
Fax 33 (0)1 49 54 28 90
fda@ccip.fr
www.fda.ccip.fr

CELAF
Centre de Langue Française
Je travaille en Français!





Chers lecteurs,

Il y a 50 ans, la CCIP lançait ses premières certifications en français professionnel. Depuis, son offre s'est élargie pour compter à ce jour dix diplômes et certificats en français des affaires et des professions. Afin de rendre plus lisible cette offre, désormais liée aux niveaux du Cadre européen commun de référence pour les langues, nous avons opté pour une appellation unique de l'ensemble des certifications de la CCIP : les diplômes de français professionnel – DFP. Ils sont déclinés selon les domaines professionnels et les niveaux du Cadre européen auxquels ils renvoient. Ainsi, les certifications en français des affaires telles que le CFP1, le DFA1 ou le DAFA s'intitulent aujourd'hui DFP Affaires niveau A1, DFP Affaires niveau B2, ou DFP Affaires niveau C2. Dans cette même logique, les certificats tels que le CFJ ou le CFS deviennent respectivement le DFP Juridique niveau B2, et le DFP Secrétariat niveau B1 et B2.

Par ailleurs, le centre de langue de la DRI/E change son nom et s'appelle aujourd'hui le CELAF, Centre de langue française de la DRI/E-CCIP. Il poursuivra le travail pionnier réalisé depuis quelques décennies dans le domaine de l'évaluation, de la formation et de la certification en français professionnel.

Ce changement qui devrait permettre d'accentuer la visibilité des actions en langue française du CELAF intervient donc en 2008, année européenne consacrée au dialogue interculturel dont Points Communs se fait l'écho dans ce numéro, au travers d'articles proposant divers points de vue sur la part accordée à l'interculturel dans les programmes d'apprentissage et, particulièrement, dans les formations en français des affaires.

À cet égard, je tiens à remercier vivement l'ensemble des rédacteurs de ce numéro ainsi que Geneviève Zarate, professeur des universités à l'INALCO, pour l'entretien qu'elle nous a accordé.

Dans la rubrique Recherche en didactique du FOS et de l'évaluation, Jean-Jacques Richer, maître de conférences en didactique du FLE et FOS à l'Université de Bourgogne, nous parle de la prise en compte des mutations du monde professionnel dans la didactique du FOS, et Régis Kawecki, enseignant et coordinateur à l'Université des Indes occidentales, nous fait part de son expertise concernant l'enseignement de l'interculturel.

Le dossier pédagogique est consacré aux différences culturelles dans le management et la négociation. Il a été conçu par Elisabeth Szilagyi, enseignante spécialiste du FOS Tourisme et hôtellerie et de la formation à l'interculturel.

Madame Ligia Ferreira, de l'Alliance française de São Paulo, nous relate son expérience de la conception et de l'animation d'un programme FOS pour l'entreprise Renault au Brésil.

Enfin, la page du droit, conçue par Anne-Laure Stérin, juriste spécialisée dans le droit d'auteur, nous permet d'actualiser nos connaissances sur les lois relatives au téléchargement sur Internet.

Je vous rappelle par ailleurs que les inscriptions sont ouvertes pour participer, du 7 au 25 juillet, à notre 35^{ème} Université d'Été où nous serons heureux de vous accueillir.

Dans l'attente de ce rendez-vous estival, je vous souhaite une excellente lecture !

Guilhène Maratier-Decléty

Directrice des relations internationales de l'enseignement
Adjoint au directeur de l'enseignement

EN DIRECT DE LA DRI/E P. 2

ENTRETIEN P. 4 - 5

Les identités culturelles et linguistiques :
une notion-clé pour l'avenir.

Geneviève Zarate

RECHERCHE EN DIDACTIQUE DU FOS ET DE L'ÉVALUATION P. 7 - 13

Le FOS : une didactique du langage
et de l'action

Jean-Jacques Richer

Français culture étrangère

Régis Kawecki

DOSSIER PÉDAGOGIQUE P. 15 - 25

Des différences culturelles dans le
management et la négociation

Elisabeth Szilagyi

TÉMOIGNAGE P. 26 - 29

L'implantation de Renault au Brésil :
une expérience multiculturelle

Ligia Ferreira

POINT À LA LOUPE P. 30

PAGES DU DROIT P. 31 - 34

Droit d'auteur : ce que la loi Dadvsi
a changé

Anne-laure Stérin

APPEL À COMMUNICATIONS P. 35

NOUVEAUTÉS ÉDITION P. 36

BULLETIN D'ABONNEMENT P. 37

AGENDA P. 38



Geneviève Zarate

Professeur des universités, responsable de la filière FLE à l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales, Paris.

Elle a été expert au Conseil de l'Europe.

Elle appartient au Groupe de recherche et d'échange en didactique des langues et des cultures, « PLIDAM » (Pluralité des Langues et des Identités en Didactique : Acquisition, Médiations)

Les identités culturelles et linguistiques : une notion-clé pour l'avenir.

Mme Zarate, vous êtes responsable de la filière FLE à l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales à Paris (INALCO), qui est un lieu historique de la pluralité linguistique et culturelle puisque 93 langues et cultures y sont enseignées.

Quelle est la place occupée par la filière FLE dans cette institution ?

Le français langue étrangère occupe une place clairement identifiée à l'INALCO avec à la fois une mention de licence « didactique du FLE » et une spécialité de Master appelée « Didactique dans une perspective plurilingue et pluriculturelle ».

Dans cette institution très particulière qu'est l'INALCO (c'est un lieu où l'on enseigne 93 langues dans un contexte très interdisciplinaire), le FLE se trouve coloré par cette mosaïque linguistique et culturelle. Il a une vocation professionnalisante ainsi qu'une vocation transversale au sein de l'établissement. Les étudiants ont alors vocation à devenir bivalents en se destinant à être aussi bien enseignants de la langue qu'ils apprennent à l'INALCO qu'enseignants de français langue étrangère. D'autre part, cet arrière-plan a permis de mettre en place une équipe de recherche en didactique et une réflexion autour du plurilinguisme et du pluriculturalisme.

L'INALCO reste la seule institution européenne à cumuler ce nombre de langues et à pouvoir couvrir les langues et les cultures du monde avec cette représentativité.

Pouvez-vous nous apporter votre définition de l'interculturel ?

Je voudrais lever les ambiguïtés qui pèsent sur ce terme souvent très utilisé, sans doute trop. Je dirais que les usages et les emplois de ce terme sont tellement abondants que le terme « se dissout » dans cette abondance d'usages.

Afin de redonner de la force à ce domaine, il est indispensable, je pense, de l'asseoir sur un contexte pluridisciplinaire. Au nombre des disciplines, figurent l'anthropologie culturelle et la sémiologie pour la force donnée à la description du quotidien et pour le souci apporté à questionner les préjugés et les représentations. En effet, l'anthropologue doit construire sa position d'observateur à partir de ce qu'il observe et se distancier de ce qui lui apparaît évident.

A ces disciplines, on peut ajouter la géopolitique, qui pose par hypothèse qu'un environnement international s'interprète dans et à travers l'histoire des amitiés et des inimitiés entre nations. Dans ce cadre, l'Histoire des nations et des relations entre nations est importante pour nourrir et recharger en sens le terme interculturel. J'évoquerais également l'Histoire des mentalités en raison de certains de ses objets : histoire de la vie privée, de la mort, de l'alimentation, etc. Cet ensemble pluridisciplinaire est confronté au défi de la description des effets de la mondialisation.

Comment percevez-vous la notion d'interculturel dans le domaine des langues ?

Je pense que la notion d'interculturel a fortement gagné en visibilité dans le domaine des langues depuis les années 80, mais qu'elle y est encore contestée. Dans le domaine de l'enseignement des langues, sa place est encore immature dans la mesure où elle est encore très nettement assujettie à la compétence linguistique, ce qui ne veut pas dire que l'indépendance vis-à-vis des langues est une solution souhaitable.

Il me semble par exemple, que la compétence interculturelle n'a toujours pas été introduite dans les descripteurs et les critères d'évaluation, ni d'ailleurs clairement définie. Le débat est très complexe : je pense que la notion d'interculturel peut faire avancer le domaine des langues quand on l'associe à toutes les interrogations liées à la mobilité géographique et à la valorisation des compétences acquises en situation de mobilité géographique.

C'est le cas quand on envisage la notion d'interculturel à travers des expériences non scolaires, c'est-à-dire en posant, comme il semble devoir l'être nécessaire au 21^{ème} siècle, le fait qu'on apprend et qu'on a toujours aussi appris les langues en dehors de l'école. Il est temps d'articuler l'évaluation des compétences à l'école avec l'expérience acquise dans un cadre non-scolaire, lors de séjours à l'étranger par exemple. L'expérience des étudiants Erasmus gagnerait à être définie et valorisée.

Pouvez-vous nous parler de la place accordée à l'interculturel dans le Cadre européen commun de référence pour les langues du Conseil de l'Europe ?

On peut se féliciter que les compétences interculturelles soient citées dans le Cadre européen commun de référence, je pense par exemple au chapitre 5 sur la définition des compétences.

Mais ces compétences sont situées au titre des compétences générales, qui ne fournissent pas de descripteurs précis pour ce qui sera appelé les compétences communicatives.

Autrement dit, il est en quelque sorte posé par hypothèse que les compétences communicatives engendrent nécessairement une avancée en terme de compétences interculturelles. C'est encore beaucoup trop vague au regard des résultats des recherches et des pratiques déjà existants dans ce domaine.

Le CECR accuse un net retard tant sur le plan des expériences recensées que sur celui des modèles disponibles.

Se dirige-t-on aujourd'hui vers de nouvelles perspectives de redéfinition de l'interculturel dans le CECR ?

Il y a une réflexion en cours au Conseil de l'Europe sur les séjours linguistiques à l'étranger, réflexion qui n'est d'ailleurs pas propre à la vision européenne et qui aussi transversale aux différentes unités qui composent le Conseil de l'Europe. Cela reste pour l'instant sans visibilité.

Certains aspects du Cadre européen offrent des ouvertures, je pense par exemple à la perspective actionnelle (au chapitre 2), riche de potentialités, mais qui n'a pas été clairement définie dans ce document. Les multiples interprétations de cette approche ne vont pas toutes vers une mise en lumière de ces compétences interculturelles. Une autre notion me semble ouvrir des perspectives pour la reconnaissance des compétences interculturelles, celle d'acteur social. Cette notion, élargit la notion d'apprenant, mais n'existe dans le Cadre qu'à l'état embryonnaire.

A l'heure actuelle, il faut bien voir qu'on assiste à un certain blocage politique autour de la définition de l'interculturel, en particulier dans le contexte français car cette notion est, par un jeu de contagion sémantique, associée à la notion de communautarisme, liée à la façon dont la société française se définit historiquement. Je pense personnellement qu'il s'agit là d'une vision contagieuse abusive qui constitue un obstacle à la reconnaissance et à la valorisation des compétences interculturelles. On se heurte aussi à des conceptions de la société différentes selon les états européens, fonction des héritages historiques qui rendent difficile l'établissement d'un socle commun de convictions et de réflexions.

Les traditions démographiques et la reconnaissance accordée aux migrations dans la formation des

identités nationales allemande, britannique et celles des pays de l'Europe centrale et orientale diffèrent. L'horizon francophone, lui, a vocation à dénouer ces obstacles comme le montre le récent rapport Francophonie et migrations internationales de Dominique Wolton, mandaté par l'Organisation internationale de la Francophonie. Le contexte européen, lui, exige que le débat soit élargi au-delà de la société française et qu'une vision généreuse de l'Europe, teintée au choix d'utopisme ou de pragmatisme, soit l'horizon adopté.

Peut-on considérer qu'il y a des spécificités pour l'interculturel dans le domaine du français professionnel, en français du tourisme ou des affaires par exemple ?

Je ne suis pas complètement convaincue que le français professionnel soit une catégorie à part. Dès les années 80, à l'époque où j'étais au BELC, les linguistes eux-mêmes reconnaissent que ce domaine ne pouvait se limiter à la description de faits linguistiques. Je pense que le français professionnel, du tourisme ou des affaires ne peut être identifié comme un domaine suffisamment spécifique pour qu'il échappe à une conceptualisation commune. Il faut également se référer à une conceptualisation qui soit propre à l'enseignement des langues, et non pas centrée sur le FLE.

Pour avoir, sur ce sujet, justement participé à une réflexion sur la formation d'élèves en hôtellerie, je peux dire combien l'anthropologie culturelle peut apporter d'éléments pour inviter l'apprenant / acteur social à une position décentrée sur les pratiques telles que l'hygiène, l'autorité, l'alimentation. Voire même sur la notion de goût, dans ses deux acceptations : aussi bien la saveur, que le goût au sens esthétique, le « bon goût ». C'est à ce niveau, que l'on peut parler d'un éclairage spécifique.

Que pensez-vous de l'évaluation de la compétence interculturelle dans le domaine de l'enseignement du français général et professionnel ?

Dans le système éducatif français, il faut regretter que les formations en FLE ne bénéficient pas de la reconnaissance nationale qu'elles méritent et qu'il n'y ait toujours pas de

statuts pour les enseignants de FLE au sein de l'éducation nationale (au niveau d'un CAPES, par exemple), ce qui traduit une vision désuète de la société française. Or les besoins et les publics sont identifiés aussi bien en primaire que dans le secondaire et le supérieur. L'ouverture à l'étranger dans les cours de français est identifiée, au mieux, sous l'angle de la littérature francophone. Les compétences interculturelles n'ont qu'une très faible visibilité dans l'enseignement du français général et professionnel, sans commune mesure avec les compétences effectives qui y sont observables chez les élèves et les enseignants.

Quel impact la prise en compte des identités culturelles et linguistiques a-t-elle sur les politiques linguistiques en Europe, et, plus largement, dans un contexte de mondialisation des échanges ?

La prise en compte des identités culturelles et linguistiques est une dimension essentielle, qui sera et qui est déjà le mot-clé des dix à quinze années qui viennent. Dans notre équipe de recherche dont l'acronyme est PLIDAM, le **I** renvoie à identités. Je voulais à ce propos signaler un travail que nous avons mené à bien dans un cadre européen et international. Edité en 2008 aux Editions des Archives Contemporaines, le Précis du plurilinguisme et du pluriculturalisme permet de situer clairement la place des identités culturelles et linguistiques dans l'enseignement des langues. Cet ouvrage est le fruit du travail d'un collectif de 90 chercheurs et de praticiens que Danielle Lévy, Claire Kramsch et moi-même avons coordonné. Chacun des huit chapitres comportent six à sept études de cas. Le locuteur / acteur social, la dimension biographique (Chapitre Soi et les langues), les questions liées à la mobilité et aux appartenances multiples sont exemplifiées. Le débat sur les représentations sociales et culturelles y est aussi illustré. Les choix que nous avons faits sont la synthèse de quatre années de séminaires internationaux aux côtés de chercheurs et de praticiens, qui innovent en ouvrant une perspective pluridisciplinaire. Le professeur de langue et le formateur devraient y trouver de quoi stimuler leur réflexion, grâce à la soixantaine d'études de cas qui y sont analysées.

> OBJECTIF Béatrice TAUZIN, Anne-Lyse DUBOIS

EXPRESS

LE MONDE PROFESSIONNEL EN FRANÇAIS

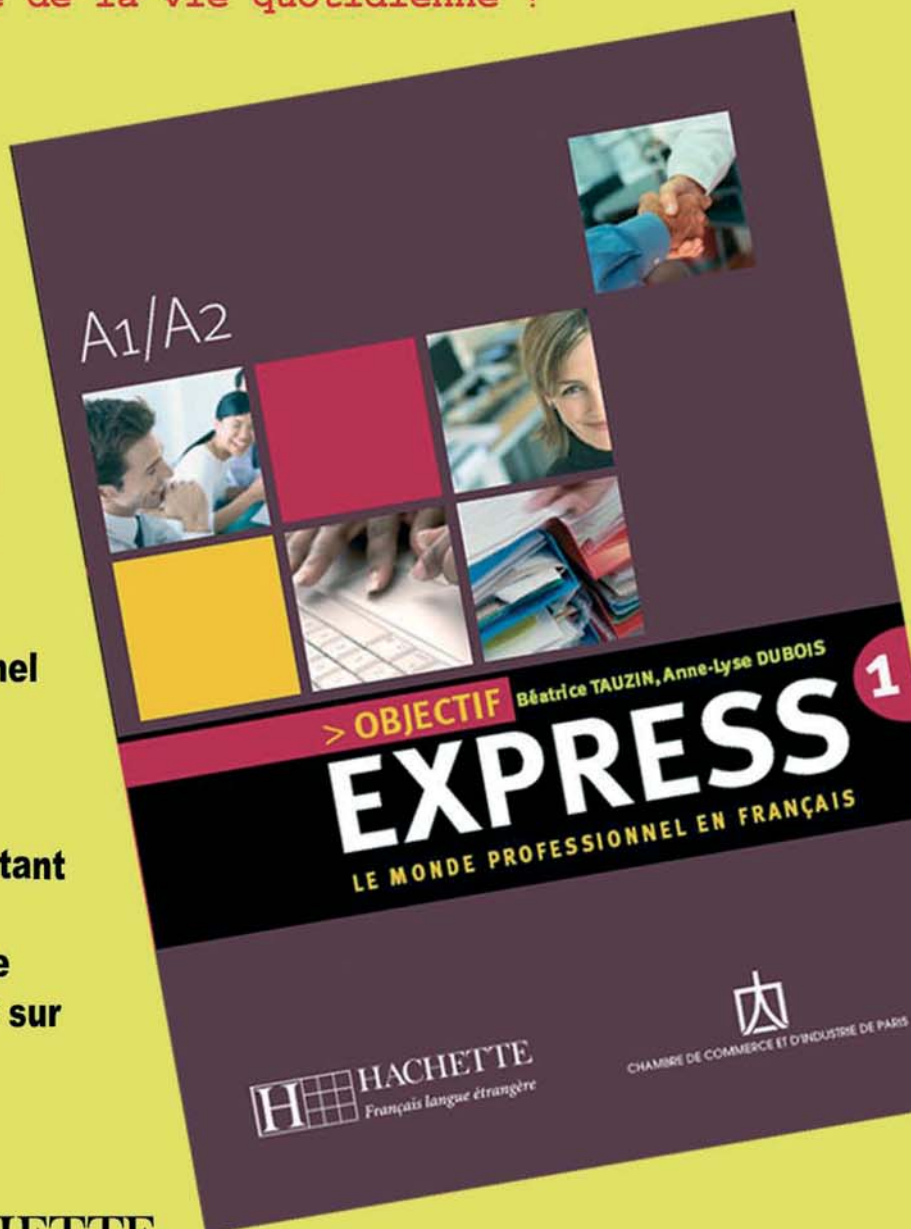
L'essentiel pour communiquer en français
dans toutes les situations de la vie professionnelle
comme de la vie quotidienne !

>> Niveau 2 (A2/B1)
à paraître en 2009 !

> Pour adultes en
contexte professionnel
ou en préparation
à la vie active

> Dès le niveau débutant

> Voir des extraits de
tous les composants sur
www.hachettefle.fr



HACHETTE
Français langue étrangère

POUR UN APPRENTISSAGE RAPIDE, PRAGMATIQUE ET INTENSIF !

Jean-Jacques Richer ←

Maître de conférences en didactique du FLE/S – FOS

Responsable Masters FLE/S – FOS au Centre de formation ouverte à distance de l'Université de Bourgogne

Docteur en littérature française

Docteur ès sciences du langage/ didactique des langues

Le FOS : une didactique du langage et de l'action



Le monde du travail s'est très profondément modifié, complexifié depuis les années 80 où, sous la pression de la robotisation, de l'informatisation ainsi que de la mondialisation des échanges économiques, il a dû s'ouvrir au travail collectif et imposer la coopération et la coordination à ses acteurs. Ces bouleversements ont eu pour résultat de rendre indissociables dans le monde professionnel le langage et l'action qui sont tous deux modélisés par les genres, genres de discours et genres sociaux d'activités.

La didactique du F.O.S. se doit de prendre en compte ces mutations des univers professionnels notamment en plaçant le genre au centre de sa réflexion méthodologique.

Introduction

La didactique du FOS se cantonne très largement aux activités de service où domine le langagier. Mais les demandes de formation en FOS portent de plus en plus sur des domaines professionnels qui, sous l'effet des changements technologiques et de la mondialisation, ont fortement évolué (ce que nous montrerons dans le chapitre 1) et ont intégré de nouvelles modalités du travail (point développé dans le chapitre 2). Ces évolutions ont accru tellement la « part langagière du travail », selon l'expression de J. Boutet (2007 : 20), que langage et action dans les univers professionnels sont devenus indissociables, comme nous le démontrerons dans le chapitre 3. Afin de rendre compte de cette intrication du langage et de l'action dans le monde du travail, il nous semble nécessaire de recourir au concept de genre incluant genres de discours et genres sociaux d'activités, une hypothèse de recherche que nous justifierons dans les chapitres 4 et 5 et qui semble porteuse d'un renouvellement de la didactique du FOS (ce qu'esquissera la conclusion).

1- De la tâche au travail collectif

Le monde du travail façonné par le taylorisme repose sur un fractionnement, une individualisation du travail sous forme de tâches, qui rendent

matériellement impossible le surgissement du langage, un langage qui, dans ce type d'organisation, se voit de plus frappé d'interdit car perçu comme frein à la production ⁽¹⁾.

Les évolutions technologiques (robotisation, informatisation), le développement de modèles d'organisation du travail privilégiant l'autonomie et l'initiative des opérateurs en réponse à la mondialisation qui accroît la concurrence et impose flexibilité et mobilité, ont en partie supprimé la parcellarisation du travail et ont fait surgir à côté des dispositifs traditionnels de nouvelles formes de travail : multiplication des tâches à effectuer en interaction, lignes de travail en parallèle, activités dans des lieux et temps différents, tous agencements qui promeuvent le travail collectif.

2- Deux modalités nouvelles du travail

Cette mutation du monde du travail vers le travail collectif, vers une complexité organisationnelle toujours plus grande, génératrice d'aléas, d'incidents, de dysfonctionnements qui suscitent une nécessité de réagir rapidement, a engendré deux modalités nouvelles du travail non sans incidences fortes sur l'importance du langage dans les univers professionnels.

2.1- La coopération :

La coopération (de coopérer : « opérer conjointement avec quelqu'un », selon le dictionnaire Le Robert) est une co-action sur un même centre d'intérêt, avec un même objectif. On parle de coopération « lorsque l'effectuation de tâches communes mobilise plusieurs personnes, plusieurs fonctions, plusieurs spécialités. » (Lacoste, 2001a : 24). Elle renvoie à un « faire ensemble propre à une équipe, si dispersée soit-elle (...) autour d'un centre d'intérêt commun » (Lacoste, 2001b : 324). L'équipe d'ouvriers qui, sur un chantier de construction d'habitations, pose les canalisations constitue l'exemple type de coopération.

2.2- La coordination :

La coordination (« ordonner ensemble ») intervient lorsque, dans une entreprise, les lignes de travail se multiplient, acquièrent une autonomie, ce qui impose de reconstruire une cohérence globale. M. Lacoste donne de la coordination la définition suivante : « Il s'agit, cette fois, de l'agencement des multiples chaînes d'activités, systèmes coopératifs, réseaux d'acteurs, ayant chacun une autonomie partielle, mais dont la mise en cohérence est nécessaire à l'efficacité d'ensemble d'une organisation. » (2001b : 324). L'hôpital où « une cinquantaine de personnes se succèdent auprès d'un même

1 « La rationalisation du travail opérée par l'organisation scientifique du travail [i.e. le taylorisme] – travail à la chaîne, parcellisé et sous contrôle du temps – ne retient, parmi toutes les dimensions de la communication humaine, qu'une fonction ludique : parler ne serait que bavarder entre collègues, plaisanter. La parole est donc explicitement interdite dans les ateliers et sanctionnée. » (J. Boutet, 1998 : 158)

malade en moins de cinq jours » (Grosjean et Lacoste, 1999 : 126) représente l'exemple même de la nécessaire coordination entre partenaires de travail avec infirmières, aides-soignantes, médecins, kinésithérapeutes, psychologues, etc. qui doivent articuler leurs interventions auprès des malades.

3- Travail et langage ont partie liée

3.1- Un langage déjà omniprésent dans le travail

Dans le monde professionnel, le langage est intimement lié au travail, à l'action et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le travail relève des activités situées, c'est-à-dire des activités dont la nécessaire contextualisation passe en particulier par le langage comme le souligne M. Lacoste : « Agir ne se limite pas à appliquer automatiquement un programme préétabli, ce qui dispenserait de toute communication, mais exige d'interpréter la situation et de réagir aux circonstances. Les situations de travail en fournissent un exemple paradoxal : la prescription, la règle, la technique y contraignent l'action plus que dans d'autres domaines, et pourtant c'est là peut-être que la marge de manœuvre et la part d'interprétation se révèlent les plus indispensables. Sans une contextualisation permanente, aucun travail ne serait viable. » (Lacoste, a, 2001 : 24)

Ensuite, le langage est très souvent partie constituante du travail, « parole "dans" l'activité » (Lacoste, a, 2001 : 33) suscitée par la variabilité du contexte^[2] qui déclenche une nécessaire activité langagière, « parole "comme" activité, lorsque le travail est d'ordre langagier » (Idem : 33), lorsque « les actes de langage y constituent les actes de base du travail. Faire consiste alors à dire. C'est le cas des métiers de la vente, de la relation de service ; c'est aussi le cas de ces praticiens de la parole que sont les juges, les avocats, les travailleurs sociaux, et même les médecins, si l'on songe à la part langagière des consultations médicales. » (Ibid. : 40), « parole

"sur" l'activité, en position "méta", qui, dans une attitude réflexive, permet de prendre distance » (Ibid. : 33) ; enfin, parole comme sauvegarde de l'identité personnelle et maintien de la cohésion du groupe^[3].

Un langage omniprésent : « Qu'il s'agisse d'interroger, d'expliquer, de dire et de contredire, de donner des instructions, de rapporter des faits, de raconter des événements, les conduites verbales sont partout présentes dans le quotidien des entreprises » (Ibid. : 39/ 40), désormais intégré dans les nouvelles conceptions de l'organisation comme stimulant de la production : « le langage est traité comme une ressource productive ; les pratiques de communication font partie des compétences professionnelles. L'activité langagière, relationnelle, instrumentale et cognitive est désormais prise en compte par les directions, dans la production comme dans les services. » (S. Pène, 2001 : 10). Un langage oral auquel s'associe le non-verbal (intonations, regards, mimiques, gestes). Un langage écrit multiforme [« L'écriture, de plus en plus présente dans les organisations, revêt elle aussi des formes multiples : petits mots du travail que chacun écrit pour lui-même, pense-bête informels, affichés au poste, bouts de papier découpés ou modernes « post-it », cahiers de liaison, protocoles et fiches d'instructions, codes, chartes, procédures, listings. » (Lacoste, a, 2001 : 31)], souvent pluri-sémiotique à travers les artefacts cognitifs que sont les graphiques, chiffres, images, écrans, tableaux synoptiques. D'où ce constat sans appel de M. Lacoste : « On ne peut guère travailler sans communiquer : autant que technique, le travail est communicationnel. » (Ibid. : 51)

3.2- Coopération et coordination ou un renforcement de la « part langagière » du travail

Les nouvelles modalités du travail décrites ci-dessus que sont la coopération, la coordination, corrélatives à la

complexification du monde du travail, aux modèles actuels d'organisation de la production, provoquent l'accroissement du lien fondamental entre langage (dans ses dimensions orales/écrites/ gestuelles/ symboliques...) et action dans le monde professionnel, et confèrent à cette association un rôle essentiel, fait qu'enregistre J. Leplat : « Dans la mesure où le groupe lui-même doit assurer la répartition des tâches, cela implique d'abord une certaine autonomie des agents, puisque ce sont eux et non plus la hiérarchie qui vont distribuer les tâches. Mais cette distribution va nécessiter aussi une activité de coordination ou d'articulation qui doit être gérée elle-même par le groupe. C'est cette activité d'articulation, sorte d'extra-activité, qui nécessitera la mise en œuvre de moyens de communication (...).

Ainsi apparaît combien sont liées les notions d'activité collective, de coopération, de coordination, de communication, de distribution des décisions. » (1993 : 11).

4- Les genres discursifs dans le monde du travail

Le langage inhérent au travail, dont la présence et l'importance ne cessent de s'accroître, n'est pas un langage libre, une parole dénuée de toutes contraintes : il est cadré dans l'univers professionnel par les institutions, soumis à des régulations sociales et se concrétise dans des genres discursifs ainsi que le note M. Lacoste : « comme toute parole socialisée, **le langage au travail n'échappe pas au formatage institutionnel en genres discursifs**. Des dispositifs tels que l'interrogatoire ou l'entretien sont mis à contribution quand il s'agit d'obtenir des informations systématiques ; la confrontation des opinions passe souvent par l'organisation de débats, plus ou moins codifiés ; rendre compte de son travail suppose d'emprunter les formes du récit, du bilan, ou de la justification. » (Lacoste, a, 2001 : 33, *je souligne*).

2 « L'action ne va pas sans une multiplicité de décisions locales. Il est rare que l'on applique aveuglément un plan préétabli ; on l'infléchit, on l'adapte en tenant compte des circonstances : urgence, charge de travail, aléas font qu'aucun jour ne ressemble à un autre. Aucune consigne ne peut supprimer cette part d'improvisation contrôlée ; aucune tâche ne peut se dispenser d'une constante mise à jour, ni échapper à la variabilité, ni se passer d'un engagement personnel de ceux qui l'effectuent. » (M. Lacoste, 1995 : 29).

3 Ce dernier point est fort bien développé dans l'article de C. Teiger (1995) « Parler quand même : les fonctions des activités langagières non fonctionnelles », in *Paroles au travail, sous la dir. de J. Boutet, L'Harmattan*.

Les genres discursifs sont des régulations textuelles qui, sur le mode de l'imposition et de l'interdiction, agissent sur les cinq niveaux qui composent le « feuilleté textuel » (pour reprendre la belle expression de J. P. Bronckart, 1996) : le niveau socio-énonciatif-pragmatique [tout genre investit globalement et préférentiellement un des deux **systèmes d'énonciation** (*discours* ou *récit*) mis en évidence par E. Benveniste ; il règle **la place, le statut social des coénonciateurs** ;

il constitue un **acte de parole** global (*informer/ expliquer/ convaincre/ polémiquer...*) qui vise à agir sur les représentations, les savoirs, les croyances du destinataire] ; le niveau matériel [un genre sélectionne un **médium** spécifique (écrit/ oral/ visuel/ multimédia/ hypertextuel...), ou une combinaison de ces médias, qui modèle l'énoncé] ; le niveau thématique [un genre impose des contraintes thématiques autorisant tel contenu thématique, en excluant d'autres] ; le niveau formel [tout genre présente un **plan de texte** - conventionnel ou occasionnel - (Adam, 1999 : 69) ou structuration globale du contenu qui impose ou exclut des **schémas séquentiels** (narratifs/ descriptifs/ explicatifs/ argumentatifs/ dialogaux) articulés selon des enchaînements spécifiques à chaque genre] ; le niveau stylistique [un genre opère dans les sous-systèmes linguistiques composant une langue des sélections lexicales, grammaticales]. De plus, comme les genres s'inscrivent dans un contexte socio-historique, la culture propre à chaque contexte leur imprime ses marques particulières et l'affirmation d'A. Fowler portant sur les genres littéraires : « *Genres have circumscribed existences culturally*^[4] » (1982 : 132) peut être élargie à tous les genres de discours^[5].

Les textes liés à l'action dans le domaine du travail sont donc filtrés par des genres où s'inscrivent à la fois les marques d'une culture nationale (par exemple, une réunion de travail à la française se distingue d'une

réunion de travail à l'allemande, car elle est conçue par les Français comme un lieu d'échanges, de développement d'idées, alors que, pour les Allemands, une réunion de travail est un lieu de confirmation, d'enregistrement de décisions déjà prises) et, aussi, les caractéristiques des cultures d'entreprise, comme le constatent M. Grosjean et M. Lacoste à l'issue de leur étude de trois services hospitaliers français différents : « Dans les formes de la communication, dans les usages des outils, dans les règles formelles ou tacites, on saisit ces faits, en apparence minimales, qui constituent la culture organisationnelle des services, les différentes manières de penser, d'agir, de parler, qui s'enracinent dans les paroles, s'ancrent dans l'environnement, se stabilisent dans des règles, des procédures, des actes, s'y pérennisent pour se transmettre aux nouveaux, soumises pourtant aussi aux évolutions de l'histoire. » (1999 : 207).

4- Le genre comme outil conceptuel pour appréhender l'interpénétration du langage et de l'action

Le concept de genre tel qu'élargi par les récents travaux en analyse des discours, en linguistique textuelle, peut constituer un excellent outil conceptuel afin de penser le langage et l'action dans leur imbrication. En effet, nous venons de le voir, les productions langagières dans le travail sont réglées par les genres de discours. Mais le pouvoir de régulation des genres ne se limite pas au langage, il s'étend aussi aux actions programmées par les tâches comme le démontre Y. Clot qui introduit, pour rendre compte de cette réalité, le concept de « genres sociaux d'activités » (1999 a : 174) qu'il définit comme des médiateurs d'une part entre les individus au travail et d'autre part entre les individus et leurs tâches. Pour Y. Clot, les genres sociaux d'activités règlent sur un mode informel, sur le mode du prescrit et de l'interdit, le langage, l'action,

le comportement humain (dans ses dimensions corporelles, langagières et affectives) dans le travail, un point de vue que développe cette longue et nécessaire citation : « Le genre, lui, n'est rien d'autre que le système ouvert des règles impersonnelles non écrites qui définissent, dans un milieu donné, l'usage des objets et l'échange entre les personnes ; une forme d'esquisse sociale qui ébauche les rapports des hommes entre eux pour agir sur le monde. On peut le définir comme un système souple de variantes normatives et de descriptions comportant plusieurs scénarios et un jeu d'indéterminations qui nous dit comment fonctionnent ceux avec qui nous travaillons, comment agir ou s'abstenir d'agir dans des situations précises ; comment mener à bien les transactions entre collègues de travail exigées par la vie commune organisée autour des objectifs d'actions. Ce sont des règles de vie et de métiers pour réussir à faire ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et impossibles dirigés à la fois vers les autres et sur l'objet. Finalement, ce sont les actions auxquelles nous invite un milieu et celles qu'il désigne comme incongrues ou déplacées ; » (1999 b : 44). Ces genres sociaux d'activités présentent la particularité de fonctionner d'une manière tacite : « L'intercalaire social du genre est un corps d'évaluations communes qui règlent l'activité personnelle de façon tacite » (*Ibid.* : 34) et constituent une « culture professionnelle collective » (*Ibid.* : 31), « souvent invisible de l'extérieur, distribuée, "naturelle", impalpable et, en un mot, *prise dans l'action* » (*Ibid.* : 35), propre à un domaine d'activité spécifique.

4 « *Les genres ont des existences circonscrites culturellement.* » (traduction personnelle).

5 Pour de plus amples développements sur les régulations textuelles imposées par les genres, cf. J.J. Richer (2005 : 69).

6 A la décharge des éditeurs, il faut rappeler qu'ils sont soumis aux lois de la rentabilité et, par exemple, un manuel sur le français dans la construction aéronautique ne peut atteindre qu'un chiffre de vente très réduit.

Conclusion : le FOS, une didactique du langage et de l'action

Le monde professionnel ne peut donc plus se penser autrement qu'en termes d'imbrication étroite entre activités et langage, et cette nouvelle réalité se répercute de plus en plus fréquemment pour les professionnels du FOS dans des demandes de formations portant sur des domaines d'activités professionnelles où paroles et actions sont tressées dans des genres d'activités qui les pré-déterminent et qui leur impriment leurs colorations culturelles particulières. Or, la didactique du FOS, encore trop souvent prise dans une approche purement langagière du monde du travail, se cantonne massivement aux activités de service dans lesquelles règne le seul face à face langagier.

Pour preuve, il n'est que de consulter les catalogues des éditeurs de FOS⁽⁶⁾ où sont surreprésentées les relations de service (chez Hachette : « Comment vont les affaires ? », « Le français des relations européennes et internationales »; chez CLE : « Affaires.com », « Hôtellerie-restauration.com »;

chez Didier « Le français des affaires », « Le français des relations professionnelles »,... ; aux P.U.G. : « Le français du monde du travail »...).

Aussi, pour être en mesure de répondre à ces demandes, pour pouvoir développer une didactique du FOS qui sache envisager de pair langage et activités, les didacticiens du FOS doivent-ils impérativement élargir leur champ de réflexion, s'ouvrir aux travaux des disciplines qui abordent l'action située dans ses relations avec le langage – ergonomie, psychologie sociale du travail, sociologie du travail, la partie de la linguistique qui a opéré le « virage actionnel » dont parlent Filliettaz et Bronckart (2005)⁽⁷⁾ –, et recourir au concept de genres (incluant genres discursifs et genres sociaux d'activité) comme fil conducteur dans l'élaboration méthodologique de leurs réponses. Justifiée par le fait que les genres organisent le monde du travail, la mobilisation du concept de genre permet de plus de donner consistance au concept de tâche⁽⁸⁾ prôné par le **C.E.C.R.** mais uniquement

défini dans ce nouveau référentiel d'enseignement/ apprentissage des langues par ses seuls contours : en effet, à travers les genres, peuvent être structurées des activités de compréhension, de mise en évidence de la composition des énoncés, d'observation de l'articulation du dire et du faire, des activités de lexicologie, de syntaxe, d'apports culturels qui trouvent leurs finalités dans des productions concrètes (*tâches* pour les genres professionnels fortement contraints telle la lettre administrative, ou *projets* qui associent plus librement langage **et** action en faisant appel à la créativité, à l'imaginaire des apprenants) où les contraintes du genre permettent un guidage multidimensionnel (linguistique/ matériel/ culturel/ intégration du langage et du geste), et ce afin que les apprenants acquièrent une véritable *compétence à communiquer langagièrement* dans laquelle dire et faire s'ajustent parfaitement aux sollicitations langagières **et** actionnelles du domaine professionnel. ■

6 A la décharge des éditeurs, il faut rappeler qu'ils sont soumis aux lois de la rentabilité et, par exemple, un manuel sur le français dans la construction aéronautique ne peut atteindre qu'un chiffre de vente très réduit.

7 Filliettaz, L., Bronckart, J.P., « Introduction », in *L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications, ss la dir. de L. Filliettaz, J.P. Bronckart, Peeters, 2005.*

8 "Les tâches ou activités sont l'un des faits courants de la vie quotidienne dans les domaines personnel, public, éducationnel et professionnel. L'exécution d'une tâche par un individu suppose la mise en œuvre stratégique de compétences données, afin de mener à bien un ensemble d'actions finalisées dans un certain domaine avec un but défini et un produit particulier. La nature des tâches peut être extrêmement variée et exiger plus ou moins d'activités langagières;" (2001 : 121)

Références bibliographiques

- Adam, J.M.**, 1999, Linguistique textuelle, Des genres de discours aux textes, Nathan.
- Boutet, J.**, 1998, « Quand le travail rationalise le langage » in Le monde du travail sous la dir. de J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, D. Linhart, Editions la Découverte.
- Boutet, J.**, 2007, « Genres de discours et activités de travail » in L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications, sous la dir. de L. Filliettaz, J.P. Bronckart, Peeters, 2005.
- Bronckart, J.P.**, 1996, Activité langagière, textes et discours, Delachaux & Niestlé.
- Cadre européen commun de référence** pour les langues, 2001, Conseil de l'Europe, Didier.
- Clot, Y.**, 1999 a, « De Vygotski à Léontiev via Bakhtine », in Avec Vygotski, sous la dir. de Y. Clot, La Dispute.
- Clot, Y.**, 1999 b, La fonction psychologique du travail, P.U.F.
- Filliettaz, L., Bronckart, J.P.**, « Introduction », in L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications, ss la dir. de L. Filliettaz, J.P. Bronckart, Peeters, 2005.
- Fowler, A.**, 1982, Kinds of Literature, Oxford University Press.
- Grosjean, M., Lacoste, M.**, 1999, Communication et intelligence collective, P.U.F.
- Lacoste, M.**, 2001a, « Peut-on travailler sans communiquer », in Langage et travail, Communication, cognition, action, coord. par A. Borzeix, B. Fraenkel, CNRS Editions.
- Lacoste, M.**, 2001b, « Quand communiquer, c'est coordonner », in Langage et travail, Communication, cognition, action, coord. par A. Borzeix, B. Fraenkel, CNRS Editions.
- Pène, S.**, 2001, Introduction in Le langage dans les organisations, L'Harmattan.
- Richer, J.J.**, 2005, « Le Cadre européen de référence pour les langues : Des perspectives d'évolution méthodologique pour l'enseignement/ apprentissage des langues ? », Synergies Chine, N°1.
- Swales, J.M.**, 1990, Genre analysis, Cambridge University Press.
- Teiger, C.**, 1995, "Parler quand même : les fonctions des activités langagières non fonctionnelles", in Paroles au travail, sous la dir. de J. Boutet, L'Harmattan.

Français culture étrangère

La mondialisation est une réalité quotidienne désormais incontournable. L'actualité n'est-elle pas là pour nous le prouver tous les jours ? S'il est vain donc de vouloir s'y opposer, il est important par contre d'analyser l'impact que cette « globalisation » peut avoir sur notre univers professionnel. Ceci vaut également pour le professeur de français langue étrangère (FLE). Faut-il continuer d'enseigner comme auparavant ? Les méthodes prennent-elles suffisamment en compte le phénomène ? Et que dire du professeur de français des affaires ? Le monde de l'entreprise dont il est le facilitateur n'est-il pas aux avant-postes de la mondialisation ?



Le problème est que mondialisation va parfois de pair avec uniformisation. Les normes comptables, comme la palette des diplômes universitaires, se rapprochent, calquées sur le modèle anglo-saxon dominant. Une tendance que l'Union européenne dans ses tentatives d'intégration successives cherche à accentuer. L'offre donne l'impression de se réduire, la diversité semble diminuer et le monde tend à se ressembler partout, où que l'on aille. Uniformisation qui rime également parfois avec américanisation : quels pays résistent encore et toujours au Coca Cola, aux hamburgers ou aux séries télé hollywoodiennes ? Les cultures feraient donc place à LA culture, tout comme l'usage de l'anglais s'universalise. Doit-on alors proclamer la fin de la diversité culturelle si chère aux Français ?

Dans cette optique, le français des affaires ne serait plus que la transposition en français de comportements universaux. Un peu comme penser qu'il suffit de traduire en français un mot d'une langue étrangère pour appréhender la réalité représentée dans son intégralité. Le spécialiste en sociolinguistique sait bien qu'il n'en est rien car chaque langue décline la réalité, le monde qui l'entoure d'une façon qui lui est unique. Tout comme la traduction d'un mot dans une autre langue ne correspond que bien imparfaitement avec la réalité nommée au départ.

Les « cognates », ces termes de même origine présents avec des

orthographes très similaires dans nombre de langues nous en donnent une bonne démonstration. Si les réalités ainsi dénommées se recoupent, elles coïncident rarement d'une langue à l'autre. Les mots « police » et « taxi » présents dans à peu près tous les pays et toutes les langues ne dénotent jamais les mêmes faits de vie. Il y a ainsi des forces de gendarmerie dans certaines contrées et pas dans d'autres et un taxi se décline en petit et grand taxi au Maroc alors que ces subdivisions n'existent pas en Europe.

Il est donc important de convaincre nos apprenants de français que l'apprentissage d'une langue étrangère n'est pas un simple exercice de transposition, de traduction littérale, de mot à mot. Ce serait décidément trop simple ! Elle est un découpage original et unique d'une réalité qui n'est jamais exactement la même d'une communauté linguistique à une autre, ne serait-ce que parce que le cadre géographique est différent. Culture et langue sont donc les deux côtés indissociables d'une même pièce de monnaie. Elles se transmettent ensemble. Pour l'étudiant qui veut se former aux pratiques des affaires à la française, il ne suffira pas simplement de connaître les noms des différents directions et services présents dans nos grandes entreprises nationales, il lui faudra se rendre compte que la structure française est verticale et bien plus hiérarchique qu'elle ne peut l'être dans certains pays

anglo-saxons par exemple. Il conviendra de lui montrer à quel point la correspondance commerciale à la française peut être codée et formelle, et ce encore de nos jours, reflet d'une certaine conception des relations humaines.

La culture est une entité qui ne se laisse pas circonscrire facilement. Les définitions vont du « tout est culture » à la traditionnelle culture dans le sens de « cultivé ». Il est parfois difficile de faire apprécier cette « dimension cachée » selon l'expression de Edward T. Hall (1990) à nos apprenants car, surtout dans les sociétés monoethniques et monolingues, la tendance très naturelle est d'abord de juger l'autre en fonction des critères de sa propre culture inculqués dès la plus petite enfance et que l'on croit universels, une attitude souvent automatique qui s'apparente à de l'ethnocentrisme. Qui n'a jamais entendu le touriste moyen critiquer ou se moquer de certaines habitudes et coutumes locales jugées ridicules, si ce n'est inférieures ! Bien souvent, les conséquences n'en sont pas catastrophiques. Mais dans un contexte de relations commerciales, le risque de ne pas comprendre ou de ne pas accepter l'autre dans sa différence peut se traduire par la perte d'un contrat, d'une relation d'affaires, chose que ne peuvent s'autoriser les entreprises dans un contexte de forte concurrence internationale.

Faire toucher du doigt cette réalité culturelle n'est pas toujours aisée.

Catherine Kerbrat-Orecchioni (2000) s'y emploie mais dans des contextes non commerciaux. Elle cite par exemple l'exemple de cette petite fille née aux Etats-Unis d'une mère française qui demandait à celle-ci pourquoi elle se disputait toujours avec ses amis français qui venaient à la maison, et jamais avec ses amis américains. Tout simplement, dira l'observateur aguerri, parce qu'aux Etats-Unis les tours de parole se suivent bien sagement sans empiéter les uns sur les autres. Née dans cette culture, l'enfant ressentait les interruptions permanentes des amis français de sa mère comme agressives.

Si l'on prend des cultures encore très éloignées, les différences sont peut-être plus évidentes. L'anecdote suivante citée par Will Baker et tirée d'un forum de discussion de l'enseignement de l'anglais langue étrangère (Asian EFL Journal) est révélatrice : Quand je fis part au propriétaire de mon école de langue thaïlandais de mes problèmes administratifs, de mes plaintes concernant le nombre d'élèves en classe, il se contenta d'un grand sourire et c'est à peu près tout. Mon interprétation fut qu'il ne se souciait pas de mes remarques, tentait de les ignorer ou de les sous-estimer. Je partis perturbé et en colère par ce qui semblait être de sa part de l'indifférence à mes problèmes. Le lendemain, des solutions étaient trouvées et ce professeur nouvellement arrivé en Thaïlande apprenait à ses dépens qu'un sourire dans cette culture spécifique peut aussi signifier qu'on est absolument désolé de ce qui vous arrive et qu'on va chercher à y remédier.

Donahue T. Ray (1998) cite de savoureux échanges entre partenaires commerciaux japonais et occidentaux qui montrent à quel point certaines cultures préfèrent faire comprendre en utilisant des euphémismes plutôt que de dire les choses directement. Une entreprise américaine attendait un « oui » ou « non », elle n'obtint qu'un « c'est très difficile » qu'elle interpréta à tort comme une réponse positive. On ne peut attendre de partenaires commerciaux qu'ils s'expriment ou réagissent d'une façon qui va à l'encontre de leurs principes de politesse sociale ; les y obliger

peut certes clarifier la situation mais risque également de vous aliéner vos contacts à l'étranger.

Plus près de nous, il y a l'Afrique du Nord avec ce qui est qualifié souvent négativement de salamalects, ce « small talk » sur la santé et la famille qui n'est qu'un prélude aux discussions plus sérieuses mais qu'un Occidental peut être tenté d'écourter. S'il le fait, la sanction bien sûr n'est jamais immédiate, mais pourrait bien déboucher sur un raidissement des interlocuteurs pouvant aller jusqu'à la rupture. Peut-on véritablement négocier avec des partenaires que l'on vient de froisser faute de sensibilité culturelle ?

On peut encore citer les pays du golfe Persique et l'importance de l'établissement d'une relation personnelle, condition importante à l'établissement d'une relation commerciale durable. Que la compagnie étrangère ne s'avise pas alors de changer son représentant car le contact serait rompu et il faudrait tout recommencer. Si les contraintes de temps le permettent, il convient d'aller plus loin et de se familiariser avec les traits essentiels qui fondent une culture. L'exemple de la Chine et de son milliard de consommateurs nous en offre une bonne illustration. Pour réussir sa négociation, il est essentiel de garder en tête que les Chinois ont un bien plus grand respect que les Occidentaux des traditions ancestrales, de l'autorité et de la famille, qu'ils ont à cœur de ne pas perdre la face (et de ne pas vous la faire perdre) et qu'ils sont aussi beaucoup plus superstitieux que nous ne le sommes en général. Cela peut aller du chiffre 4, que l'on évitera d'utiliser car sa prononciation est bien trop proche du mot « mourir », jusqu'à dépenser des milliers d'euros pour s'assurer que les bureaux et le mobilier intérieur sont orientés de la façon la plus propice (ce dont sont chargés les maîtres de feng shui), en passant par la consultation d'un almanach pour fixer la date la plus auspiciuse pour un mariage ou celle d'une négociation d'affaires importante.

Si les apprenants le souhaitent, il est possible d'aller plus loin et de présenter les théories dont relève l'interculturel.

L'anthropologue Edward T. Hall, par exemple, distingue les sociétés « universalistes » de celles qui sont « particularistes ». Cette distinction explique qu'un contrat à la française tend à être plus court qu'un contrat de type américain où l'attention aux détails est plus élevée. Il classifie également les sociétés selon leur appréhension du facteur temps : qu'un Français arrive en retard à une réunion tend à moins le perturber que son collègue allemand par exemple. Hall enfin nous parle de la gestion de l'espace qui explique que certaines cultures s'approchent plus près de leurs interlocuteurs étrangers que ceux-ci ne l'auraient fait, un décalage qui peut être source d'inconfort pour ces personnes (un domaine d'études appelé proxémique). L'universitaire néerlandais Geert Hofstede, autre grand théoricien de l'interculturel, concernant notamment les organisations commerciales (1997), classifie nos différentes sociétés selon quatre dimensions censées définir les valeurs associées au travail. La première est la « distance au pouvoir » qui range les sociétés selon leur relative acceptation des inégalités intrinsèques aux organisations humaines. Il distingue également les communautés individualistes de celles qui tendent à favoriser l'appartenance à un groupe. Une autre dimension originale est celle de la plus ou moins grande « masculinité » d'une société qu'il oppose à sa « féminité ». Il y a enfin le degré d'« évitement de l'incertitude » qui prédispose certaines cultures à faire face avec plus ou moins de réussite aux situations imprévues.

Mais si les professeurs de français sur objectif spécifique (FOS) pourront ainsi utilement enrichir leur réflexion au contact des théoriciens de l'interculturel, il ne faut pas oublier que ce sont d'abord des hommes et femmes de terrain qui veulent des réponses pratiques à leurs besoins ou questions. Comment faire sa place à l'interculturel en classe de FOS ?

Comment sensibiliser les étudiants aux différences culturelles et aux risques associés à leur non-respect ? Comment faire passer la culture d'entreprise à la française auprès de nos étudiants ?

Les méthodes ne sont pas toujours d'un grand secours car elles donnent souvent la priorité au linguistique au détriment du culturel. De plus, les enseignants ne sont généralement pas formés à ce vaste domaine aux contours mal appréhendés.

Il est donc essentiel de privilégier la rencontre avec les professionnels français présents dans les pays d'enseignement du français des affaires. Il est nécessaire de leur faire rencontrer les étudiants. Les cadres français pourront alors présenter leurs conceptions des affaires et les difficultés d'ordre culturel qu'ils rencontrent dans les pays étrangers. Ils doivent par des exemples concrets expliquer les chausse-trapes de la communication interculturelle dans un contexte commercial où les faux-pas peuvent être lourds de conséquence.

Ceci devrait au moins permettre aux étudiants de se familiariser avec les compagnies françaises présentes sur leur territoire et leur éviter ainsi de se sentir « dépayés » dans leur propre pays lorsqu'ils trouveront un premier emploi au sein de l'une d'entre elles. L'idéal serait de pouvoir approcher les services de la Chambre de commerce française locale afin qu'elle apporte son soutien à des stages en entreprise pour les étudiants désireux d'aller plus loin.

Une autre possibilité est de donner à voir pour mieux analyser le management à la française.

Le film *Riens du tout* de Cédric Klapisch (1992) avec Fabrice Luchini dans le rôle principal peut se révéler

précieux (idée, à l'origine, préconisée lors d'une université d'été de la CCIP où l'auteur de ces lignes réalisait un stage). C'est l'histoire d'un grand magasin vieillot et peu accueillant, où le personnel travaille en dilettante. Les Grandes Galeries marchent mal. D'où la décision des dirigeants de nommer un nouveau P.-D.G., qui aura pour mission de sortir l'établissement du marasme, faute de quoi celui-ci sera fermé. Méthodes de gestion modernes et motivation du personnel sont au programme du fringant directeur. C'est un des rares films à ne mettre en scène que le monde du travail et ce dans un seul lieu. Même si le film ne leur était pas destiné à l'origine et qu'il a une dimension récréative certaine (ce qui peut aider à faire passer notre message comme la psychologie cognitive tend à nous le prouver), il n'en décrit pas moins des relations de travail, des comportements professionnels et une ambiance typiquement nationale qui devraient permettre à nos apprenants de mieux « toucher du doigt » certaines réalités franco-françaises.

Une série télé anglaise « *The Office* » (2001), tournée dans le style du documentaire télé, peut être utilisée de la même façon. Diffusée en France en 2004 en version doublée, d'un format plus court et en plusieurs épisodes, elle se prête sans doute mieux à une utilisation pédagogique.

Une version américaine existe, également diffusée en France (2007).

Ce documentaire parodique raconte la vie quotidienne des employés d'une entreprise de vente de papier et

notamment de son directeur. L'idée a été reprise dans un remake français intitulé *Le bureau qui traite du quotidien des employés de la Cogirep*, une entreprise spécialisée dans la papeterie, avec François Berléand dans le rôle du patron. Dans le décor d'une zone industrielle nord de Paris, différents incidents ont lieu comme, par exemple, lorsque des rumeurs de licenciement surviennent. A chaque tournage, la série s'est adaptée aux spécificités culturelles locales et il est notamment intéressant de comparer les différentes réalisations entre elles pour tout ce qui relève aussi par exemple de la communication interpersonnelle entre collègues hors réunion. Il est recommandé de toujours visionner les documents avant de les utiliser en classe afin d'éviter de heurter certaines sensibilités nationales.

Il était de mode, il y a quelques années, de dire qu'il était important de parler la langue de son client. Il nous faut désormais aller plus loin et « parler » également sa culture. Apprendre une langue, c'est non seulement découvrir l'autre dans ses multiples singularités linguistiques et culturelles, les deux faces indissociables d'un même objet, mais c'est également se découvrir soi-même en se donnant la possibilité de sortir d'un certain ethnocentrisme pour se rendre compte qu'il y a d'autres façons d'appréhender le monde, de s'y mouvoir et d'envisager les relations humaines, qu'elles soient touristiques ou commerciales. ■

Bibliographiques

- ABDALLAH-PRETCEILLE M., 1996, *Vers une pédagogie interculturelle*, Paris Anthropos.
- COMPTE C., 1993, *La vidéo en classe de langue*, Paris, Hachette (Collection F).
- DONAHUE R.T., 1998, *Japanese Culture and Communication, Critical Cultural Analysis*, University Press of America, Lanham, Etats-Unis.
- *Cultural diversity : at the heart of Bull*, 1990 (cassette vidéo), Intercultural Press Inc., Yarmouth, Etats-Unis.
- HALL E. T., 1984, *Le langage silencieux*, Paris, Seuil.
- HALL E. T., 1979, *Au-delà de la culture*, Paris, Seuil.
- HOFSTEDE G. H., 1980, *Culture's consequences, International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Londres.
- HOFSTEDE G. H. & HOFSTEDE G. J., 2005, *Cultures and organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill Books, New York.
- KAWECKI R., 2003, *Les entreprises francophones à l'étranger ont-elles besoin du français ?* in *Point Commun* (n° 20, oct. 03), CCIP, Paris.
- KAWECKI R., CLERC-RENAUD Paul, 2003, *Spécificités culturelles et français des affaires* in *Le français dans le monde* (n° 328, juillet-août 03), Clé International, Paris.
- KERBRAT-ORRECCHIONI C., 2000, *Les Cultures de la conversation in Le Langage : origine, nature, diversité*, Sciences Humaines, Hors-série n° 27, Paris.
- KLAPISCH C., 1992, *Riens du tout* (film long métrage).
- TROMPENAARS F., 1994, *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima/Laurent du Mesnil Editeur.



Université d'été 2008



À Paris du 7 au 25 juillet 2008

Une réponse en formations pour développer l'offre de français langue professionnelle au sein de votre établissement

RETROUVEZ TOUTE L'OFFRE SUR NOTRE SITE
www.fda.ccip.fr

INSCRIVEZ-VOUS AVANT LE 13 JUIN 2008

CONTACT

Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Direction des relations internationales de l'enseignement

Service Formation Continue

28, rue de l'Abbé Grégoire - 75279 Paris cedex 06

Tél. : 01.49.54.28.57 ou 29.67 - E-mail : fda@ccip.fr



**Chambre de commerce
et d'industrie de Paris**

Des différences culturelles dans le management et la négociation

Par Elisabeth Szilagyi

PUBLIC

Apprenants à partir du niveau B2 suivant une formation en marketing, management, commerce international. Les compétences développées dans ce dossier sont transférables à d'autres domaines : tourisme, droit pour des personnes qui auront, dans leur vie professionnelle, à travailler avec des Français (cas de filiales françaises à l'étranger, ou emploi dans une entreprise française) ou qui auront à mener des négociations avec des Français.

Objectifs linguistiques

- Contenus linguistiques : Réemploi des expressions de l'opposition et de la comparaison

Objectifs interculturels

- Découverte des différences culturelles dans le management, des caractéristiques du négociateur français

Nature du support

- Documents écrits

Durée

- 3 séquences de 1h30

Sources :

- Les différences culturelles dans le management, D. Bollinger et G. Hofstede, Les Editions d'organisation, 1989.

Centre européen de négociation, <http://www.cenego.com>



PLAN

Activité préparatoire LEXIQUE

Activité 1 : Les différences culturelles et leur influence sur la culture d'entreprise

1-1 - Management et culture

1-2 - Comparaison de la culture de management française et celle de votre pays

Activité 2 : La négociation à la française

2-1 « Comment peut-on être étranger - L'homme d'affaires français face .. »

2-2 Portrait du négociateur français

2-3 Négociation transculturelle

Activité 3 : Quel négociateur êtes-vous ?

Corrigé

LEXIQUE

Activité préparatoire

1. DÉFINITIONS

Mot ou expression

1. Hiérarchie
2. Encadrement
3. Pyramide
4. Centralisation
5. Parrainer
6. Individualisme
7. Un subordonné
8. Mettre sur un pied d'égalité
9. Tisser des liens
10. Un atout
11. Loyauté
12. Salulaire
13. Un impact
14. Mutuel

Définition

- a. Constituer des relations de manière étroite.
- b. Un moyen de réussir.
- c. Organisation sociale divisée en échelons selon le rang et la fonction avec des degrés de pouvoir.
- d. Qui a une action favorable.
- e. Fidélité à ses engagements, à obéir aux règles de l'honneur.
- f. Ensemble des personnes qui dirigent et organisent le travail des employés d'une entreprise.
- g. Personne qui est soumise à l'autorité d'un supérieur hiérarchique.
- h. Fait de réunir tous les moyens d'action et de contrôle en un centre unique.
- i. Qui implique un échange d'actes, de sentiments ; réciproque.
- j. Effet, influence d'une action forte.
- k. Considérer comme son égal.
- l. Attitude d'esprit favorisant l'initiative et la réflexion individuelle, le goût de l'indépendance.
- m. Accorder son appui moral et/ou financier.
- n. Représentation graphique de l'organisation d'une entreprise où le pouvoir est détenu par un petit nombre de personnes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

2. CONTRAIRES

Mot ou expression

1. Tolérable
2. Valoriser
3. Salulaire
4. Égalité
5. Certitude
6. Individualiste
7. Dépendance
8. Collectivité
9. Masculinité
10. Distance hiérarchique courte
11. Organisation pyramidale aplatie
12. Confrontation ouverte
13. Subordonné

Contraire

- a. Communautaire
- b. Incertitude
- c. Distance hiérarchique longue
- d. Féminité
- e. Organisation pyramidale marquée
- f. Confrontation évitée
- g. Néfaste
- h. Supérieur
- i. Intolérable
- j. Indépendance
- k. Individu
- l. Inégalité
- m. Dévaloriser

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

LES DIFFÉRENCES CULTURELLES ET LEUR INFLUENCE SUR LA CULTURE D'ENTREPRISE

Activité 1

1. MANAGEMENT ET CULTURE

Lisez le texte ci-dessous :

L'identité culturelle est définie selon quatre dimensions universelles : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et les valeurs masculines / féminines. En plus de l'élaboration de ce cadre conceptuel, il est possible d'attribuer à chaque pays étudié des scores quantitatifs sur chacune des dimensions. L'attribution d'un score à un pays sur une dimension donnée ne signifie pas que tous les ressortissants du pays concerné sont identiques, il s'agit bien de moyennes.

1. La distance hiérarchique

Cette dimension correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. La distribution inégale du pouvoir est l'essence même des entreprises et des organisations. L'autorité n'existe que si elle rencontre la soumission et le pouvoir ne se maintient que s'il satisfait un besoin de dépendance. Selon les cultures, le subordonné accepte plus ou moins, voire recherche cette autorité. La distance hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef, car cette représentation va déterminer son comportement.

Parmi les pays à distance hiérarchique élevée, nous trouvons les pays latins européens (France, Belgique, Italie, Espagne), les pays d'Amérique du Sud, les pays arabes et les pays d'Afrique noire. Parmi les pays à distance hiérarchique faible, nous avons les pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons.

Le score de distance hiérarchique d'un pays entraîne de nombreuses conséquences dans toute l'organisation sociale et institutionnelle d'un pays, notamment au niveau de la vie des entreprises : on observe dans les pays à distance hiérarchique courte une tendance vers la décentralisation, une organisation pyramidale aplatie et un encadrement peu nombreux ; l'inverse se produit si cette distance est élevée.

2. Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque. Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres son évitement. [...]

Parmi les pays avec un contrôle élevé de l'incertitude : les pays de culture latine, aussi bien d'Europe (France, Belgique, Italie, Espagne) que d'Amérique (Mexique, Colombie, Venezuela, Pérou, Chili, Argentine), le Japon. Parmi les pays avec un contrôle faible de l'incertitude : les pays scandinaves et anglo-saxons, le Sud-Est asiatique, les pays en voie de développement, comme l'Inde et les pays africains.

Les pays qui acceptent davantage l'incertitude de l'avenir sont aussi ceux où l'on prend le plus facilement des risques personnels. La réalisation personnelle passe dans ces pays par la prise d'initiatives, alors que, pour les autres, elle se définit plutôt en termes d'acquisition de sécurité, ce qui empêche les individus de prendre des risques d'ordre personnel.

La vie des entreprises se trouve profondément affectée par cette dimension culturelle. De même que les sociétés humaines utilisent la technologie, la loi et la religion pour lutter contre l'incertitude, les entreprises emploient aussi des techniques, des règles et des rites. Ces derniers ont pour fonction de rendre tolérables les incertitudes inévitables. On peut les classer de la manière suivante : réunions, programmes de formation au management, mémos et rapports, certaines parties du système de comptabilité, une grande partie du système de planning, une grande partie des mécanismes de contrôle et, enfin, la nomination d'experts.

3. L'individualisme

Individu ou collectivité, ces notions font référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent

revendiquer les membres d'une société. [...] D'une façon générale on peut dire que les sociétés communautaires valorisent le temps passé pour le groupe, tandis que les sociétés individualistes valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle. Il existe une relation entre le niveau de développement technique et la culture individualiste. D'un côté, les pays les plus riches sont ceux qui sont devenus les plus individualistes ; de l'autre côté, les pays les plus pauvres sont ceux qui ont conservé une vie plus communautaire.

L'esprit communautaire se manifeste par un besoin de formation accrue, de bonnes conditions physiques de travail et une utilisation adéquate des capacités professionnelles : trois aspects du travail qui accentuent la dépendance de l'individu envers l'organisation. L'esprit individualiste se manifeste par le besoin d'avoir du temps pour sa vie personnelle, l'existence de liberté dans son travail et la possibilité de relever des défis : trois aspects qui accentuent l'indépendance envers l'organisation.

Les trois pays les plus individualistes sont les Etats-Unis, l'Australie et la Grande-Bretagne. La France, comme tous les autres pays européens, se classe du côté individualiste. Les pays arabes et tous les pays en voie de développement se retrouvent du côté des cultures communautaires.

Le degré d'individualisme existant dans un pays entraîne un certain nombre de conséquences pour l'activité des entreprises, notamment :

- Les relations entre les employeurs et les employés vont se faire sur une base morale dans les pays communautaires, alors qu'elles se nouent sur la base d'un calcul personnel dans les cultures individualistes.



Dans une culture communautaire, elles vont ressembler à celles qui ont existé entre l'enfant et sa famille étendue. Elles se tisseront sur une base morale, engendrant des obligations mutuelles : protection de l'employé par l'employeur (indépendamment des performances de l'employé), loyauté envers l'employeur de la part de l'employé. Dans une culture individualiste, employés et employeurs n'entretiennent que des relations de travail, basées sur le postulat d'un avantage mutuel et calculées selon des critères économiques.

- Les décisions peuvent être prises soit en privilégiant des relations personnelles, soit en mettant tout le monde sur un pied d'égalité. Ainsi, faire des affaires dans une culture communautaire suppose avoir tissé auparavant des liens d'amitié.
- Le mode de traitement des conflits sera également différent. Dans les cultures individualistes, un conflit débouchant sur une confrontation ouverte est considéré salutaire pour tous. Dans les cultures communautaires, il aura toutes les chances de faire perdre la face à l'un des deux protagonistes, c'est-à-dire perdre sa dignité, sa fierté, voire son honneur, ce qui est inacceptable. Ces cultures attacheront donc une grande importance au maintien d'une harmonie, au moins formelle, dans les relations interpersonnelles.

4. La masculinité

Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines). [...] Plus les rôles sont différenciés, plus la société montrera des traits qu'on peut nommer masculins ; plus les rôles sont interchangeable, plus la société montrera des traits féminins. Parmi les pays où l'indice de masculinité est le plus élevé, nous trouvons le Japon, les pays germanophones, les pays caribéens d'Amérique latine (Venezuela, Mexique et Colombie) et l'Italie. Parmi les pays à culture féminine on trouve les autres pays latins (France, Espagne, Portugal, Pérou, Chili), la Yougoslavie et les pays d'Afrique noire, le score le plus élevé étant pour les pays scandinaves et les Pays-Bas. Les pays anglo-saxons se situent un peu au-dessus de la moyenne.[...]

Les données collectées montrent également que les pays de culture catholique tendent à être plus masculins, et ceux de culture protestante plus féminins. [...] Les valeurs féminines mettent l'accent sur l'environnement (qualité de la vie), tandis que les valeurs masculines insistent sur la réussite économique.

Cet élément culturel va avoir également des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment sur :

- La qualité de l'emploi. Dans les cultures masculines, un travail humanisé (de qualité élevée) sera celui qui permet de faire carrière et de se réaliser. Par contre, dans les cultures féminines, ce sera celui qui aura une réelle coopération entre les travailleurs et des conditions de travail agréables.
- La façon de résoudre les conflits. Dans les cultures masculines, les conflits seront ouverts et durs, tandis que dans les féminines les conflits ne devront pas s'officialiser, et seront réglés par la discussion.

D'après : « Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il les hommes ? », Daniel Bollinger et Geert Hofstede, Les Editions d'Organisation, 1989.



a. Remplissez le tableau.

Dimension	Fonction	Score élevé		Score faible	
		Pays	Conséquences	Pays	Conséquences
Distance hiérarchique					
Contrôle de l'incertitude					
Individualisme					
Masculinité					

b. En vous aidant du vocabulaire découvert dans les exercices 1 et 2, complétez les colonnes « Conséquences » dont les informations ne sont pas données par le texte.

c. Elaborez le plus de phrases possible pour exprimer les oppositions culturelles entre les différents pays à l'aide de : alors que – tandis que – autant ... autant – au contraire – inversement.

2. Comparaison de la culture de management française et celle de votre pays

a. A l'aide des informations du texte, dégagez les caractéristiques du management français.

b. Repérez votre pays, ou la région à laquelle il appartient, et dégagez les caractéristiques du management de votre pays.

c. Les deux cultures appartiennent-elles au même type ? Y a-t-il des différences ?

- Exprimez les points de ressemblances avec des termes de comparaison
- Exprimez les différences avec des termes d'opposition

d. Si les deux cultures sont différentes, quelles conséquences pouvez-vous en déduire pour les relations de travail entre les ressortissants des deux pays ?

LA NÉGOCIATION À LA FRANÇAISE

Activité 2

2.1 « COMMENT PEUT-ON ÊTRE ÉTRANGER – L'HOMME D'AFFAIRES FRANÇAIS FACE À LA NÉGOCIATION TRANSCULTURELLE. »

Dans ce texte, Maya Poirson dégage trois caractéristiques du négociateur français :
Le fondement institutionnel de l'initiative et de la prise de risque vers l'étranger

- La difficulté à se mettre à la place des autres
- La pression du temps.

Lisez l'extrait ci-dessous et redonnez son titre à chacune des 3 parties.

1.
Pour le négociateur français, le temps semble rarement être un atout, [...]. Dès le début d'une négociation, les cadres et hommes d'affaires français sont pressés d'en finir, pressés par nature et par leurs sociétés. Les commerciaux français partent pour leur première mission ("de reconnaissance" dirait-on ailleurs....) avec l'impression d'avoir pratiquement le contrat en poche.

Cela est généralement dû, d'une part à la méconnaissance des difficultés réelles qu'il faudra résoudre avant de pouvoir conclure et d'autre part à l'impact négatif possible sur les décideurs dans le cas où la durée réelle et le coût réel de la négociation à mener étaient connus dès le départ. On appréhende d'essayer un refus avant même d'avoir tenté sa chance et on ne présente à sa hiérarchie que des informations qui nous aideront à la convaincre.

La pression de la hiérarchie au cours de la négociation joue également un rôle important et souvent néfaste. Des attentes irréalistes font qu'après une 3ème mission à l'étranger le commercial d'une PME, s'il revient les poches vides, (ce qui à ce stade-là est souvent le cas), se heurte à des reproches [...].

2......
Le processus de négociation risque d'être long et de représenter un investissement considérable. C'est cet investissement-là, dont le coût peut neutraliser le cas échéant une bonne partie des bénéfices des premières années qui ne sera accepté dans le contexte français que si l'Etat en assume la responsabilité.

Il suffit de comparer le nombre et la nature des investissements britanniques ou allemands en Extrême-Orient ou dans les pays de l'Europe de l'Est avec ceux de la France. Ce sont des PME ou même souvent des particuliers qui sont responsables d'une très grande majorité des investissements britanniques et allemands : l'initiative et la prise de risque est fortement individuelle chez nos voisins. Une grande partie des investissements français sont, d'une part, proportionnellement bien moins nombreux que les investissements allemands, britanniques ou même italiens et, d'autre part, dépendent plus ou moins directement de l'Etat[...].

Le reproche souvent adressé à l'ensemble des businessmen français de "vouloir qu'on leur apporte tout sur un plateau" s'adresse à ceux, nombreux, qui exigent, comme condition préalable à toute intervention à l'étranger, des garanties (en termes de sécurité et de délais) d'un retour sur l'investissement supérieur à ce qui se pratique en France.

A titre d'exemple, prenons le secteur de l'assurance en Chine. [...] Bien que tardivement, trois sociétés d'assurance françaises sont arrivées en Chine. Depuis, pour deux entre elles, leur présence à Shanghai est remise en cause au moins une fois par an en interne, car le coût du maintien des bureaux de représentation est élevé, le retard pris par rapport aux sociétés américaines et japonaises constitue un grave handicap et le cadre légal n'a toujours pas été mis en place par le gouvernement chinois.

De plus, les tensions vécues par les responsables français de ces agences par rapport à leurs concurrents américains ou japonais sont plus nombreuses. En effet, une très grande partie de leur énergie est consacrée à une justification quasi permanente de leur présence en Chine auprès de leur hiérarchie en France ainsi qu'à l'élaboration d'un argumentaire qui leur permettrait de sauter des étapes dans cette longue liste d'attente auprès des autorités chinoises. Cette remise en cause permanente de l'utilité de leur présence [...] contribue à créer un sentiment d'exaspération qui, hélas, se manifeste fréquemment par des attitudes accusatrices et agacées envers les autorités chinoises, ressenties comme injustifiées et agressives par ces dernières.



3.....
Parmi nos voisins anglais ou allemands, ou même d'autres francophones, les Français ont la réputation méritée d'être "beaux parleurs" (aussi bien "fins et spirituels" que "sachant parler pour ne rien dire") et d'avoir une grande vivacité d'esprit. [...]

Le revers de la médaille est que dans un contexte d'échanges professionnels avec les étrangers, il arrive fréquemment que toutes ces qualités de rapidité, de vivacité et de "parole facile" aient paradoxalement un impact négatif sur la négociation. On apprécie bien rarement [...] les situations dans lesquelles on se sent mal à l'aise car les choses ont l'air d'aller trop vite, où personne ne prend en compte ce que nous disons sur nos besoins et nos intérêts et où, de surcroît, on revendique comme un dû un traitement préférentiel et des efforts bien au-delà de ceux consentis aux autres interlocuteurs.

Un exemple réel : un stage de négociation pour une grande société américaine qui, depuis les années cinquante, a décentralisé toute son activité européenne. Les cadres dirigeants des bureaux européens se rencontrent une fois par semestre lors de réunions de 3 ou 4 jours [...]. Notre intervention a eu lieu lors d'une des rencontres semestrielles et a duré quatre jours. C'est au bout du deuxième jour qu'un véritable clash entre nationalités a eu lieu. [...] Ici, comme dans d'autres cas, ce sont les Français et les Anglais qui se sont

affrontés le plus farouchement, malgré le fait que, dans ce cas-là, ils se connaissaient tous de longue date. C'est au cours du troisième jour [...] que les uns et les autres sont arrivés à la conclusion que les hostilités du deuxième jour étaient peut-être l'effet de malentendus ou, en tout cas, d'une interprétation totalement différente des comportements en jeu.

A titre d'exemple, les Anglais étaient jugés comme "hypocrites" car ils exprimaient leur désaccord de telle manière ("Je ne suis pas tout à fait convaincu", ou "J'ai bien peur que cela ne soit un peu difficile" ou encore "D'accord, on en reparle quand vous voulez") que leurs interlocuteurs français en tiraient soit de faux espoirs soit des conclusions tout à fait optimistes, même si elles étaient infondées. Ainsi, quand les Anglais, finalement, concluaient un accord avec un autre partenaire ou formulaient tout à coup des demandes de concessions supplémentaires après avoir "presque donné leur accord", leur indignation était grande et leur déception sincère.

Mais, protestaient les Anglais quand on leur reprochait d'être "two-faced", nous étions parfaitement clairs que nous n'étions pas d'accord. Nous avons dit que "we were not quite sure" !. Et que "it may prove difficult". Vous par contre, contre-attaquaient-ils, vous nous coupiez la parole pour ne parler que de vous, vous rejetiez d'emblée toute proposition de notre part avant que nous ayons le temps de vous expliquer pourquoi c'était

dans notre intérêt commun de procéder ainsi, vous ne saviez que dire "Ah no" et "you dont understand" et "I want you to listen to me" et "no, but". Vous nous traitiez mal !

Nous pouvons, dans des situations professionnelles à forts enjeux, prendre l'habitude de nous poser systématiquement la question de l'impact de notre comportement sur l'autre partie et anticiper sa réaction. Ainsi, dans le cas de négociation avec les étrangers, il suffira de se poser quelques règles très simples pour éviter le risque de les offusquer ou de les décourager ou qu'ils se tournent contre nous, non pas par le contenu de nos arguments, mais par la forme qu'ils prennent.

Dans ce cas précis, tout ce qui sera formulé comme une négation ou une accusation directe risque très fort d'être interprété comme une offense ou une attitude méprisante car c'est uniquement avec l'intention d'insulter qu'on exprimera, en anglais, son désaccord en termes aussi forts. ■

*Maya Poirson, www.cenego.com
(Centre européen de la négociation).*

LA NÉGOCIATION À LA FRANÇAISE

Activité 2

2. 2- PORTRAIT DU NÉGOCIATEUR FRANÇAIS

Montrez comment ces trois caractéristiques du négociateur français relèvent des 4 dimensions culturelles définies dans l'activité 1. Relevez les éléments donnés par ce texte sur le négociateur français et reliez-les avec l'une des 4 dimensions culturelles :

Caractéristiques du négociateur français	Dimensions culturelles françaises

2.3 NÉGOCIATION TRANSCULTURELLE

a. Connaissez-vous les caractéristiques de la négociation dans votre pays ?

Donnez celles que vous connaissez.

b. Quelles sont les ressemblances et les différences entre le négociateur français et celui de votre pays ?

c. Quels problèmes de communication ces différences peuvent-elles poser ?

QUEL NÉGOCIATEUR ÊTES-VOUS ?

Activité 3

SITUATIONS

1. A souhaite convaincre B de lui prêter une somme d'argent.
2. A souhaite convaincre B d'effectuer un travail à sa place.
3. A souhaite convaincre B d'aller voir un spectacle qui lui plaît
4. A souhaite convaincre B de lui rendre un service
5. A souhaite convaincre B de lui prêter un objet (ordinateur, lecteur MP 3, etc.)

OBJECTIF

Au début de la négociation, B est opposé à la proposition de A. La discussion doit être une négociation afin d'aboutir à un résultat.

DÉROULEMENT

- Par groupe de 2, vous allez mener la négociation pour une des situations proposées.
- Les étudiants qui ne participent pas reçoivent une grille d'analyse. La moitié du groupe va analyser la manière de négocier de A, l'autre moitié de B.
- Les 2 négociateurs ont 5 minutes pour réfléchir à leurs arguments, le reste du groupe prend connaissance de la grille d'analyse.
- Après le jeu de rôles, le groupe donne son analyse de chacun des deux négociateurs de manière à en discuter avec les deux personnes concernées.

Grille d'analyse

Oui Non

Explique clairement ses idées, sa position

Pose des questions pour mieux connaître les arguments de l'autre

Laisse la parole à l'autre

Interrompt son interlocuteur

Reprend ce que dit son interlocuteur pour vérifier qu'il/elle a bien compris

Est prêt à faire des compromis

Reste durement sur ses idées

Est impatient

Est parfois agressif

Ecoute attentivement ce que dit son interlocuteur et prend en compte ce qu'il lui dit

Facilite la discussion par son attitude

Est conciliant

En cas de blocage, parvient à relancer la discussion

A la fin de la négociation, est parvenu à un accord satisfaisant pour lui

A la fin de la négociation, est parvenu à un accord satisfaisant pour l'autre

CORRECTION

Activité préparatoire

1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
c	f	n	h	m	l	g	k	a	b	e	d	j	i

2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
i	m	g	l	b	a	j	k	d	c	e	f	h

Activité 1

1. a et b (en italiques)

Dimension	Fonction	Score élevé		Score faible	
		Pays	Conséquences	Pays	Conséquences
Distance hiérarchique	Définit le rôle et l'importance du statut professionnel dans les relations de travail.	Pays latins d'Europe. Amérique du Sud. Pays arabes. Afrique noire.	Centralisation. Organisation pyramidale marquée. Encadrement nombreux.	Pays germaniques. Pays scandinaves. Pays anglo-saxons.	Décentralisation. Organisation pyramidale aplatie. Encadrement peu nombreux
Contrôle de l'incertitude	Marque la peur du changement. Préférence pour les structures stables. Recherche de procédures évitant les aléas.	Pays de culture latine d'Europe et d'Amérique, Japon.	Plus haut degré d'anxiété. Favorise l'évitement du risque personnel. Sentiment d'insécurité.	Pays scandinaves. Pays anglo-saxons. Sud-Est asiatique.	Favorise la prise de risque personnel. Sentiment de sécurité relative.
Individualisme	Définit l'importance de l'initiative personnelle et de la prise de responsabilité individuelle.	Les + : Etats-Unis, Australie, Grande-Bretagne. France et pays européens.	Relation employeur /employé basée sur un calcul personnel. Confrontation ouverte considérée comme salutaire.	Pays arabes et tous les pays en voie de développement.	Relation employé /employeur reposant sur une base morale, avec des obligations mutuelles. Faire des affaires implique avoir tissé des liens d'amitié. Importance du maintien de l'harmonie.
Masculinité	Définit l'importance des valeurs de réussite et de possession opposée à celle de l'environnement social et de l'entraide.	Japon. Pays germanophones. Pays caribéens d'Amérique latine. Italie.	Travail de qualité élevée est celui permettant de réussir, et faire carrière.	+ pays scandinaves et Pays Bas. Au dessus de la moyenne : Pays anglo-saxons. Pays latins. Yougoslavie. Afrique noire.	Travail de qualité élevée est celui où la coopération est réelle et où les conditions de travail sont agréables

1.1 c. Exemples de phrases : Les pays latins sont caractérisés par une distance hiérarchique longue au contraire des pays scandinaves. – Les pays anglo-saxons décentralisent les pouvoirs tandis que les pays arabes ou latins privilégient leur centralisation.

1.2 a. Management français : Importance du statut social dans les relations professionnelles ; centralisation des pouvoirs et encadrement nombreux ; organisation pyramidale marquée. Ne favorise pas la prise de risque personnel ; recherche de procédure évitant les aléas ; préférence pour des structures stables. Haut degré d'anxiété et sentiment d'insécurité. Individualiste ; la confrontation ouverte est considérée comme salutaire. Un travail de qualité élevée est celui où existent une coopération réelle et des conditions de travail agréables.

1.2 b. c. d. L'objectif est ici de donner les caractéristiques de sa propre culture, de dégager les différences importantes avec le management français (dimension culturelle différente ou degré de force dans la même dimension). Les conséquences peuvent être une attitude différente face à la prise de risque ou aux situations instables, un comportement différent face à la hiérarchie, ...

Activité 2

2.1 La pression du temps. – 2. Le fondement institutionnel de l'initiative et de la prise de risque vers l'étranger –
3. La difficulté à se mettre à la place des autres - La pression du temps.

2.2

Caractéristiques du négociateur français	Dimensions culturelles françaises
Impatience. Pressé d'en finir par nature et par sa société. Commence la négociation avec l'impression de pouvoir remporter le contrat à cause de la méconnaissance des difficultés mais aussi de l'impact négatif sur les décideurs si la négociation est annoncée longue.	Contrôle de l'incertitude
Peur d'essuyer un refus dans ce cas.	
La pression de la hiérarchie joue un rôle néfaste.	Distance hiérarchique
Pas de prise de risque personnel – (encadrement de l'Etat, ou de grandes sociétés).	Contrôle de l'incertitude
Exige des garanties.	Contrôle de l'incertitude
Doit se justifier en permanence face à sa hiérarchie.	Distance hiérarchique
Ne prend pas en compte les besoins et les intérêts des autres.	Individualisme
Revendique un traitement préférentiel.	Contrôle de l'incertitude
Très direct dans la confrontation ouverte.	Individualisme

2.3. L'objectif est ici de sensibiliser les apprenants à la négociation transculturelle ; de montrer à quelle attitude un négociateur de son pays doit s'attendre face à un Français, d'en comprendre les motifs.

Activité 3

Jeu de rôles

Les thèmes choisis pour la négociation ne sont pas spécialisés afin que l'activité puisse se dérouler sans préparation. L'objectif ici est de sensibiliser chaque apprenant à son comportement de « négociateur » et non à la technique de négociation.

Le nombre de situations permet de faire jouer la négociation par plusieurs « couples » d'étudiants.



→ Ligia FERREIRA
Directrice de formation - Alliance française de São Paulo

L'implantation de Renault au Brésil : une expérience multiculturelle

RESUMÉ : Dans les années 1990, le secteur automobile brésilien allait être profondément bouleversé par l'arrivée de nouveaux constructeurs, pour la plupart d'origine européenne et asiatique. Renault fut le premier à annoncer l'implantation d'un complexe industriel au sud du Brésil. La décision faisait suite à la volonté d'"internationalisation", un des axes stratégiques définis par Renault et objet de politiques spécifiques dans les domaines de la technologie, de l'organisation et des ressources humaines. Cette expérience, qui fêtera ses dix ans en 2008, est devenue un formidable laboratoire linguistique et interculturel contribuant à donner une visibilité internationale au Brésil et à ses professionnels.

Au milieu des années 90, l'internationalisation constitue l'un des axes stratégiques de Renault qui annonce, dès 1995, son intention de s'installer au Brésil. L'année suivante, on pose la première pierre de la future usine Ayrton Senna, la première étape d'un complexe industriel dans la région de Curitiba, capitale de l'Etat du Paraná. Ce projet scelle la présence de l'emblématique constructeur français au Brésil, entreprise placée, dès le départ, sous le signe de la diversité : des hommes et des femmes d'horizons professionnels et de nationalités diverses se rencontrent dans une région brésilienne sans tradition industrielle pour en changer la vocation et l'intégrer au Mercosur. Par ailleurs, à l'heure de la mondialisation, l'arrivée de Renault représente également un tournant dans

les relations commerciales franco-brésiliennes, après plus de quinze ans de stagnation, pour ne pas dire de débandade des investissements français dans un Brésil pendant longtemps ravagé par l'instabilité économique.

La création, de toutes pièces, d'une usine automobile, comme ce fut le cas, est un phénomène rare. Si, jusque-là, dans la représentation des Brésiliens, les Français étaient de grands fabricants de vins, de parfums et de produits de luxe, on ne les associait guère à la production automobile. On allait devoir le prouver. En ce qui me concerne, j'ai eu la chance de contribuer à ce qui s'avérerait aussi une aventure linguistique et interculturelle unique. Enseignante brésilienne de FLE et spécialiste en didactique des langues étrangères et en communication interculturelle, j'ai été embauchée fin 1996 par Pierre Poupel, directeur

du projet Brésil et futur directeur de qualité du groupe, comme responsable des formations aux langues. Je venais de rentrer d'un séjour de douze ans en France où j'avais travaillé dans le domaine de la formation linguistique professionnelle chez Langues et Entreprises, à Paris, un institut privée réputé aussi bien pour sa démarche et pour l'enseignement d'un large éventail de langues que pour la préparation à l'expatriation et au management interculturel. Je n'aurais pu imaginer combien cette expérience allait me servir plus tard. Au moment de son inauguration en décembre 1998, Renault du Brésil, qui rassemble aujourd'hui près de 4 500 personnes, comptait environ 800 collaborateurs brésiliens, 70 expatriés (séjour de deux ans ou plus, accompagnés de leurs familles) et 85 formateurs étrangers, pour la plupart venus de France, mais aussi du Portugal ou d'Argentine, chargés de



missions de courte durée. Une structure reliée à la Direction de la mobilité internationale du siège prend en charge l'installation des expatriés et de leur famille. De nombreux Brésiliens – opérateurs, techniciens, ingénieurs ou d'autres métiers support – ont besoin de se former dans les usines ou dans d'autres services de Renault en France, en Argentine, en Espagne, en Turquie, en vue du développement des projets parallèles qui devaient se succéder d'une année à l'autre : la production des voitures Scénic (1998) et Clio (1999), la fabrication de moteurs (2000) et la première usine de l'alliance Renault Nissan (2001). Ces projets impliquaient des parcours de formation longs et spécifiques pour leurs acteurs.

La formation est en conséquence un secteur clé dès le début de 1997, destinée à qualifier une main-d'œuvre jeune et inexpérimentée, ainsi que pour d'autres fonctions liées à la production, puisqu'on ne disposait pas d'une usine "réelle" dans cette région sans tradition dans le domaine de l'automobile (seules 10 % des personnes recrutées possédaient une expérience dans le secteur). Fin 1998, Renault comptabilisait 104 000 heures de formation dispensées aux collaborateurs des domaines techniques et administratifs, c'est-à-dire près de 100 heures par personne, alors qu'à cette époque le nombre d'heures de formation dans le secteur automobile au Brésil se situait en moyenne entre 60 et 70 h ⁽¹⁾.

Si Renault Brésil est né multiculturel, il se transforme également en entreprise plurilingue, comme en témoignent des situations variées. Des

Brésiliens doivent pouvoir s'exprimer ou comprendre le français pour exécuter leur travail, lire et adapter une documentation technique, suivre des formations, ou encore produire des documents (rapports, présentations) ou communiquer par écrit, interagir oralement avec des collègues se trouvant sur place (réunions de travail mais aussi moments de sociabilité), en France ou dans d'autres pays (réunions par vidéoconférence, par exemple). Pour les expatriés français ou argentins, en plus de l'exigence des situations professionnelles, maîtriser le portugais est aussi bien un exemple et une légitimation qu'une condition pour s'intégrer dans le pays. Il n'était pas rare qu'au quotidien, en plus de sa langue maternelle respective, on ait recours à deux langues étrangères. La formation en langues joue ainsi, dès le départ, un rôle de première importance. Au second semestre 1998, plus de 350 collaborateurs de l'entreprise étudiaient une langue étrangère, formation qui représentait environ 3 300 heures par mois. Les projets menés créent donc immédiatement des besoins importants, tout d'abord en FLE, ensuite en portugais pour les collaborateurs étrangers, en espagnol et en anglais qui va devenir plus tard la langue de communication du groupe Renault-Nissan. Pour cette raison, l'un des premiers postes du service formation était destiné à un spécialiste en formation langues. Il s'agit du premier poste que j'ai occupé chez Renault du Brésil, avant d'assumer des responsabilités de management. La nouveauté alors était que, dans mon pays, il n'existait et il n'existe

toujours pas de postes similaires dans les entreprises nationales ou multinationales. Renault fut d'ailleurs l'un des premiers en France à le créer au sein des services RH, dotant l'activité d'une méthodologie propre. En 1998, il existait en tout six responsables des formations en langues (France, Brésil, Espagne, Turquie, Mexique, Slovaquie) qui se réunissaient une fois par an afin de définir des orientations communes. Il m'incombait principalement de définir la politique de formation en langues, d'identifier les besoins et d'élaborer le cahier des charges, d'homologuer des écoles de langues, de participer éventuellement à la formation des enseignants, de valider les programmes et de concevoir, parfois même d'animer des séminaires de communication interculturelle. J'ai aidé également à la création d'une bibliothèque-médiathèque, encore en fonctionnement à l'heure actuelle, dans laquelle un centre de ressources est à la disposition des apprenants de langues.

Pour bâtir la politique linguistique (dont le sort est encore très souvent chez nous laissé entre les mains du fournisseur ou du collaborateur, sans suivi rigoureux de la part de l'entreprise), il fallait définir les critères pour identifier le public-cible, les langues concernées ainsi que le rythme de l'apprentissage, les partenaires, la durée, les modalités et les finalités des cours suivis. Quelques principes majeurs devaient également être observés. Les formations en langues n'étaient ni un « avantage » ni un « dû », comme c'était le cas ailleurs. Les cours étaient assurés à 100 %

1. Il n'existe pas au Brésil d'obligations définies pour les entreprises en matière de formation comme c'est le cas en France.



par l'entreprise, mais il ne s'agissait pas d'une obligation envers tout le personnel. Par ailleurs, la formation devait être justifiée par la hiérarchie en fonction du besoin pour l'exercice d'un métier, pour des tâches ou des missions à accomplir, pour une expatriation. Après analyse de la demande et des délais pour le développement des compétences, on déterminait les modalités (individuel, groupe, extensif, intensif, immersion), les contenus de formation et les prestataires (pour le français et le portugais, à Curitiba, l'Alliance française, le Centre de langues de l'université locale ; à São Paulo, l'Alliance française de cette ville où siégeaient des équipes commerciales et de support). Bien que tous les secteurs de l'entreprise aient été concernés par les besoins en langues, le principal destinataire était la fabrication, dont la plupart des collaborateurs sont des Brésiliens, majoritairement de sexe masculin, âgés de 28 ans en moyenne, ingénieurs de formation (mécanique, électricité, chimie, production, qualité, etc.). Il s'agissait donc d'un profil différent de celui des apprenants traditionnels de FLE.

Chez Renault du Brésil, l'apprentissage d'une, si ce n'est de deux langues étrangères, était la première porte d'accès aux formations techniques, à la préparation de missions à l'étranger, à la réalisation de tâches, à la formation sur place avec des collègues d'autres nationalités, des conditions sine qua non pour le démarrage de l'usine. Sans la connaissance de la langue française, beaucoup de Brésiliens se voyaient privés d'un outil de travail essentiel. D'un autre côté, des questions linguistiques et de compréhension interculturelle s'avéraient des points

critiques pour l'intégration effective des expatriés et missionnaires avec les Brésiliens. La motivation et la disposition de ces derniers pour l'apprentissage de nouvelles langues n'a d'ailleurs jamais cessé de surprendre les Français qui, en général, ont d'eux-mêmes l'image d'apprenants « durs d'oreille », donc « mauvais en langues ». D'un autre côté, certains expatriés jugeaient que l'insistance des Brésiliens à profiter de toutes les situations pour pratiquer et perfectionner leur français portait préjudice à leur apprentissage du portugais. La réputation des Brésiliens a dépassé les frontières de Renault du Brésil. De nos jours, les professionnels brésiliens attirent l'attention des entreprises françaises internationales grâce à leurs qualités bienvenues dans un marché mondialisé : « bien formés, ils s'adaptent avec facilité et apprennent rapidement les langues étrangères^[2] ».

Au Paraná, l'arrivée des constructeurs et en particulier de Renault a également contribué à modifier certaines pratiques dans les écoles de langue. L'une de mes premières tâches avait été d'identifier les organismes partenaires disposés à accepter le défi méthodologique qui leur serait proposé désormais. Le constructeur français arrivait avec des attentes et des exigences claires dans une ville où les écoles de langues avaient été peu sollicitées pour des formations sur objectifs spécifiques, adaptées au client, dans les délais pressants qui étaient les nôtres. Le monde du travail, et en particulier le domaine industriel, était peu reflété dans les manuels. Dans le champ du FLE, le monde professionnel était présenté surtout par le biais du « français des affaires », des

« relations commerciales », où les personnages se limitaient presque toujours et de façon assez stéréotypée aux « cadres » et aux « secrétaires ». Par ce biais aussi les enseignants se formaient une image, souvent réductrice, de ce qu'est une « entreprise ». Il a donc fallu établir de nouvelles relations avec les écoles jusque-là habituées à accueillir un public qui s'adapte à une offre de programmes pré-déterminés. Une entreprise soucieuse d'efficacité et pressée par des délais fixés d'avance suit de près le déroulement et la qualité des prestations, quand elle n'intervient pas directement dans le contenu des programmes. Les apprentissages de part et d'autre ont été fructueux, telle cette expérience menée avec le Centre de langues de l'Université fédérale du Paraná. Pour la formation d'une vingtaine d'opérateurs seniors brésiliens devant réaliser un stage de deux mois à l'usine de Douai, le cahier des charges était complexe : cours d'immersion pendant cinq semaines, approche communicative, méthodologie « éclectique », exploitation de documents authentiques écrits et audiovisuels produits par l'entreprise en complément du manuel adopté, préparation linguistique et interculturelle. Il s'agissait pour les apprenants de la première, voire de la seule opportunité de faire un voyage à l'étranger. Pour mieux se préparer, les enseignants ont rencontré les hiérarchiques afin de comprendre le métier d'opérateur senior, les finalités et les enjeux de la formation en France. Quelles que soient les langues, de telles demandes ne peuvent être satisfaites que par des enseignants bien formés et ouverts aux changements, raison pour laquelle

2. Cf. "Les salariés brésiliens ont la cote auprès des firmes tricolores", in *Liaisons sociales/Magazine*, septembre 2005, p. 57.

nous avons toujours essayé de privilégier des enseignants titulaires d'une licence en lettres et linguistique. Ayant la même formation qu'eux, je considérais comme un devoir de renforcer leur identité et leurs compétences professionnelles. Il ne serait pas exagéré de dire que le responsable des formations en langues chez Renault du Brésil a dû contribuer à la rupture avec des représentations liées à la langue française au Brésil : langue de la « haute » culture, langue apprise par « amour » en vue d'un enrichissement personnel et non pas par « besoin » professionnel, langue « musicale », « féminine », « élégante », « sophistiquée », réservée à une élite intellectuelle et sociale. Jusqu'à l'arrivée des constructeurs automobiles (après Renault, Peugeot en l'an 2000) et d'autres sociétés françaises à vocation technique, il ne serait pas

venu à l'idée d'un ingénieur mécanique que la connaissance de la langue française puisse constituer un atout professionnel. À l'époque, des ingénieurs brésiliens parlant français étaient des perles rares.

L'implantation de Renault au Brésil s'est caractérisée dès le départ comme une vraie situation de communication interculturelle, telle que la définit Marc Bosche, c'est-à-dire une « intégration entre individus de cultures nationales différentes, dans le contexte d'une ou plusieurs organisations pour atteindre des objectifs professionnels ou réaliser une tâche ou un travail déterminé »⁽³⁾. Ce projet a marqué de manière significative la trajectoire professionnelle et les histoires de vie des collaborateurs brésiliens et étrangers qui y ont travaillé pendant quelques mois ou quelques années. En plus de voir leurs carrières progresser, ils sont

sûrs aujourd'hui de pouvoir jouer un véritable rôle de médiateurs culturels.

À l'instar de ce que nous avons vécu au Brésil, les patrons des entreprises françaises internationales ont tout à gagner en faisant la promotion du français comme langue de travail et de communication, ainsi que la promotion des langues et des cultures où ils sont implantés. Car la diversité culturelle, d'après Carlos Ghosn, est une dimension essentielle pour l'entreprise du XXI^e siècle. Selon le patron franco-brésilien de Renault-Nissan, « Il s'agit d'utiliser les différences et de jouer des complémentarités pour apprendre et grandir, tout en renforçant sa propre identité. Garder ses racines tout en ouvrant la porte à un changement constructif grâce à un échange réciproque : voilà ce que la mondialisation doit permettre »⁽⁴⁾. ■

3. Marc Bosche (dir.), *Le Management interculturel, méthodes de recherche, expériences asiatiques*. Paris, Nathan-Université, 1993.

4. *Le Monde*, 23/03/2005.

Point à la loupe



Il se peut que les points abordés "à la loupe" dans cette rubrique paraissent à certains d'importance plutôt mineure. Majuscule ou minuscule à un titre de civilité ou une fonction ? M., M^r ou Mr ? Ne serait-on pas là en train de pinailler, de chercher la petite bête, de couper les cheveux en quatre ?

A cela, je répondrai que, si nous voulons nous attarder ici sur ce type de petits problèmes, c'est pour, en définitive, gagner du temps ! En effet, c'est souvent à propos de ces "petites choses" que l'on hésite, que l'on reste indécis et que l'on finit par laisser des incohérences au sein d'un même texte. Au gré des relectures successives par des correcteurs dont le regard ne sera pas plus sûr que le vôtre, seront ajoutés ou retirés là une majuscule, ici un point abrégatif que quelqu'un d'autre, à son tour, trouvera bizarres, incorrects, voire presque contraires aux bonnes mœurs...

Certes, l'usage est divers et les préconisations souvent divergentes. Mais il nous semble possible – grâce à un peu de bon sens – d'adopter une ligne claire, au moins pour soi-même, et de justifier ses choix. N'oublions pas en outre ce qui doit nous guider, nous, en tant que multiplicateurs : les règles édictées par les autorités chargées de veiller sur la langue. Nous nous garderons cependant de considérer ces normes comme intangibles. En effet, d'une part, il est de la nature même de ces institutions d'être relativement conservatrices, d'autre part, l'évolution des usages langagiers est si rapide qu'il leur est impossible d'entériner en temps réel les nouvelles pratiques, même si celles-ci relèvent manifestement d'un maniement, certes inventif, mais raisonné et justifiable, des mots et des structures.

Comment abréger les titres de civilité courants ?

Les abréviations des civilités courantes acceptées par l'Académie française sont les suivantes :

Monsieur = M.

Messieurs = MM.

Madame = M^{me}

Mesdames = M^{mes}

Mademoiselle = M^{lle}

Mesdemoiselles = M^{lles}

M. ou M^r (voire Mr) ?

Ainsi l'abréviation officielle de *monsieur* est M., mais, pour prendre rapidement un message, on griffonnera plus souvent "Mr Legros a appelé" que "M. Legros a appelé". L'usage populaire semble en effet nettement privilégier l'abréviation M^r ou Mr. Tout se passe comme si la forme M. était ressentie comme insuffisamment discriminante, le M pouvant représenter la lettre initiale d'un prénom. Ainsi M. Legrand peut signifier *monsieur Legrand* ou *Michel* (entre autres prénoms commençant par la lettre M) *Legrand*. Il se peut aussi que M^r semble former un meilleur pendant à M^{me} que M.

La forme M^r est-elle vraiment un anglicisme, comme l'assurent les partisans inconditionnels de M. ? Oui et non. Certes, Mr (avec le "r" sur la ligne) est l'abréviation anglaise de *Mister*, mais le dictionnaire de MÉNAGE, dans l'édition de 1694, mentionne M^r comme abréviation de *monsieur*. Le LITTRÉ en atteste également. Il s'agirait donc d'une forme française ancienne.

Quant au pluriel de la forme M^r, soit M^{rs}, elle évoque l'abréviation anglaise pour *Mistress* (madame), surtout si l'on omet d'écrire les deux dernières lettres en exposant (Mrs).

Qu'en conclure ?

Que l'on respecte strictement la règle académique (M.) ou que l'on prenne une certaine liberté en acceptant la forme M^r, il convient d'écrire au-dessus de la ligne, c'est-à-dire en exposant, les lettres qui suivent l'initiale. La manipulation supplémentaire à effectuer pour ce faire dans un logiciel de traitement de texte peut sembler fastidieuse ; pourtant il suffit de programmer une substitution automatique de Mr, M^{me} et M^{lle} en M^r, M^{me}, M^{lle} et le tour est joué !

Et le point abrégatif ?

Il ne se justifie que si la dernière lettre de l'abréviation n'est pas la dernière lettre du mot. On écrit donc : M., mais M^r, M^{me}, M^{lle}.

Quand peut-on utiliser ces abréviations ?

- uniquement quand le titre de civilité est suivi du titre ou du nom de la personne (M. le maire, M^{me} Châtel) ;
- uniquement quand il s'agit de tiers dont on parle, donc de personnes à qui on ne s'adresse pas.

Il est possible bien sûr d'écrire : *C'est une lettre de madame Châtel ; Je donne la parole à monsieur le maire.* L'abréviation n'est pas obligatoire.

Lorsqu'on s'adresse à quelqu'un, en revanche, le titre de civilité doit s'écrire en entier :

Veillez agréer, monsieur, mes salutations distinguées ; Nous vous souhaitons la bienvenue, madame la ministre.

Et la majuscule ?

A coup sûr, ce que vous venez de lire vous a surpris. Vous auriez certainement écrit avec une majuscule les titres de civilité de ces deux phrases. Pourtant, monsieur, madame et mademoiselle sont des noms communs et, à ce titre, ne prennent pas de majuscule : *Dis bonjour au monsieur !*

C'est là qu'intervient la notion de déférence, ou de "majuscule de courtoisie". Dans la correspondance, on écrira donc avec une majuscule (et en entier, bien sûr) le titre de civilité concernant la personne à qui l'on s'adresse : dans la partie "destinataire", dans la formule d'appel et dans la formule de politesse. Sans cette majuscule, on aurait peur que la personne destinataire trouve qu'on lui manque de respect ! Crainte injustifiée, à mon avis, mais dérivant tout droit d'une "majusculte" galopante, bien contraire aux subtilités du français... Un sujet sur lequel je reviendrai dans le prochain numéro. ■

Marie-José Bachmann

Anne-Laure Stérin ←

Juriste en droit des affaires et droit d'auteur
Formatrice, chargée de cours à l'Université de Marne-la-Vallée
formationdroit@free.fr

Auteur du *Guide pratique du droit d'auteur* :
utiliser en toute légalité textes, photos, films, musiques, Internet, et protéger ses créations.

Droit d'auteur : ce que la loi DADVSI a changé

On a beaucoup entendu parler de la loi sur le droit d'auteur, adoptée le 1^{er} août 2006, dite loi DADVSI (loi sur l'harmonisation du Droit d'Auteur et des Droits Voisins dans la Société de l'Information). Mais que contient-elle ? Son adoption a été tellement controversée que peu de gens savent ce qu'elle contient finalement.

La loi DADVSI n'a pas radicalement modifié les règles du droit d'auteur. Voici ses principales dispositions.

Des dispenses d'autorisation.

La loi DADVSI exempte plusieurs catégories de personnes de l'autorisation habituellement nécessaire pour utiliser une œuvre protégée. Cette exemption concerne :

1) Les enseignants et les chercheurs qui utilisent des extraits d'œuvres dans un cours, un colloque ou une conférence. Dès lors que l'enseignant (ou le chercheur) s'adresse à un public « composé majoritairement d'élèves, d'étudiants, d'enseignants, de chercheurs directement concernés », il est libre d'utiliser des extraits d'œuvres protégées. Cette dispense d'autorisation entre en vigueur le 1^{er} janvier 2009. A noter : l'exemption concerne uniquement l'utilisation d'extraits d'œuvres. Dès lors qu'un enseignant ou chercheur utilise auprès de son public d'élèves, étudiants ou chercheurs, des documents dans leur intégralité, il doit contacter les ayants droit pour obtenir leur autorisation (c'est-à-dire, généralement : l'éditeur pour un texte, la SACEM et le producteur pour une musique, le producteur audiovisuel et les auteurs pour un film ou une émission télévisée, le photographe pour un cliché photographique. Il faut en plus l'accord de l'architecte, peintre, sculpteur, si l'œuvre architecturale, la peinture, la sculpture protégée par le droit d'auteur apparaît sur la photo ou dans le film de façon très visible).

2) Autre exemption introduite par la loi DADVSI : les bibliothèques ouvertes au public, les services d'archives et les musées qui détiennent un document abîmé (livre, revue, CD, DVD, etc.), peuvent le dupliquer avant qu'il ne se détériore définitivement, pour garantir sa conservation ou sa consultation sur place. Sont également concernées, les publications épuisées (c'est-à-dire non disponibles chez l'éditeur), même non encore tombées dans le domaine public. Seule condition : la bibliothèque (ou service d'archives ou musée) ne doit pas chercher à retirer un avantage économique de cette duplication gratuite.

3) Troisième exemption : la presse écrite, audiovisuelle ou en ligne n'a plus besoin d'autorisation quand elle reproduit l'image d'une œuvre d'art, pour illustrer un article sur cette œuvre (ou sur l'auteur). Cette mesure concerne les œuvres architecturales, les peintures, les sculptures, et toute œuvre plastique (d'art visuel). Attention : il n'est plus besoin de contacter l'architecte (ou peintre ou sculpteur), mais l'autorisation du photographe (ou de son agence) reste obligatoire. Et bien sûr, il faut toujours nommer l'architecte (ou peintre ou sculpteur) et le photographe.

4) Quatrième exemption : un organisme peut reproduire une œuvre pour en permettre la consultation par des personnes handicapées (faire l'enregistrement sonore d'un livre pour des aveugles, par exemple). Toutefois, pour bénéficier de cette exemption, les organismes devront avoir été préalablement autorisés, et figurer sur une liste administrative.

Le régime du téléchargement.

Outre ces mesures d'exemption, la loi DADVSI aménage le régime juridique du téléchargement : un producteur (de disques ou de films) peut verrouiller un fichier vendu en ligne, par des DRM (verrous logiciels empêchant la lecture ou la copie du fichier ; DRM = digital rights management systems = systèmes de gestion numérique des droits). Ces verrous logiciels doivent toutefois respecter la possibilité pour l'internaute de faire une ou plusieurs copies personnelles du fichier qu'il a payé et téléchargé.

Ce que la loi n'a pas changé : les règles de base de droit d'auteur

Hormis ces modifications, plus quelques mesures qu'on n'évoquera pas ici car elles intéressent surtout les spécialistes, le droit d'auteur reste régi par les mêmes règles, inchangées :

La durée de protection des œuvres :

- La durée de protection des œuvres est toujours de 70 ans après la mort de l'auteur. Cette durée s'applique à toute œuvre originale : paroles et musique d'une chanson ou d'un opéra, textes, photographie, illustration, dessin, graphisme, logo, film, émission télévisée, mais aussi spots publicitaires et clips.
- L'interprétation qu'un interprète (comédien, danseur, chanteur, instrumentiste...) donne d'une œuvre, est protégée pendant 50 ans à compter de sa date d'enregistrement, et cet enregistrement (sonore ou audiovisuel) est lui-même également protégé pendant 50 ans après l'enregistrement.

A noter : on a entendu parler, en mars 2008, d'une possible prolongation du droit des interprètes, qui serait portée à 95 ans (après l'enregistrement), en Europe. Mais cette mesure n'est qu'un projet, et n'a pour l'instant aucune valeur juridique. Pour qu'elle entre en vigueur, il faudra que soit rédigé un projet de directive européenne, que la directive soit adoptée par le Parlement européen, puis que chacun des 27 Etats européens, dont la France, adopte une loi pour transcrire cette directive dans son droit interne. Cela peut prendre plusieurs années. Pour l'instant donc, la durée de protection des interprétations et des enregistrements reste limitée à 50 ans (après la date d'enregistrement).

Tout document ainsi protégé, par le droit d'auteur et/ou par le droit des interprètes ou des producteurs, ne peut être utilisé qu'après autorisation,

et moyennant le versement d'une rémunération. Un exemple :

Vous avez monté un site web, sur lequel vous voulez mettre des analyses d'ouvrages et d'articles, quelques citations, des résumés de textes, une revue de presse, et des liens vers d'autres sites ?

L'analyse de texte est un des cas prévus par le code de propriété intellectuelle, dans lesquels l'utilisateur n'a aucune autorisation à demander. Il suffit d'indiquer la source du texte, et que l'analyse soit faite dans un but « critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information ».

La citation est également permise par la loi, à trois conditions : d'abord, il faut donner la source du texte (auteur, titre de l'œuvre, éditeur, date de publication : toutes informations qui permettront à votre lecteur de retrouver le texte initial pour le lire dans son intégralité, s'il le souhaite). 2^e condition : il faut que votre texte, contenant la citation, présente un « caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information ». 3^e condition : il faut que la citation soit courte. La loi ne donne aucune précision et, contrairement à une rumeur tenace, il n'existe aucun plafond officiel fixant un nombre de lignes maximum. Tout est affaire de proportions. Si vous citez les trois vers d'un haïku, vous le citez dans son intégralité, vous sortez donc du cadre de la citation. Si vous constituez une anthologie de citations (peu importe le type de textes : poésies, discours, romans), vous sortez également du cadre de la citation, car vous avez fait une compilation d'œuvres d'autres auteurs, et ne citez pas les extraits dans un but critique, polémique, etc. Vous devrez alors obtenir l'accord de tous ces auteurs (par l'intermédiaire de leur éditeur, généralement).

Le résumé de texte n'est pas expressément autorisé par la loi. En effet, un résumé bien rédigé peut éviter à votre lecteur de devoir consulter le

texte initial, au détriment de l'éditeur de ce texte, du coup. C'est pourquoi vous pouvez proposer des résumés sur votre site, s'ils restent en nombre limité. A noter : un groupement d'éditeurs de contenus en ligne (www.geste.fr) estime qu'il faut solliciter l'éditeur pour tout résumé, position avec laquelle l'association française des documentalistes et professionnels de la gestion d'information est en désaccord (www.adbs.fr).

La revue de presse : si votre site est lui-même une publication dont les articles sont susceptible d'être repris par des publications extérieures, vous n'avez pas besoin d'autorisation et pouvez utiliser gratuitement des extraits d'articles. Mais si vous ne publiez pas d'articles vous-même, vous sortez du cadre de la revue de presse, qui exige une réciprocité ; vous réalisez dans ce cas un panorama de presse, et vous devez obtenir une autorisation auprès des journaux eux-mêmes ou auprès du CFC-Centre français d'exploitation du droit de copie (www.cfcopies.com).

Les liens hypertextes : vous avez parfaitement le droit d'établir des liens vers d'autres sites, sauf si un site auquel vous renvoyez exige d'être préalablement informé. Attention toutefois à ne pas laisser croire à l'internaute que la page, à laquelle il accède alors, fait partie de votre propre site : il vaut mieux s'assurer que la nouvelle page s'ouvre dans une nouvelle fenêtre, ou indiquer clairement qu'il s'agit d'un autre site.



QUESTIONS / RÉPONSES

VOUS VOULEZ UTILISER DES PHOTOS TROUVÉES SUR INTERNET ?

Vous n'en avez pas le droit. Le droit d'auteur s'applique sur Internet comme partout ailleurs. Si le site, où vous avez trouvé le cliché, ne précise rien, vous devez contacter l'éditeur du site pour obtenir son accord. Si en revanche, le site précise que la photo est proposée sous licence Creative Commons, vous pouvez l'utiliser gratuitement, à condition de respecter le contexte d'utilisation précisé par la licence CC (www.creativecommons.org). Une anecdote enfin : vous souhaitez mettre en ligne la photo de la Tour Eiffel, pour donner une image prestigieuse de la France sur votre site ? Vous devrez, bien sûr, avoir l'accord du photographe. Mais en ce qui concerne la Tour Eiffel ? De façon suprenante, tout dépend si la photo a été prise de jour ou de nuit. Si on voit la Tour Eiffel de jour : pas de problème, elle est dans le domaine public, vous n'avez rien à payer aux descendants de Gustave Eiffel. Si on voit la Tour Eiffel de nuit, dans ce cas, vous devez contacter la Société d'exploitation de la Tour Eiffel (www.tour-eiffel.fr). En effet, l'éclairage et l'illumination qui ont été mis en place sur la Tour en 1985, sont protégés par le droit d'auteur.

VOUS ORGANISEZ UNE FÊTE (PAR EXEMPLE UN POT DE FIN D'ANNÉE, UN ANNIVERSAIRE, UN MARIAGE, OU UNE KERMESS), ET VOUS AVEZ L'INTENTION DE DIFFUSER DE LA MUSIQUE À CETTE OCCASION. DEVEZ-VOUS OBTENIR DES AUTORISATIONS ?

Oui, car vous diffusez cette musique dans un cadre qui dépasse le strict « cercle de famille ». Certes, la loi autorise l'utilisation gratuite de musique, lorsqu'on l'écoute dans le cercle de famille, c'est-à-dire avec sa famille très proche et quelques amis intimes. Mais dès lors que le public s'élargit à des amis d'amis, à des personnes de la famille éloignée, à des collègues de travail, on rompt le cercle de famille, et on a besoin d'une autorisation. Heureusement, une seule autorisation vous sera nécessaire : il vous suffit de contacter la SACEM (www.sacem.fr), en indiquant le contexte dans lequel vous allez utiliser la musique. Elle vous demandera une redevance plus ou moins élevée suivant le public concerné, et le caractère gratuit ou payant de la fête. Ainsi, pour une kermesse d'une journée, vous n'aurez que 60,59 € à verser (tarif valable jusqu'au 31 décembre 2008). Le prix est le même si vous organisez une soirée d'anniversaire. Dans tous les cas, la SACEM vous demandera de lui fournir la liste des œuvres diffusées, afin de répartir cette redevance entre tous les ayants droit concernés.

VOUS AIMERIEZ METTRE DE LA MUSIQUE SUR VOTRE STANDARD TÉLÉPHONIQUE ?

Si vous utilisez de la musique sur le standard téléphonique de votre organisme (entreprise, association, établissement public, administration publique, peu importe son statut), vous devez contacter les ayants droit et obtenir leur autorisation (moyennant finances, bien sûr). Le fait que votre organisme ne soit pas commercial n'entre pas en compte : seul joue le nombre de lignes accédant au standard.

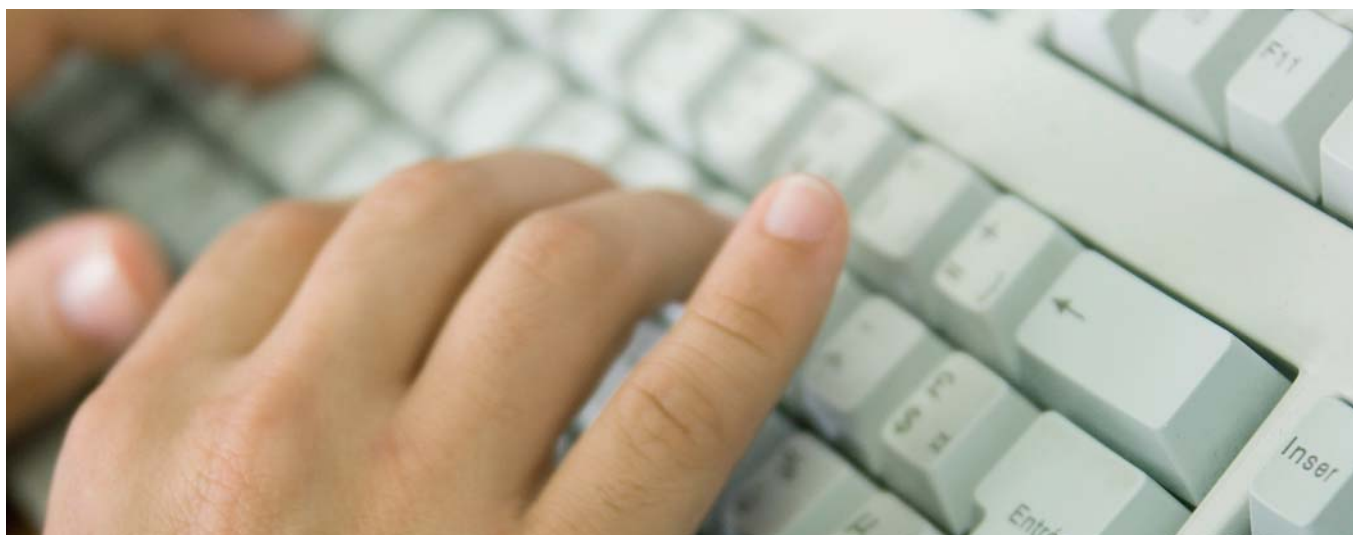
Qui devez-vous contacter ? Deux sociétés différentes : d'une part la SACEM (pour les auteurs, compositeurs et éditeurs de musique), d'autre part, la SCPA (pour les producteurs et interprètes des disques utilisés). La SACEM vous demandera 37,87 € TTC, jusqu'à 5 lignes simultanées (entrantes ou sortantes). Le tarif est de 68,15 € TTC pour 6 à 10 lignes (voir www.sacem.fr). La SPCA (société civile des producteurs associés : www.lascpa.org) vous demandera 38,27 € TTC, jusqu'à 5 lignes (et 76,54 € TTC pour 6 à 10 lignes).

ÉT SI L'AUTEUR EST INCONNU ?

Peut-on utiliser un texte (ou un cliché, un graphisme, une musique, etc.), dont on n'a pas réussi à retrouver l'auteur ? Non : il est conseillé dans ce cas de ne pas utiliser le document. En effet, toute utilisation d'une œuvre protégée, sans l'autorisation de l'auteur, constitue une contrefaçon. On serait alors passible d'une peine d'amende (de 300 000 euros maximum) et de prison (de 3 ans maximum). On pourrait en outre être condamné à verser des dommages et intérêts à l'auteur, en réparation du préjudice subi. Cette question des œuvres orphelines (c'est-à-dire sans auteur identifié) fait actuellement l'objet de débats et de recherches en France et dans les autres pays de l'Union européenne. Une des solutions envisagées pour permettre l'utilisation de telles œuvres sans courir le risque d'être poursuivi pour contrefaçon, consisterait à confier à une société de gestion collective, la mission de percevoir les sommes versées par les utilisateurs d'œuvres orphelines ; ces sommes seraient reversées aux auteurs qui se révéleraient. Mais la mise en place d'un tel système, le montant qui serait dû, la durée pendant laquelle l'auteur pourrait se déclarer, restent encore à définir. Tant qu'un dispositif légal n'aura pas été mis en place, on doit donc s'abstenir d'utiliser une œuvre dont on ne connaît pas l'auteur.

PEUT-ON UTILISER LA MENTION "DROITS RÉSERVÉS" POUR SE COUVRIR ?

Une fois encore, non. La mention «Droits réservés» ou «D.R. » signifie que tous les droits sont réservés à l'auteur. En l'apposant, l'utilisateur révèle qu'il utilise le texte sans accord de l'auteur : cette mention ne protège donc pas l'utilisateur, qui pourrait être condamné pour contrefaçon, même s'il avait entrepris des efforts importants pour tenter de retrouver l'auteur.



Le code de la propriété intellectuelle est consultable sur plusieurs sites : www.irpi.cci.fr, www.celog.fr/cpi/, www.legifrance.gouv.fr

A SAVOIR : LES RÈGLES EXPOSÉES CI-DESSUS S'APPLIQUENT SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS (MÉTROPOLE ET DOM-TOM). LES PERSONNES UTILISATRICES QUI SONT ÉTABLIS DANS D'AUTRES PAYS QUE LA FRANCE DOIVENT CONTACTER D'AUTRES ORGANISMES. AU LIEU DE LA SACEM, IL FAUT PAR EXEMPLE CONTACTER LA BSDA SI ON EST AU SÉNÉGAL, LA BMDA AU MAROC, LA SACERAU EN EGYPTE, LA SOCINADA AU CAMEROUN, LA LATGA EN LITUANIE (WWW.LATGA.LT), LA JASRAC AU JAPON (WWW.JASRAC.OR.JP/EJHP), LA GEMA EN ALLEMAGNE (WWW.GEMA.DE). LE PRODUCTEUR DU DISQUE PEUT ÊTRE CONTACTÉ, SOIT DANS LE PAYS OÙ L'ON EST ÉTABLI (SI LE PRODUCTEUR Y A UN ÉTABLISSEMENT), SOIT DANS LE PAYS LE PLUS PROCHE D'OÙ IL GÈRE LES AUTORISATIONS POUR PLUSIEURS PAYS.

Appel à communications

L'usage des ressources multimédia et/ou en ligne pour le FOS

Les rubriques Recherche en didactique du FOS et de l'évaluation et Témoignages seront consacrées, dans le numéro 35, à l'usage des ressources multimédia et/ou en ligne pour le FOS.

Les réflexions porteront sur le développement des ressources en ligne ou à distance pour le FOS et le rôle du formateur dans le cadre de ces nouvelles pratiques, et/ou sur des projets de formation de formateurs en ligne et à distance.

Peut-on généraliser l'usage des technologies TICE dans le cadre de tout programme FOS ?

La mise en ligne d'une formation de formateurs Fos paraît-elle plus pertinente que la mise en ligne d'un cours FOS propre à un domaine ?

Pouvez-vous témoigner d'utilisations de ces ressources multimédia dans le contexte d'un cours FOS ?

Comment tirer parti des possibilités de collaboration en ligne dans le cadre d'une formation à distance, en particulier avec des apprenants de différents pays ?

Par quels moyens utiliser au mieux les ressources en ligne existantes et gratuites ?

Comment gérer l'évolution et le caractère instable des contenus dans les sites professionnels qui constituent des sources de données authentiques ?

Pouvez-vous témoigner d'expériences de mise en ligne de ressources visant certains domaines du FOS déjà effectuées ?

Le coût élevé de conception des ressources multimédia ne constitue-t-il pas un obstacle pour son usage dans un programme FOS ? Peut-on produire un parcours de formation en FOAD dont les frais soient supportables ?

Comment concilier une formation sur objectifs spécifiques avec un nombre limité d'outils multimédia à disposition ? Doit-on alors se tourner vers la mutualisation des ressources ? Sous quelle forme ?

Avez-vous des expériences de mutualisation des ressources pour le FOS entre enseignants ou de communauté en ligne ?

Quels sont les usages des formations en ligne propres à optimiser le temps de formation des apprenants ?

La formation mixte (formation en présentiel associée à une formation en distanciel) serait-elle une solution pertinente ? Quelle adaptation pour le tutorat en FOS ?

Vous êtes enseignant-chercheur ou enseignant de langues. Vous pouvez contribuer à cette réflexion en nous envoyant un article avant le 30 août 2008.

Merci de l'adresser en version électronique à Catherine PASQUIER, rédactrice en chef : cpasquier@accip.fr

Format : 18 000 caractères espaces compris.

Les contributions seront soumises au Comité scientifique de cette rubrique qui se compose de :

- Jean BINON (Université de Leuven-Belgique)
- Serge BORG (CLA-Besançon)
- Francis CARTON (Université-Nancy 2)
- Odile CHALLE (Université Paris-Dauphine)
- Jean-Pierre CUQ (Université de Nice-Sophia Antipolis)
- Marc DEMEUSE (Université de Monts-Hainaut-Belgique)
- Jean-Marc MANGIANTE (Université d'Artois)
- Florence MOURLHON-DALLIES (Université de Paris III)
- Chantal PARPETTE (Université-Lyon 2)
- Jean-Jacques RICHER (Université de Bourgogne)
- Nathalie SPANGHERO-GAILLARD (Université de Toulouse 2)

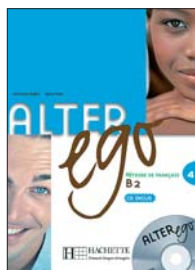
APPEL A PROJETS

Le Points Communs n° 36, de janvier 2009, aura pour thème principal le français des fonctionnaires, et particulièrement les programmes de formation qui s'adressent à des fonctionnaires étrangers, issus du monde de la diplomatie, des ministères de la Défense et de l'Intérieur, de la police. Un exemple en serait la construction d'une formation spécifique telle celle proposée à des fonctionnaires européens.

Si vous avez une expérience de ces domaines du FOS, si vous avez élaboré des contenus de formation dans ces domaines, vous pouvez d'ores et déjà nous faire part de vos observations. Vos idées nous intéressent et pourraient faire l'objet d'un article, d'un témoignage, d'un dossier pédagogique. Prenez contact avec nous : nous déterminerons ensemble le thème précis de votre communication.

Nouveautés édition

Alter Ego 4



■ **Alter Ego 4 s'adresse à des apprenants ayant acquis un niveau B1**
Catherine Dollez/Sylvie Pons

Il vise l'acquisition des compétences décrites dans le niveau B2 du Cadre européen commun de référence (CECR) et permet de se présenter au nouveau DELF B2. À partir d'une grande variété de documents authentiques (écrits et oraux), **Alter Ego 4** propose des activités langagières s'inscrivant dans une perspective actionnelle. Les 9 dossiers d'Alter Ego 4 s'articulent autour de deux grands axes : **La vie au quotidien** et **Points de vue**. L'apprenant va pouvoir ainsi développer des compétences pour :

- interagir dans des situations courantes de la vie quotidienne ;
- comprendre et exprimer des points de vue sur des thèmes variés. De plus, le niveau 4 met l'accent sur l'acquisition de savoir-faire nécessaires en contexte universitaire.

Travailler en français en entreprise 2



■ **à paraître en septembre 2008**
niveau A2/B1

Travailler en français en entreprise est une méthode pragmatique fondée sur l'approche actionnelle.

Les apprenants sont invités à acquérir des contenus formels à partir de courtes explications et d'exemples simples facilitant l'appropriation. La systématisation et le réemploi se font à partir de situation de la vie professionnelle. Simulations ou résolutions de problèmes font appel à leurs connaissances et suscitent discussions et interactions. Ces activités, sous forme de tâche communicatives variées et réalistes, sollicitent leur expérience professionnelle et répondent concrètement à leurs préoccupations.



Travailler en français en entreprise 1

■ **Déjà paru : niveau A1/A2**



Auteur :
Anne-Laure Stérin. Maxima.
Laurent du Mesnil Editeur.

Guide pratique du droit d'auteur : Utiliser en toute légalité : Texte, photos, films, musique, Internet, protéger ses créations.

Cet ouvrage fait le point sur la récente loi sur le droit d'auteur, adoptée par le Parlement en 2006.

Son auteur, Anne-laure Stérin, dotée d'une double formation en droit (droit d'auteur et droit des affaires) et en documentation, est juriste auprès d'entreprises de production multimédia, et enseigne le droit d'auteur à l'Université de Marne-la-Vallée.



Auteurs :
Geneviève Zarate,
Danielle Lévy
et Claire Kramsch
Collection : n/a
Editions des archives contemporaines

Précis du Plurilinguisme et du pluriculturalisme

S'adressant aux formateurs de formateurs, jeunes chercheurs, décideurs, enseignants concernés par le rôle des langues dans l'évolution des sociétés et des systèmes éducatifs, cet ouvrage est destiné à provoquer la réflexion en articulant pratiques, observations de terrain et analyses à partir d'un cadre conceptuel pluridisciplinaire.

Index disponible sur le site <http://precis.berkeley.edu>

Claire Kramsch (Université de Californie à Berkeley, USA), Danielle Lévy (Université de Macerata, Italie) et Geneviève Zarate (Institut national des langues et civilisations orientales, Paris, France) sont impliquées dans la direction de travaux de jeunes chercheurs et dans la formation de formateurs de langues à niveau national, européen et international. Quatre-vingt-dix enseignants-chercheurs, représentant 68 institutions, les ont rejointes autour de ce projet.

Agenda

MAI

COLLOQUE LANGUE(S) ET INTÉGRATION SOCIOPROFESSIONNELLE : approches didactiques et méthodologies d'apprentissage-21/23 mai 2008, Université d'Artois, UFR de lettres et langues d'Arras.

<http://www.univ-artois.fr/francais/rech/centres/pages/grammatica/activ.htm>

<http://artoiscolloquelangueintegration.blogspot.com/>

COLLOQUE INTERNATIONAL :

Voir les actes de colloque

« PROBLÉMATIQUES CULTURELLES DANS L'ENSEIGNEMENT-APPRENTISSAGE DES LANGUES-CULTURES, MONDIALISATION ET INDIVIDUALISATION : APPROCHE INTERDISCIPLINAIRE »

Université de Tallinn (Estonie), 8-10 mai 2008

JUIN

Le 23 juin 2008 à l'UNESCO

Les intellectuels et artistes se feront entendre le 23 juin à l'UNESCO sur le plurilinguisme et la diversité culturelle. Pour en savoir plus sur cette manifestation, <http://plurilinguisme.europe-avenir.com>.

JUILLET

CURRICULUM ET DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE PLURILINGUE ET PLURICULTURELLE :
Appel à contribution.

Barcelona (Catalogne) 2-4 Juillet 2008. II^e Congrès international de l'association EDiLiC (*Education et Diversité Linguistique et Culturelle*).

<http://dewey.uab.es/jaling/Compcongres/congfrances/pagcongfr.htm>

XIIE CONGRÈS MONDIAL DE LA FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES PROFESSEURS DE FRANÇAIS (FIPF)

Québec, du 21 au 25 juillet 2008

La thématique du XII^e Congrès mondial FIPF-Québec 2008 s'intitule : *Faire vivre les identités francophones*.

Pour tout renseignement, consulter le site :

<http://www.fipf-quebec2008.com/>

OCTOBRE

3^{ÈME} FORUM PÉDAGOGIQUE DES CENTRES DE FLE

Le Français sur objectif spécifique / L'innovation pédagogique

CIDEF Angers - vendredi 25 et samedi 26 octobre 2008
Après Besançon en 2004 et Vichy en 2006, le 3^{ème} Forum pédagogique des centres de FLE se déroulera au CIDEF d'Angers (Université catholique) vendredi 25 et samedi 26 octobre prochain. Organisé en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) et la revue *Le Français dans le monde*.

DÉCEMBRE

Appel à communication, Congrès International : **2008, Année européenne du dialogue interculturel : communiquer avec les langues-cultures**, organisé par l'Université Aristote de Thessaloniki. 12 au 14 décembre 2008 <http://congres.frl.auth.gr>

Directeur de la publication : Nicolas JACQUET

Directeur de la rédaction : Guilhène MARATIER-DECLÉTY

Rédactrice en chef : Catherine PASQUIER

Comité de rédaction : Marie-José BACHMANN, Maïté BAGARRY, Franck DESROCHES, Catherine PASQUIER

Comité scientifique : Jean BINON (Université de Leuven-Belgique), Serge BORG (CLA-Besançon), Odile CHALLE (Université Paris-Dauphine), Francis CARTON (Université Nancy III), Jean-Pierre CUQ (Université de Nice-Sophia Antipolis), Marc DEMEUSE (Université de Monts-Hainaut-Belgique), Jean-Marc MANGIANTE (Université d'Artois) Florence MOURLHON-DALLIES (Université de Paris III), Chantal PARPETTE (Université Lyon 2), Jean-Jacques RICHER (Université de Bourgogne), Nathalie SPANGHERO-GAILLARD (Université de Toulouse 2)

Abonnements, édition, diffusion, publicité : Valérie MANIN, Catherine PASQUIER.

Ont collaboré à ce numéro : Marie-José BACHMANN, Maïté BAGARRY, Ligia FERREIRA, Régis KAWECKI, Jean-Jacques RICHER, Anne-Laure STERIN, Elisabeth SZILAGYI, Geneviève ZARATE.

Conception : Jean-Christophe LESZCZYSZYN - CCIP/ERMES/Pao HEC - Impression : PDI - Mai 2008

© Photos : MAEE, Photo de couverture, (p. 1 - 28 -29), et photographe Jérôme MONDIÈRE (p. 18 -19 -34)

Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Direction des Relations Internationales/Enseignement - 28, rue de l'Abbé Grégoire, 75279 Paris cedex 06

Rédaction : +33 1 49 54 17 53 - Télécopie : +33 1 49 54 28 90 - Courriel : pointscommuns@ccip.fr - Abonnements : +33 1 49 54 28 73

Dépôt légal : Mai 2008 - n° ISSN 1281 - 1157

APPRENDRE LE FRANÇAIS EN FRANCE

LEARN FRENCH IN FRANCE



TOUT EST SUR

WWW.FLE.FR

LE SITE DE RÉFÉRENCE



TOUT SUR LES CENTRES DE FLE EN FRANCE. LE GRAND REPERTOIRE. LES LABELS DE QUALITE. LES GROUPEMENTS ET LES RESEAUX. ET TOUJOURS : DES RESSOURCES PEDAGOGIQUES EN LIGNE ET TOUTE L'ACTUALITÉ PROFESSIONNELLE DU FLE.

Agence de promotion du FLE
7, rue de Verdun
34000 Montpellier
info@fle.fr



OUI

**JE PARLE
FRANÇAIS**

www.ouijeparlefrancais.com