

Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance : clés pour la rencontre interculturelle

Gérard Marandon*

RÉSUMÉ

D'après Gérard Marandon dans le cas d'une rencontre interculturelle, les risques de désaccord augmentent en raison des malentendus interculturels et la difficulté d'établir un rapport de confiance jaillit. Pour aboutir à ce climat de confiance il est pertinent d'examiner préalablement certains problèmes théoriques généraux de la communication et en particulier, les problèmes posés par les situations interculturelles. Gérard Marandon, fait référence, en premier lieu, au conflit et distingue le conflit cognitif et l'affectif pour aborder ensuite les conditions psychosociales de la gestion des conflits. Quels sont les facteurs qui conditionnent le succès des échanges interculturels ? Il est nécessaire de reconsidérer les théories de la communication afin qu'elles soient capables d'expliquer les interactions interculturelles. Pour l'auteur une situation interculturelle se produit à partir du moment où des personnes ou des groupes ne partagent pas les mêmes univers de significations et les mêmes formes d'expression de ces significations. Une proposition visant aussi bien la communication que la gestion du conflit apparaît dans la théorie d'une culture provisionnelle (culture tierce) qui permet des ajustements temporels pour aboutir à des objectifs communs. Dans la création de cet espace, la confiance joue un rôle central, puisqu'elle est nécessaire à tout échange, mais surtout car elle est cruciale lors des situations interculturelles, étant donné leur complexité.

Les contacts entre personnes ou entre groupes donnent tôt ou tard lieu à des désaccords plus ou moins déclarés, selon les enjeux, les affinités et les capacités des personnes à communiquer. L'expérience courante montre que le succès d'une rencontre (au

*Professeur de Psychologie, Université de Toulouse-Le Mirail, France

sens d'interaction, échange, contact) va de pair avec l'établissement d'un climat de confiance, et que dans les meilleurs des cas des rencontres réussies peuvent donner lieu à des liens amicaux authentiques et durables, dont la confiance caractérise et conditionne la stabilité. Lorsqu'il s'agit d'une rencontre interculturelle, les risques de désaccords, voire de dissensions, sont accrus, du fait des malentendus interculturels, et la difficulté de parvenir à une relation de confiance surgit, souvent avec acuité.

En quoi la confiance est-elle un facteur déterminant du bon déroulement des échanges en situation interculturelle ? De quoi dépendent son émergence et sa préservation, autrement dit, quelles sont les conditions de la confiance ? Le but de cette réflexion est de répondre à ces questions. Pour y parvenir, il convient au préalable d'examiner successivement certains problèmes théoriques généraux de la communication et, plus particulièrement, ceux que posent les situations interculturelles. Cela permettra finalement d'aborder la question théorique de la confiance dans les relations interculturelles.

COMMUNICATION ET CONFLITS

Les conflits d'intérêts

Tout le monde sait que, même en situation culturellement homogène, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent faire obstacle à la communication, en particulier : les intentions des protagonistes, leurs attentes et leurs attitudes personnelles à l'égard de l'autre personne ou de l'autre groupe. De fait, toute rencontre est susceptible de provoquer des *conflits d'intérêts* (Camilleri, 1999: 213), liés aux différences de points de vue, de choix et d'attentes personnelles. Ce sont ces différences personnelles qui déterminent la potentialité conflictuelle de toute rencontre et le problème est donc de gérer ces conflits d'intérêts de telle sorte que les objectifs communs soient atteints et les attentes individuelles satisfaites.

Les travaux consacrés à cette question mettent l'accent sur la nécessité de traiter les conflits. En effet, leur suppression ou leur évitement s'avèrent tout à fait contre-productifs dans les échanges et, de toute façon, laissent la question des conflits non réglée, et donc susceptible d'émerger de nouveau, et souvent avec plus de force (De dreu, 1997: 11). Il est évident qu'un excès de conflit doit être évité, mais l'absence de conflit est tout aussi indésirable, car elle diminue la capacité de traiter l'information complexe (De Dreu, 1997: 13).

Les conflits d'intérêts peuvent, comme c'est fréquemment le cas, solliciter les émotions des protagonistes de la rencontre et mobiliser de façon variable les dimensions affectives et cognitives de la personnalité.

À ce propos, les travaux sur le conflit dans les organisations ont conduit à proposer la distinction théorique entre *conflit cognitif* et *conflit affectif* (De Dreu, & Van De Vliert, 1997). Le conflit cognitif concerne les tâches à accomplir et porte sur les objectifs et les modalités permettant de les atteindre, tandis que le conflit affectif est lié à la personnalité et émerge lorsque les enjeux associés aux tâches interfèrent avec les préférences, les opinions ou les principes moraux des personnes. Les relations entre ces deux types de conflit ont fait l'objet de travaux dont certaines conclusions sont intéressantes dans le cadre de cette réflexion.

Conflit affectif et conflit cognitif

Bien que la séparation entre conflit cognitif et conflit affectif ne soit pas aisée, plusieurs travaux indiquent globalement que le conflit cognitif est facteur d'accroissement des performances, au sein d'un groupe notamment (cf., notamment, Amason & Schweiger, 1997 ; De Dreu, 1997 ; Jehn, 1997). Cela revient à dire que les discussions et échanges d'arguments sur des bases raisonnées permettent d'affiner les choix d'objectifs et de procédures de résolution de problèmes ou d'exécution de tâches et de prendre des décisions plus appropriées que celles prises sans discussion.

En revanche, le conflit affectif diminue la performance et la satisfaction. Or le risque de conflit affectif est une constante dans les échanges. En effet, « souvent, ce qui a commencé comme un échange de vues opposées dégénère en une altercation au cours de laquelle émergent des sentiments fortement négatifs » (Baron, cité par Amason & Schweiger, 1997: 107). Des discussions initialement rationnelles peuvent ainsi se détériorer, notamment à cause de l'importance des enjeux ou de malentendus d'ordre projectif ou narcissique (image de soi menacée).

Ainsi, le conflit cognitif peut être considéré comme fonctionnel en termes d'objectifs, de tâches et de décisions, alors que le conflit affectif s'avère dysfonctionnel, en ce qu'il contrarie les effets du conflit cognitif et dégrade le climat relationnel des échanges (Amason & Schweiger, 1997: 105).

Gérer les conflits d'intérêts

Il y a donc une relation inverse entre conflit affectif et conflit cognitif, et, de fait, le conflit affectif est un facteur de réduction de la performance. Il est donc nécessaire de régler les conflits affectifs pour pouvoir bénéficier des apports souhaitables des conflits cognitifs. Concernant la gestion des conflits, qu'ils soient cognitifs ou affectifs, elle dépend de la capacité de communiquer des personnes, autrement dit de leurs compétences psychosociales, mais aussi de la situation de la rencontre.

Conditions psychosociales de la gestion des conflits

La recherche nord-américaine des trente dernières années sur la communication interculturelle, dont il sera question plus loin, a permis, en particulier, d'identifier quelles sont les compétences de communication requises dans les situations de communication culturellement homogènes.

La première compétence à évoquer concerne, bien entendu, la capacité proprement dite de gérer les conflits (Ting-Toomey, 1985 ; 1996). Mais en matière de communication, il ne suffit pas de disposer d'une capacité ciblée comme celle-ci pour qu'elle produise les effets spécifiques attendus. Communiquer met en effet en jeu un ensemble de facteurs, comme l'incertitude, le stress, les règles d'interaction, les objectifs, les réactions d'autrui, notamment. C'est donc la capacité de composer avec cette complexité qui conditionne la réussite d'une compétence comme celle relative à la gestion des conflits. Parmi les compétences psychosociales de base ainsi requises, on retiendra :

- la capacité de réduction de l'anxiété et de l'incertitude (Gudykunst, 1993; 1995; 1996);
- la vigilance mentale — *mindfulness* — (Hanh, 1976; Langer, 1989) ou "aptitude à gérer cognitivement ses affects" et que Gudykunst (1993; 1995) considère comme condition psychologique commune de la réduction de l'anxiété et de l'incertitude;
- l'aptitude à initier et gérer les relations (Cui & Van Den Berg, 1991 ; Hammer *et al.*, 1978);
- l'accent sur la relation versus tâche (Ruben, 1976);
- la créativité (Dodd, 1995, 233).

L'empathie

Mais une compétence conditionne particulièrement la capacité de communiquer : l'empathie, ou *compétence allocentrique*, dont il convient de parler ici de façon approfondie, car cet approfondissement sera utile pour esquisser plus loin une théorie de la confiance en situation interculturelle.

L'empathie, c'est « l'ensemble des efforts fournis pour accueillir autrui dans sa singularité et qui sont consentis et mis en œuvre dès lors qu'est acquise la conscience de la séparation moi-autre et de l'illusion communicative de l'identification passive à autrui » (Marandon, 2001: 95). Il s'agit d'un effort de relation effective à autrui qui consiste à dépasser la "règle d'or" de la sympathie ("agissez envers les autres comme vous voudriez qu'ils agissent envers vous") pour adopter la "règle de platine" propre à l'empathie: "Agissez envers les autres comme ils agiraient envers eux-mêmes" (Bennett, 1979: 422).

Variable selon les individus et les situations, cette compétence fondamentale de communication implique une connaissance minimale de soi et des autres et se développe progressivement à travers l'apprentissage et la mise en pratique de diverses aptitudes.

Un premier groupe d'aptitudes conditionne très directement la compétence allocentrique elle-même. Ce sont la suspension du moi (Martin, 1987 [suspension du jugement]; Samovar & Porter, 1991), l'intérêt/respect/considération pour autrui (Gudykunst, 1994; Kelley & Ruben, 1983; Ruben, 1976) et la posture interactive (disposition à entrer en contact [Kelley & Ruben, 1983; Ruben, 1976]). Un deuxième groupe d'aptitudes relève de la *flexibilité psychologique*. Il inclut la tolérance de l'ambiguïté (Cui & Van Den Berg, 1991; Martin, 1987) et la complexité cognitive — capacité de gérer des habitudes sociales différentes (Cui & Van Den Berg, 1991 [normes et styles de travail différents]; Hammer *et al.*, 1978), prise en compte de différents points de vue (Martin, 1987), capacité de ne pas confondre individus et stéréotypes (Martin, 1987), relativisation de ses propres jugements (Kelley & Ruben, 1983 ; Ruben, 1976). Un troisième groupe, enfin, réunit, autour de l'idée de *réceptivité active*, l'écoute attentive et la compréhension d'autrui (Abe & Wiseman, 1983) — besoins, sentiments, points de vue (Abe & Wiseman, 1983 ; Gudykunst, 1994; Hammer *et al.*, 1978).

L'empathie condense ainsi en une seule compétence un faisceau d'aptitudes allocentriques constitué de l'ensemble des traits psychologiques qui permettent le passage de soi à l'autre, condition préalable à toute rencontre interpersonnelle. Comme compétence allocentrique, l'empathie peut donc, pour résumer, être dissociée en trois composantes psychologiques distinctes: l'allocentration proprement dite, la flexibilité et la réceptivité active.

Ainsi que le dit Richaudeau (1974, 8), « sans un peu d'empathie, pas de communication vraie » et les autres compétences de communication, tout comme les techniques de gestion des conflits sont de peu d'effet lorsque les protagonistes ne s'engagent pas réellement dans une relation active et décentrée à autrui.

Toutefois, ces compétences psychosociales, empathie comprise, ne suffisent pas à assurer la réussite d'une rencontre, c'est-à-dire l'atteinte des buts et la satisfaction des personnes. Cette réussite est, en effet, toujours conditionnée par la situation de la rencontre elle-même. Et c'est ici que la notion de confiance doit commencer à être évoquée.

Conditions situationnelles de la gestion des conflits

Selon certains chercheurs (Condon & Youssef, 1975; Dinges, 1983; Dinges & Baldwin, 1996; Dinges & Lieberman, 1989), "le type de situation et les autres participants de la situation sont des facteurs plus fortement déterminants pour mesurer la compétence de la communication interculturelle que les traits particuliers présentés par les individus" (Dinges & Lieberman, 1989: 381). Ainsi, pour ces derniers auteurs, un trait comme l'empathie est de peu d'importance dans une situation stressante, comme celle, par exemple, du licenciement sans préavis (*being fired*). La réussite d'une rencontre dépend en grande partie, en effet, de la bonne volonté plus ou moins réciproque des participants. Or, cette condition est souvent loin d'être suffisamment remplie,

du fait, en particulier, des réalités professionnelles, institutionnelles, politiques et économiques qui pèsent sur bon nombre de situations de rencontre, mais également du fait de facteurs plus personnels liés à des différences d'intérêt et de motivation pour la rencontre.

En réalité, on ne peut pas tracer de frontière étanche entre facteurs situationnels et facteurs personnels —les pratiques diplomatiques, succès ou échecs, en attestent— et les composantes personnelles influent sur la manière dont les individus interprètent les situations (Kealey, 1989: 423 ; 1996: 93). Mais on admettra le principe de conditions rédhibitoires de la communication, telles que l'hostilité, la menace, la mauvaise foi, le chantage ou encore les dispositifs de contrôle et le formalisme (Sitkin & Stickel, 1996: 209), qui créent un climat de méfiance et induisent des comportements défensifs de la part des participants. Ces dernières remarques permettent de considérer la *confiance* comme facteur situationnel déterminant du déroulement d'une rencontre, que celle-ci mette en scène des personnes ou des groupes. La notion de confiance a, en réalité, fait l'objet de travaux et de théorisations élaborées depuis la fin des années soixante-dix qui seront évoqués plus en détail un peu plus loin.

En effet, à ce stade de la réflexion, il est temps d'en élargir le champ à l'ensemble des situations de rencontre, c'est-à-dire d'introduire les *dimensions culturelle et interculturelle*. Mais auparavant il convient de retenir, sur la base des remarques précédentes, que les questions de conflits se posent indépendamment des problématiques interculturelles et que la gestion des situations conflictuelles dépend à la fois des capacités des protagonistes (compétences psychosociales) et du potentiel de confiance des situations de rencontre.

LA RENCONTRE INTERCULTURELLE

Quelles sont les particularités de la communication interculturelle ? Quels facteurs conditionnent la réussite des échanges interculturels ? Ces questions sont celles qui ont été depuis une trentaine d'années au cœur de la recherche nord-américaine sur la communication interculturelle, de loin la plus avancée dans le domaine. Il est donc intéressant, pour répondre à ces questions, de prendre appui sur les propositions théoriques issues de cette recherche. Cela implique tout d'abord de revenir sur les origines de ce courant de recherche qui, pour s'affirmer et se développer en tant que discipline universitaire, a dû préalablement reconsidérer ses fondements épistémologiques. Un passage en revue des principales difficultés liées aux différences culturelles permettra ensuite d'examiner le problème de la rencontre interculturelle en termes de conflits

spécifiques et de conditions de gestion de ces conflits. Il sera alors opportun, après avoir mis l'accent sur les compétences interculturelles requises en situation de rencontre interculturelle, de consacrer un développement plus approfondi à la notion de confiance, en tant que facteur déterminant des échanges interculturels.

La communication interculturelle américaine

Le champ : origine et évolution

La communication interculturelle est définie comme l'“étude des interactions entre membres de cultures différentes” (Leeds-Hurwitz & Winkin, 1989, 36). Elle constitue, au regard de l'histoire des sciences humaines, un domaine de recherche et de réflexion qui s'est progressivement développé aux USA, à partir des années soixante, sur la lancée des nombreuses actions de formation interculturelle développées depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Ces actions de formation, tout d'abord mises en place pour les diplomates, ont ensuite, à la faveur de l'expansion économique, été étendues à d'autres personnels destinés à travailler en dehors du territoire nord-américain (Leeds-Hurwitz, 1993; Leeds-Hurwitz & Winkin, 1989). La recherche en communication interculturelle, comme la formation interculturelle qui l'a engendrée, s'est donc initialement mise au service d'objectifs très directement liés aux difficultés et aux questions rencontrées tant par les formateurs que par les personnels séjournant à l'étranger. Mais à partir des années soixante-dix, la communication interculturelle commence à s'affirmer comme discipline scientifique à part entière (création de revues scientifiques, propositions d'enseignements universitaires spécialisés et publication de manuels). Cette affirmation de la discipline va de pair avec l'élaboration d'un cadre théorique, la discussion sur les méthodes à mettre en œuvre et la détermination des principales aires de recherche (Leeds-Hurwitz, 1993: 501).

Conception actuelle de la communication interculturelle

Les premières études sur la communication interculturelle tendaient à traiter celle-ci comme un domaine spécifique et séparé de la communication interhumaine (Casmir & Asuncion-Lande, 1989: 284; Gudykunst & Nishida, 1989: 23; Sarbaugh, 1979/1993). Mais, depuis la fin des années soixante-dix, les chercheurs considèrent que les processus fondamentaux qui y sont en jeu ne diffèrent pas de ceux qui opèrent dans toute situation de communication (Gudykunst & Kim, 1984; Sarbaugh, 1979/1993). Cela signifie que les processus sous-jacents à l'œuvre dans tout acte de communication, sont considérés comme identiques.

On doit à Sarbaugh (1979/1993: 7-9) d'avoir, le premier, fixé le cadre d'une taxonomie de la communication interculturelle, selon laquelle le degré d'interculturalité s'accroît en fonction du degré d'hétérogénéité culturelle des protagonistes. C'est en fait

le poids relatif des facteurs personnels et culturels (Gudykunst & Kim, 1984) qui permet de différencier l'interaction interpersonnelle de l'interaction interculturelle. Dans la première, les aspects personnels sont au premier plan, tandis que dans l'interaction interculturelle, les facteurs culturels priment. Ces deux types d'interaction peuvent ainsi être distingués en fonction de leurs degrés de "personnalisation" (*personalness*) et de "culturalisation" (*culturalness*) (Collier & Thomas, 1988/1996; Cupach & Imahori, 1993: 115; Gudykunst & Ting-Toomey, 1988).

Un tel changement de perspective fait disparaître le besoin de produire des théories spécifiques à la communication interculturelle et rend en contrepartie nécessaire de « construire des théories générales expliquant toutes les formes de communication ou des théories intermédiaires expliquant des aspects particuliers de la communication entre personnes de différentes cultures ou entre groupes ethniques » (Gudykunst, 1985: 24). Cela implique pratiquement de reconsidérer les théories de la communication de façon qu'elles soient en mesure d'expliquer les interactions interculturelles (Gudykunst & Nishida, 1989: 23). Actuellement, l'idée que les processus de base sont identiques dans toute forme de communication est admise par l'ensemble des spécialistes de la communication interculturelle et l'opposition entre les deux formes de communication n'a plus guère de défenseurs. Ce qui domine donc à présent, c'est une conception intégrative de la communication, selon laquelle toute communication est toujours « plus ou moins interpersonnelle et en même temps plus ou moins interculturelle » (Collier & Thomas, 1988/1996: 101).

Effets de la saillance culturelle sur la communication

Le plus souvent, communication interpersonnelle et communication interculturelle peuvent être distinguées en termes de "saillance de l'identité culturelle" (Collier & Thomas, 1988/1996 ; Cupach & Imahori, 1993: 115). Par conséquent, à mesure que croît le degré de culturalisation d'une situation, il est nécessaire de prendre en compte les spécificités culturelles des protagonistes et leurs interférences, c'est-à-dire *les effets d'interculturalité*.

Il faut préciser, par ailleurs, que la nécessité d'une telle attitude déborde largement le seul champ des relations interethniques et internationales. La notion d'interculturalité, pour avoir sa pleine valeur, doit, en effet, être étendue à toute situation de rupture culturelle — résultant, essentiellement, de différences de codes et de significations —, les différences en jeu pouvant être liées à divers types d'appartenance (ethnie, nation, région, religion, genre, génération, groupe social, organisationnel, occupationnel, en particulier). Il y a donc situation interculturelle dès que les personnes ou les groupes en présence ne partagent pas les mêmes univers de significations et les mêmes formes d'expression de ces significations, ces écarts pouvant faire obstacle à la communication.

Obstacles culturels à la communication

Lors de contacts interculturels, les différences explicites (comme la langue, en particulier) en masquent beaucoup d'autres, dont l'incidence est d'autant plus grande sur les interactions que ces différences sont implicites. Ces multiples différences ont en commun de perturber les interactions, du fait de discordances entre comportements attendus et comportements effectifs (Burgoon, 1995).

Différences culturelles fondamentales

À partir d'une importante étude portant sur cinquante-trois entreprises multinationales, G. Hofstede (Dodd, 1995: 102-105; Gudykunst, 1994: 40-48; Gudykunst & Ting-Toomey, 1988: 40-50; Hofstede, 1994 ; Marandon, 2000) a pu identifier quatre dimensions de la variation culturelle.

– La dimension *individualisme/collectivisme* oppose les cultures valorisant les buts individuels à celles qui placent les buts collectifs au premier plan. Les cultures individualistes privilégient la réalisation individuelle, l'initiative et la réussite personnelles, tandis que les cultures collectivistes mettent l'accent sur l'appartenance groupale et les activités collectives. Au plan relationnel, les membres des sociétés individualistes tendent à établir des liens amicaux privés, tandis que les sociétés collectivistes assujettissent les relations interpersonnelles aux obligations sociales. A noter que cette dimension majeure de la variation culturelle avait été identifiée bien avant les travaux d'Hofstede, notamment par T. Parsons dans les années cinquante et qu'elle a fait depuis l'objet d'un nombre important de travaux (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988: 40).

– Le *contrôle de l'incertitude (uncertainty avoidance)* renvoie aux manières propres à chaque société d'alléger l'anxiété face à l'incertitude naturelle et existentielle, en termes de lois, dispositifs technologiques et institutionnels, liés à des valeurs, représentations, croyances, etc. Chaque société dispose ainsi d'un ensemble de réponses aux situations stressantes, auxquelles leurs membres recourent de façon préférentielle, mais qui impliquent, pour être correctement interprétées et efficaces, d'être connues de l'interlocuteur, faute de quoi elles sont source de malentendus.

– La distinction *masculinité/féminité* rend compte du degré de répartition des rôles dans une société. Dans les sociétés *masculines*, les rôles sont fortement différenciés et l'on y encourage l'affirmation masculine, en termes d'ambition, d'esprit de compétition et de réussite matérielle et sociale, tandis que qu'on y attend des femmes qu'elles soient modestes et soucieuses de la qualité de la vie. Dans les sociétés *féminines*, à l'inverse, on y valorise la modestie, l'esprit de coopération et le souci de la qualité de la vie, aussi bien chez les hommes que chez les femmes, et les rôles des uns et des autres, au plan social et familial, sont considérés comme étant interchangeables.

– La *distance hiérarchique*, enfin, est relative au traitement de l'inégalité par les diverses sociétés. Elle est définie comme étant “le degré d'acceptation, par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions et les organisations, d'une distribution inégale du pouvoir” (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988: 47). Ainsi, les sociétés à forte distance hiérarchique sont caractérisées par un fort degré de dépendance et contre-dépendance à l'égard des supérieurs hiérarchiques, tandis que dans les sociétés à faible distance hiérarchique, on ne considère le pouvoir comme légitime que lorsqu'il est fonctionnellement justifié et l'on y privilégie les relations d'interdépendance entre membres de la société.

– Une cinquième dimension de la variation culturelle a pu être identifiée grâce à l'étude dite *Chinese Value Survey* (Segall *et al.*, 1990: 57-58) et ainsi compléter celle d'Hofstede, dont l'échantillon présentait certaines limites. Il s'agit du *dynamisme confucéen* ou *orientation à long ou court terme*. Les sociétés orientées vers le long terme sont dirigées vers le futur, privilégiant certaines caractéristiques personnelles, comme le sens de l'économie et la persévérance, en même temps qu'un attachement adaptable aux traditions. À l'inverse, les membres des sociétés orientées vers le court terme sont tournés vers le passé et le présent, sont attachés au respect des traditions et des obligations sociales et accordent de l'importance au maintien de la face.

Ces cinq grandes dimensions de la variation culturelle permettent d'ores et déjà, à elles seules, d'envisager toute la complexité des relations interculturelles. Mais la variation affecte des dimensions plus spécifiquement psychologiques, notamment la pensée et la communication.

Modalités cognitives

Avant de développer la question de la diversité du fonctionnement cognitif, il convient de souligner que cette question doit être envisagée sur fond de similitude et d'universalité des processus cognitifs de base (Segall *et al.*, 1990: 160). L'ensemble des travaux comparatifs de la *cross-cultural psychology* impose, en effet, l'évidence d'une capacité universelle à se souvenir, à généraliser, à catégoriser, à classer, à former des concepts, à manier l'abstraction et à raisonner logiquement. La variation culturelle se manifeste en fait dans les modalités de mise en œuvre et les formes d'articulation de ces processus, chaque groupe valorisant, à travers ses croyances, représentations et attitudes collectives, des fonctionnements cognitifs préférentiels. Pour le dire plus nettement, selon cette perspective, l'équipement mental humain serait universel, mais chacun en disposerait de façon culturellement orientée.

Plusieurs modèles permettent d'appréhender la variation culturelle des fonctionnements cognitifs. En premier lieu, un ensemble d'études réalisées, notamment en Afrique, sur la conception culturelle de l'intelligence, montrent que celle-ci varie sur la base de deux dimensions diversement valorisées: une dimension technologique et cognitive et une dimension sociale. Ainsi, les conceptions africaines de l'intelligence

tendent à octroyer aux aspects sociaux (en particulier, en Côte d'Ivoire, chez les Baoulé: responsabilité, respect, politesse, obéissance, honnêteté, initiative, habileté à parler et à se servir des proverbes [cf. Segall *et al.*, 1990: chap. 5]) une place qu'ils n'ont pas aux yeux des Occidentaux. Ceux-ci, en revanche, sur le versant de la dimension cognitive de l'intelligence, placent au premier rang l'analyse, l'abstraction et la vitesse dans la réalisation des tâches, tandis que la conception *baoulé* privilégie l'observation, l'attention, et plus spécifiquement, la dextérité manuelle dans les activités de dessin et d'écriture, et la chance (être chanceux et porter chance).

Les "styles cognitifs" sont également l'objet de la variation culturelle et, en particulier, le degré de "dépendance/indépendance à l'égard du champ (D.I.C.)", champ perceptuel à l'origine, mais étendu, à la suite de nombreux travaux, aux champs contextuel (plan cognitif) et relationnel (plan affectif). La D.I. à l'égard du contexte, en particulier, renvoie à la capacité de décontextualisation des informations, particulièrement développée dans le monde occidental sous l'influence des pratiques d'écriture et bien plus encore de la scolarisation (Scribner & Cole, 1981). Cette capacité constitue même la *seule* forme d'abstraction spécifique et, donc, la propriété distinctive de la pensée occidentale (Denny, 1991: 75), les deux autres formes — abstraction par généralisation (caniche → chien → animal) et abstraction de la substance (différence entre table et liberté) — étant actives dans toutes les cultures. Concernant le champ relationnel, la D.I. varie culturellement en fonction des modalités de communication valorisées dans le groupe d'appartenance.

Le fonctionnement cognitif étant sollicité dans les interactions humaines, sa variation culturelle n'est évidemment pas sans incidences sur le déroulement de ces interactions (Porter & Samovar, 1994: 17). Elle peut en effet affecter aussi bien la perception de la situation et des autres interactants, que le choix des stratégies relationnelles à mettre en œuvre, choix nécessairement infléchi par les normes relatives aux comportements cognitifs socioculturellement valorisés.

Modalités de communication

On dispose, grâce aux travaux de la linguiste américaine D. Tannen, d'un modèle théorique particulièrement sophistiqué, qui tente de rendre compte, de façon très globale, de la variation des modalités de communication. Cette chercheuse, qui prend appui sur des analyses d'enquêtes comparatives, croise en effet deux modèles théoriques antérieurs — le continuum contexte faible/contexte élevé de E. T. Hall et la théorie des deux codes (restreint et élaboré) de B. Bernstein — avec le sien propre (celui du continuum oral/écrit).

La démarche de Tannen (1982) consiste d'abord à proposer de revisiter la dichotomie code restreint-code élaboré, relative aux compétences verbales des couches défavorisées (code restreint) et aisées (code élaboré), de la population britannique en

l'occurrence, et de revoir la notion d'*élaboration*, celle-ci étant associée à la seule dimension verbale de la communication. S'appuyant sur sa propre conception d'un continuum linguistique oral/écrit, elle reprend l'opposition de Hall entre cultures à contexte faible (*low*) et cultures à contexte élevé (*high*) et remarque que la faiblesse de la théorie des deux codes provient du fait que Bernstein a mis l'accent sur le pôle verbal de la communication, au détriment du pôle contextuel, qui comprend l'ensemble des aspects non verbaux et situationnels de la communication.

En effet, lorsque l'on considère que l'exploitation des multiples modalités non verbales de la communication et « la prise en compte de l'information sur le contexte [sont] une forme d'élaboration » (*ibid.*, 15) au même titre que celle du code verbal, on doit alors concevoir l'élaboration et la restriction comme deux opérations corrélatives: lorsque l'on élabore sur un plan, on restreint sur l'autre et réciproquement. Tannen propose ainsi un *modèle bipolaire de l'élaboration de la communication*, distinguant deux pôles: la communication privilégiant l'élaboration verbale et la communication privilégiant l'élaboration contextuelle (paralinguistique, expression des émotions et implication interpersonnelle).

Mais la variation des modalités de la communication intervient sur bien d'autres plans, essentiellement verbaux et non verbaux. Concernant la communication verbale, ses aspects les plus implicites sont à l'origine de fréquents malentendus, sémantiques et pragmatiques. Les malentendus d'ordre sémantique sont la conséquence de la méconnaissance des connotations attachées aux mots eux-mêmes. Quant aux malentendus pragmatiques, ils sont liés aux manières différentes de recourir au langage pour agir sur autrui et sur la situation. Sont à cet égard facilement sources de malentendus des usages différents de la prise de parole, du silence, de l'interruption, de l'interrogation, de la requête, de l'ironie, du sous-entendu, du mensonge, etc., ainsi que des façons plus ou moins directes de s'adresser à autrui.

Quant aux comportements non verbaux, leur variété culturelle est particulièrement riche et diversifiée (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988: chap. 6; Dodd, 1995: chap. 8). Celle variété porte sur les divers aspects de la communication non verbale, qui constituent autant de domaines d'étude. La *kinésique* est le domaine des mouvements corporels dont relèvent la gestualité, les expressions faciales, le contact des yeux, les postures, les façons de saluer. La *proxémique* concerne les rapports à l'espace et plus particulièrement la variation des distances interpersonnelles sur quatre plans: intime, personnel, social, public. La *chronémique* a trait au rapport au temps, dont elle rend compte en termes de temps *monochronique* (consacré à une seule activité à la fois), de temps *polychronique* (activités simultanées) et de *synchronie culturelle*, relative à la façon dont sont collectivement réglés les mouvements et déplacements, les rythmes et l'organisation temporelle. L'*haptique* est relative aux formes tactiles de communication, tandis que la *sensorique* porte sur les modalités sensorielles des échanges : odorat, goût,

audition, chaleur. Enfin, l'intonation et les divers sons audibles accompagnant les émissions verbales relèvent de la *paralinguistique*.

Au terme de cet exposé sur les aspects théoriques relatifs à la communication interculturelle, il convient d'en retenir que la rencontre interculturelle (à forte saillance culturelle) est plus complexe que la rencontre en situation culturellement homogène (à faible saillance culturelle). En effet, de nombreux obstacles liés aux écarts culturels sont susceptibles de contrarier le déroulement de la rencontre et leurs effets viennent grossir ceux des obstacles inhérents à toute rencontre (différences de points de vue, de choix et d'attentes personnelles), interculturelle ou non, et dont on a vu plus haut qu'ils sont source de conflits d'intérêts.

Les conflits culturels

On peut en réalité considérer la situation interculturelle comme doublement déterminée par les facteurs culturels. D'une part, les différences de culture —de valeurs, croyances, représentations, attitudes, normes et standards comportementaux— sont, en grande partie implicitement, à l'origine de malentendus et de conflits, que les protagonistes sont impuissants à gérer de manière satisfaisante.

D'autre part, ces différences culturelles ont des incidences sur les processus relationnels eux-mêmes. Sont ainsi particulièrement affectées, outre les manières d'aborder autrui et les attitudes à l'égard de l'étranger : la conception de l'intimité, l'importance relative accordée à soi et à l'autre dans l'explication des comportements (attributions), et l'expression des émotions.

Par conséquent, les facteurs culturels sont source de conflits inhérents aux situations interculturelles: les *conflits culturels* (Camilleri, 1999: 213). « Ce [type de] conflit connote un état de dissonance ou de collision entre deux forces ou systèmes. Dans le contexte des rencontres interculturelles, le conflit est défini [...] comme l'incompatibilité perçue ou réelle des valeurs, attentes, processus ou conséquences [de la rencontre] entre deux ou plusieurs personnes de cultures différentes à propos de questions importantes et/ou relationnelles ; de telles différences, le plus souvent, sont exprimées à travers différents styles de conflit culturel » (Ting-Toomey, 1994: 300). Quelle que soit la forme qu'ils prennent, ce qui, en dernier ressort, est au cœur de ces conflits culturels, ce sont des *conflits de valeurs*. Ces valeurs, auxquelles la plupart des gens n'ont pas un accès véritablement conscient, ont un poids souvent considérable sur les rencontres interculturelles et les rationalisations visant à expliquer les malentendus ne font que renforcer le rôle déterminant des différences des valeurs.

Du fait même que ces valeurs sont constitutives de la personnalité, toute remise en cause, toute menace, dont elles peuvent être l'objet, sont vécues sur le mode défensif et sont inductrices de conflits affectifs, pouvant donner lieu à des réactions d'animosité, associées à des « cognitions paranoïdes » (Kramer, 1996: 224).

Le problème principal des rencontres interculturelles est donc de gérer les conflits culturels, dont on retiendra qu'ils surdéterminent les potentialités conflictuelles de ces rencontres. Cette gestion des conflits culturels s'avère d'ailleurs encore plus nécessaire, si l'on considère, comme l'a montré une recherche récente, que la relation entre conflit cognitif et accroissement de la performance est particulièrement significative dans les situations non routinières (Jehn, 1997: 93). Or, les situations interculturelles étant fondamentalement non routinières, cette donnée de la recherche vient à l'appui de la nécessité accrue, dans ces situations, de réguler les conflits affectifs liés aux conflits culturels, afin de faciliter les conflits cognitifs et de tirer ainsi le meilleur parti des rencontres interculturelles.

C'est donc ce problème de la gestion des conflits culturels qu'il convient à présent d'examiner.

Gestion des conflits culturels

Comme l'expérience quotidienne permet de le pressentir, potentiellement, la rencontre interculturelle est intrinsèquement anxiogène. Des travaux ont en effet confirmé qu'il y a une plus grande peur associée aux interactions avec les non-familiers qu'avec les familiers (Bobad & wallbott, 1986). Il s'avère donc nécessaire, pour réguler les conflits affectifs et cognitifs, de développer un « environnement ouvert, permettant de tolérer des points de vue différents et [de s'assurer] qu'un principe de coopération empêche les désaccords d'être interprétés comme des attaques personnelles ou comme des manœuvres politiques » (Amason & Schweiger, 1997).

La culture tierce

Cette proposition théorique formulée dans le cadre de la théorie générale du conflit dans les organisations fait écho à une autre théorie, déjà ancienne dans le champ de la communication interculturelle : la théorie de la *culture tierce* (Broome, 1991; Casmir, 1978; Casmir & Asuncion-Lande, 1989). Le modèle de la culture tierce préconise de mettre en œuvre, dans les situations interculturelles où émergent des conflits d'ordre culturel, un espace commun de communication qui permette progressivement de construire une culture nouvelle, qui englobe les cultures originelles et qui les harmonise en un tout cohérent. Il s'agit d'une culture provisoire, —d'une sub-culture situationnelle—, permettant des ajustements temporaires pour atteindre des buts communs. Cet espace de communication doit être sans limites pré-établies, pouvoir intégrer des éléments nouveaux et s'adapter à d'autres contextes. La culture tierce est une *entreprise à risques partagés (joint venture)*, Casmir & Asuncion-Lande, 1989: 294), qui doit être orientée vers le futur, ce qui ne signifie pas pour autant qu'elle doive évacuer et renier le passé.

La mise en œuvre d'une culture tierce, et par voie de conséquence, le déroulement optimal des rencontres interculturelles, sont assujettis à des conditions individuelles et à des conditions situationnelles. Cette double conditionnalité individuelle et situationnelle est une constante qui vaut pour toute rencontre. En effet, selon la conception désormais prévalente, —depuis Sarbaugh (1979), on l'a vu—, ce qui différencie l'interaction en situation culturellement homogène de l'interaction dans des conditions culturellement hétérogènes est le degré de complexité des facteurs en jeu. C'est pourquoi, les conditions individuelles et situationnelles à satisfaire dans le premier cas doivent l'être également dans le second, de façon que les conditions plus particulièrement liées à l'interculturalité de la rencontre puissent être remplies à leur tour. Il est donc nécessaire de revenir sur ces deux types de facteurs conditionnant le bon déroulement d'une interaction interculturelle.

Les *facteurs situationnels* sont multiples. Sans en dresser une liste exhaustive, au-delà des conditions rédhitoires de la communication précédemment évoquées, on retiendra: l'environnement physique et socio-économique, le nombre de participants, la forme de la rencontre (face à face vs interaction impersonnelle), le statut des protagonistes, l'attitude (arrogance vs bienveillance), la structuration du temps, de l'espace, des buts et des rôles, la familiarité de la situation (Brislin, 1981: 168-169).

Mais d'autres facteurs situationnels, plus spécifiques, peuvent intervenir, comme par exemple, pour n'en citer qu'un, le rôle des tiers. Des travaux sur les effets des cancans et des commérages ont ainsi montré que l'intervention des tiers accroît plus fortement la méfiance que la confiance. En effet, du fait que les tiers intervenant dans les relations sont plus sensibles à l'information négative (Burt & Knez, 1996: 83), leur intervention développe moins la confiance que la méfiance. Par conséquent, une situation préservant les protagonistes contre l'influence directe ou indirecte de tiers, accroît le degré de confiance et facilite l'interaction. Et précisément, ainsi que cela a déjà été souligné, la confiance est la condition première du bon déroulement de toute rencontre, et *a fortiori* des rencontres interculturelles, du fait de leur plus grande complexité. La satisfaction des autres conditions situationnelles de la communication n'a en effet pas d'autre justification que de garantir la confiance entre les protagonistes, sans laquelle les buts de la rencontre ne peuvent être atteints, pas plus que les attentes personnelles ne peuvent être satisfaites. C'est pourquoi, il convient à présent d'examiner de plus près la notion de confiance et les théorisations dont elle a fait l'objet.

La confiance

Du fait que la création d'une culture tierce implique le développement de la compréhension mutuelle à travers des ajustements continuels au point de vue d'autrui, la confiance joue un rôle central dans le processus devant conduire au succès de cette entreprise (beaucoup de chercheurs parlent de centralité de la confiance [Mishra, 1996]).

S'agissant de définir la confiance, on peut dire en premier lieu que c'est une *ressource morale* permettant de soutenir le dispositif des échanges, et donc la construction de la culture tierce. La confiance, on l'a vu, est une nécessité dans les échanges courants, interculturels ou non, mais elle est cruciale dans les situations interculturelles, du fait de leur complexité.

Certains auteurs définissent la confiance comme une *vulnérabilité consentie* (Mayer, *et al.*, cités par Brislin, 2000: 311; Meyerson, *et al.*, 1996: 170; Mishra, 1996: 265), d'autres comme une croyance dans le fait que l'autre va être sincère et honnête, et qu'il va tirer parti au minimum de la situation, en manifestant un *faible opportunisme* (Cummings & Bromiley, 1996: 303). A ces premiers éléments de définition, il faut ajouter la notion d'incertitude et de *prise de risques* (Meyerson, *et al.*, 1996: 175-180), les trois éléments —vulnérabilité consentie, croyance dans le faible opportunisme du partenaire et prise de risques— correspondant à la confiance qu'on accorde à quelqu'un.

En ce qui concerne les propriétés de la confiance, celle-ci, en premier lieu, est une ressource morale néguentropique (Powell, 1996: 52). Ainsi que le dit Hirschman (cité par Lewicki & Bunker, 1996: 126), « la confiance est une ressource étrange, une ressource qui augmente plutôt qu'elle ne s'épuise à l'usage ». Par ailleurs, la confiance est une ressource autogénératrice (Creed & Miles, 1996: 18) et progressivement cumulative, qui « s'établit lentement et de façon continue, à mesure que croissent les niveaux de force relationnelle » (Burt & Knez, 1996: 83). En effet, le propre de la confiance étant de n'être ni choisie ni définitivement établie, elle se développe « à travers les transactions et à mesure du déroulement des relations interpersonnelles » (Creed & Miles, 1996: 23 ; Powell, 1996: 63). Enfin, des travaux comparant les processus relatifs à la confiance et à la méfiance montrent que la confiance peut soit se dégrader, soit s'arrêter brutalement (Lewicki & Bunker, 1996: 126). En revanche, il n'en est pas de même pour la méfiance qui est de nature plus dramatiquement « catastrophique » (Tyler & Kramer, 1996: 7), en ce sens qu'elle peut s'accroître brusquement, en cas de relations particulièrement faibles (Burt & Knez, 1996: 83).

On peut enfin distinguer trois étapes dans l'élaboration de la confiance (Lewicki & Bunker, 1996: 119-124 ; Sheppard & Tuchinsky, 1996: 144-145). La confiance *basée sur le calcul et la dissuasion*, tout d'abord, renvoie à une conception pragmatique des échanges humains. A ce premier stade, la confiance est accordée à quelqu'un en fonction des sanctions potentielles directes ou indirectes (réputation), plus encore que des récompenses escomptées.

La deuxième étape, celle de la confiance *basée sur la connaissance*, consiste à prendre des informations sur autrui de façon à le connaître suffisamment bien pour pouvoir anticiper sur ses comportements et faire des prédictions sur sa fiabilité. Ces informations peuvent être prises auprès de tiers, mais également directement auprès

de l'intéressé lui-même. Ce faisant, à mesure des interactions répétées visant à améliorer la compréhension de l'autre, la relation devient de plus en plus étroite et la confiance s'accroît.

La troisième étape dans l'élaboration de la confiance, enfin, est *basée sur l'identification* avec les désirs et les intentions de l'autre, de telle sorte que se développe une compréhension mutuelle entre les parties en présence. A ce stade, le degré de confiance est tel que chacun peut s'en remettre inconditionnellement à l'autre et le charger de défendre ses intérêts ou d'endosser des responsabilités lui incombant en propre, sans estimer nécessaire de le contrôler. La confiance mutuelle atteinte à ce stade est précisément celle que requiert le développement d'une culture tierce.

Cette confiance mutuelle a deux composantes (Kipnis, 1996: 40) : la confiance accordée et la confiance reçue. C'est du fait de leur réciprocity que la culture tierce est véritablement une entreprise à risques partagés. La confiance mutuelle, qui inclut, en les dépassant, les deux premiers stades —calcul et information sur l'autre— est donc le degré le plus élaboré de la confiance et constitue le fondement de la coopération (Mishra, 1996: 265), c'est-à-dire de relations interdépendantes tournées vers des buts et des intérêts communs. Il y a, de fait, une étroite relation entre confiance mutuelle et coopération, qu'elle soit horizontale (entre pairs) ou verticale (comme dans la délégation de pouvoirs [Lunacek, 1994]. En résumé, à ce stade de la réflexion, on peut retenir le principe de la série conditionnelle suivante : confiance —> coopération —> culture tierce —> succès de la rencontre interculturelle.

Concernant *les facteurs personnels* conditionnant la construction d'une culture tierce et l'atteinte des buts de la rencontre interculturelle, les compétences psychosociales à mettre en œuvre en situation culturellement homogène restent nécessaires dans les rencontres interculturelles, mais elles doivent être complétées par des compétences interculturelles, relatives à « la capacité d'un individu à échanger de l'information de façon efficace et appropriée avec des individus culturellement différents » (Rogers & Steinfatt, 1999: 240). Mais à ce propos, il convient d'établir une distinction entre, d'une part, les compétences générales permettant de faire face à l'ensemble des situations interculturelles et qui constituent un prolongement spécialisé des compétences psychosociales, elles-mêmes de portée générale, et, d'autre part, les compétences interculturelles spécifiques variant d'une situation à l'autre, du fait de la diversité culturelle (Berry *et al.*, 1992: 345-347; Brislin & Yoshida, 1994; Gudykunst *et al.*, 1996; Marandon, 2001).

Les compétences interculturelles générales ont fait l'objet de très nombreux travaux et théorisations (cf. Marandon, 2001), mais on se limitera à citer ici: la *réduction de l'ethnocentrisme*, c'est-à-dire l'adoption d'une *posture ethnorelativiste*, nécessaire pour véritablement comprendre d'autres logiques culturelles que celles auxquelles on est déjà plus ou moins familiarisé; la *conscience culturelle*, permettant de mesurer l'importance du rôle des facteurs culturels dans le développement psychologique individuel et dans les inter-

actions; la *conscience interculturelle*, impliquant, d'une part, la conscience de la variation culturelle et la connaissance de ses grandes dimensions (cf. *supra*) et, d'autre part, la conscience des incidences psychologiques individuelles et relationnelles des écarts culturels.

Quant aux compétences interculturelles spécifiques, elles impliquent des connaissances culturelles théoriques et pratiques concernant, notamment, la langue, les façons de penser, d'apprendre, de travailler, de communiquer en public et en privé des personnes rencontrées.

Au terme de ces réflexions, la confiance peut sans conteste être considérée comme un facteur déterminant de la gestion des conflits culturels, nécessaire au bon déroulement d'une rencontre interculturelle, au même titre que la compétence interculturelle. Mais il est nécessaire de dépasser le stade du constat et de revenir sur les différents éléments en jeu, pour en faire une synthèse afin de dégager une formalisation théorique des conditions d'émergence et de maintien de la confiance dans les rencontres interculturelles.

LA DYNAMIQUE EMPATHIE-CONFIANCE DANS LES RENCONTRES INTERCULTURELLES

La rencontre interculturelle pose des difficultés de communication spécifiques liées aux différences culturelles. Les malentendus résultant de ces différences sont facteurs de conflits culturels qui viennent s'ajouter aux conflits personnels inhérents à toute rencontre. Cette double charge conflictuelle accroît considérablement les risques de crise relationnelle et de contentieux affectif des rencontres interculturelles. Mais, du même coup, elle en réduit malheureusement la richesse cognitive potentielle, pourtant inhérente à ces rencontres du fait de leur caractère non routinier. L'optimisation des rencontres interculturelles implique la satisfaction d'un ensemble complexe de conditions dont il convient de dégager l'articulation fondamentale.

La régulation des conflits culturels implique, en effet, le développement d'un espace de communication (culture tierce) permettant de partager des significations nouvelles à partir desquelles la négociation des enjeux de la rencontre devient possible. La culture tierce est fondamentalement un espace de coopération, au sein duquel les partenaires se mobilisent en direction de l'atteinte de buts communs et de la satisfaction des personnes. La coopération implique l'instauration et le développement de la confiance, dans sa forme la plus élaborée: la confiance mutuelle. Ressource morale déterminante de la rencontre, la confiance implique la satisfaction de conditions situationnelles et personnelles. Indépendamment des conditions objectives de la rencontre (Brislin, 2001: 168-169), l'instauration de la confiance implique un engagement personnel de

la part des partenaires, sans lequel elle ne peut se développer durablement, aussi favorable que puisse être la situation. C'est précisément cet engagement personnel qu'il convient d'examiner de plus près, pour mieux appréhender la dynamique des rencontres interculturelles.

En effet, les relations de confiance mutuelle qu'implique la coopération sont basées sur l'identification avec les désirs et les intentions d'autrui. Or, à y regarder de plus près, cette forme active d'identification avec autrui n'est qu'une autre désignation de l'empathie. Cette centration délibérée sur autrui s'avère être ainsi la condition de la confiance. Cela revient à dire que le succès d'une rencontre dépend fondamentalement de l'effort en direction d'autrui consenti dès le départ, et maintenu par la suite, par les partenaires de la rencontre. Bien entendu, pas plus que la confiance ne doit faire oublier le rôle des autres facteurs situationnels, l'empathie ne peut être considérée comme unique compétence de communication dans les rencontres interculturelles (Marandon, 2001: 96). Mais, tout comme la confiance est la condition situationnelle fondamentale de la coopération, l'empathie, en ce qu'elle conditionne les autres compétences de communication (psychosociales et interculturelles), est la condition personnelle primordiale de la confiance. Aussi peut-on considérer l'empathie et la confiance comme conditions fondamentales, nécessaires mais non suffisantes, du succès d'une rencontre interculturelle. On ne peut cependant se contenter de poser l'empathie comme condition de la confiance, la confiance étant par ailleurs elle-même condition de la coopération. La relation entre les deux premiers facteurs doit être précisée.

En réalité, si l'empathie est la condition de la confiance, celle-ci à son tour encourage et facilite l'ouverture, la réceptivité et la disponibilité à l'égard d'autrui. Autrement dit, la confiance stimule l'empathie: il y a donc une relation biconditionnelle — circulaire — entre empathie et confiance. Cela conduit à présent à proposer un nouvel enchaînement — plus complexe que le précédent — des conditions de la rencontre interculturelle : [empathie \Leftrightarrow confiance] \rightarrow coopération \rightarrow culture tierce \rightarrow succès de la rencontre. Mais il convient de compléter cette proposition par une remarque concernant le type d'empathie précisément requis par les rencontres interculturelles et qui permet d'établir une distinction importante entre ces rencontres et les rencontres en situations culturellement homogènes.

Certes, la démarche empathique, conçue comme la « participation imaginative, intellectuelle et émotionnelle à l'expérience d'une autre personne » (Bennett, 1979: 418) est essentielle dans toutes les rencontres. Mais « le développement de significations partagées [au principe de la construction de la culture tierce] implique de déplacer l'attention, au-delà de soi et de l'autre, en direction de l'interaction entre les communicateurs » (Broome, 1991: 247). La spécificité de la rencontre interculturelle est donc d'imposer de passer de l'empathie personnelle à l'*empathie interculturelle*, conduisant les partenaires à se consacrer, c'est-à-dire à se mettre prioritairement à disposition, non seulement

d'autrui, mais plus encore de la construction de cet espace commun de communication, indispensable en situation interculturelle, qu'est la culture tierce.

CONCLUSION : DU MULTICULTURALISME À L'INTERCULTURALISME

La rencontre interculturelle, situation de communication plus complexe que les rencontres ordinaires, pose des difficultés dont le dépassement exige une relation active entre compétence interculturelle (dont l'empathie constitue le précurseur) et confiance. L'empathie interculturelle requiert des partenaires, que, pour être interculturellement crédibles (Dodd, 1995, 188), ils s'engagent pleinement dans la relation. En réalité, la rencontre interculturelle implique un processus de transformation personnelle, qui en se généralisant peut favoriser l'émergence progressive de *personnalités interculturelles* (Kim & Ruben, 1996) — décentrées, ouvertes, flexibles, positives et créatives. Prêtes à l'adaptation mutuelle — forme la plus élaborée de gestion de la diversité (Thomas, 1995: 251) — pour atteindre leurs buts communs, ces personnalités d'un genre nouveau, permettent d'envisager à terme, au-delà de l'option multiculturaliste, certes tolérante mais de type défensif et protectionniste, la possibilité de relations véritablement interculturelles, basées sur l'articulation indissociable et dynamique entre empathie et confiance.

Références bibliographiques

- ABE, H., & WISEMAN, R. L. "A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 7 (1983). P. 53-67.
- AMASON, A. C., & SCHWEIGER, D. M. "The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organisational performance". Dans: C. K. W. DE DREU & E. VAN DE VLIERT, *Using conflict in organizations*. Thousand Oaks, London: New Delhi: Sage Publications, 1997. P. 101-115.
- BENNETT, J. M. "Overcoming the golden rule: empathy and sympathy". Dans: D. NIMMO (Ed.), *Communication Yearbook 3*. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1979. P. 407-422.
- BERRY, J. W., POORTINGA, Y. H., SEGALL, M. H., & DASEN, P. R. *Cross-Cultural Psychology : research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- BOBAD, E., & WALLBOTT, H. "The effects of social factors on emotional reactions". Dans: K. Sherer, H. Wallbott, & A. Summerfield (Eds.) *Experiencing emotions: A cross-cultural study*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. P. 154-172.

- BRISLIN, R. W. *Cross-cultural encounters : face-to-face interaction*. New York: Pergamon Press, 1981.
- BRISLIN, R. W. *Understanding culture's influence on behavior*. Orlando: Harcourt Brace, 2000 (1st ed. 1993).
- BRISLIN, R. W., & YOSHIDA, T. *Intercultural communication training: an introduction*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, 1994.
- BROOME, B. J. "Building shared meaning : implications of a relational approach to empathy for teaching intercultural communication". *Communication education*. No. 40 (1991). P. 235-249.
- BURGOON, J. K. "Cross-cultural and intercultural applications of expectancy violations theory". Dans: R. L. WISEMAN (Ed.) *Intercultural communication theory*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1995. P. 194-214
- BURT, R. S., & Knez, M. "Trust and third-party gossip". Dans: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 68-89.
- CAMILLERI, C. "Pour une p dagogie interculturelle". Dans: J. DEMORGON & E.-M. LIPIANSKY *Guide de l'interculturel en formatio*. Paris: Retz, 1999. P. 208-227.
- CASMIR, F. L. A multicultural perspective of human communication. Dans: F. L. CASMIR (Ed.) *Intercultural and international communication*. Washington, DC: University Press of America, 1978. P. 241-257.
- CASMIR, F. L., & ASUNCION-LANDE, N. C. "Intercultural communication revisited: conceptualization, paradigm building and methodological approaches". *Communication Yearbook*. No. 12. P. 278-309.
- COLLIER, M. J., & THOMAS, M. "Cultural identity: an interpretive perspective". Dans: Y. Y. KIM & W. B. GUDYKUNST (Eds.) *Theories in intercultural communication*. Newbury Park: Sage, 1996 (1st ed. 1988). P. 99-120.
- CONDON, R., & YOUSSEF, F. *An introduction to intercultural communication*. New York: Bobbs-Merrill, 1975.
- CREED, W. E. D., & MILES, R. E. "Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls". Dans: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 16-38.
- CUMMINGS, L. L., & BROMILEY, P. "The organizational trust inventory (OTI): development and validation". Dans: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 302-356
- CUJ, G., & VAN DEN BERG, S. "Testing the construct validity of intercultural effectiveness". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 15, 2, (1991). P. 227-241.
- CUPACH, W. R., & IMAHORI, T. T. "Identity management Theory". Dans: R. L. WISEMAN & J. KOESTER (Eds.) *Intercultural communication competence*. Newbury Park: Sage, 1993. P. 112-131
- DE DREU, C. K. W. "Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue". Dans: C. K. W. DE DREU & E. VAN DE VLIERT (Eds.) *Using conflict in organization*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1997. P. 10-22.
- DE DREU, C. K. W., & VAN DE VLIERT, E. "Introduction: Using conflict in organizations". Dans: C. K. W. DE DREU & E. VAN DE VLIERT *Using conflict in organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1997. P. 1-7.

- DENNY, J. P. "Rational thought in oral culture and literate decontextualization". Dans: D. R. OLSON & N. TORRANCE (Eds.) *Literacy and orality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991. P. 66-99.
- DINGES, N. G. "Intercultural competence". Dans: D. LANDIS & R. W. BRISLIN *Handbook of intercultural training*. Vol. 1: *issues in theory and design*. New York: Pergamon Press, 1983. P. 176-202.
- DINGES, N. G., & LIEBERMAN, D. A. "Intercultural communication competence: coping with stressful work situations". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 13, 3 (1989). P. 371-385.
- DINGES, N. G., & BALDWIN, K. D. "Intercultural competence. A research perspective". Dans: D. LANDIS & R. S. BAGHAT (Eds.) *Handbook of intercultural training*. (2nd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996 (1st ed. 1988). P. 106-123.
- DODD, C. H. *Dynamics of intercultural communication*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown Communications, 1995.
- GUDYKUNST, W. B. "Intercultural communication : current status and proposed directions". *Progress in communication sciences*. No. 6 (1985). P. 1-46.
- GUDYKUNST, W. B. "Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication: an anxiety/uncertainty management (AUM) perspective". Dans: R. L. WISEMAN & J. KOESTER (Eds.) *Intercultural communication competence*. Newbury Park: Sage Publications, 1993. P. 33-71.
- GUDYKUNST, W. B. *Bridging differences*. London: Sage, 1994.
- GUDYKUNST, W. B. "Anxiety/Uncertainty Management (AUM) theory". Dans: R. L. WISEMAN *Intercultural communication theory*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1995. P. 8-58.
- GUDYKUNST, W. B. "Uncertainty and anxiety". Dans: Y. Y. KIM & W. B. GUDYKUNST (Eds.) *Theories in intercultural communication*. Newbury Park: Sage Publications (1st ed. 1988), 123-156, 1996. P. 123-156.
- GUDYKUNST, W. B., GUZLEY, R. M., & HAMMER, M. R. "Designing intercultural training". Dans: D. LANDIS & R. S. BAGHAT (Eds.) *Handbook of Intercultural Training* (2nd ed.). Thousand Oaks : Sage Publications, 1996. P. 61-80.
- GUDYKUNST, W. B., & KIM, Y. Y. (Eds.) *Communicating with strangers : an approach to intercultural communication*. New York : Random House, 1984.
- GUDYKUNST, W. B., & NISHIDA, T. "Theoretical perspectives for studying intercultural communication". Dans: M. K. Asante & W. B. Gudykunst (Eds.) *Handbook of international and intercultural communication*. Newbury Park : Sage Publications, 1989. P. 17-46.
- GUDYKUNST, W. B., & TING-TOOMEY, S., with CHUA, E. *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage, 1988.
- HAMMER, M. R., GUDYKUNST, W. B., & WISEMAN, R. L. "Dimensions of intercultural effectiveness: an exploratory study". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 2 , 4 (1978). P. 382-393.
- HANH, T. N. *The miracle of mindfulness* (Rev. ed.). New York: Bantam, 1976.
- HOFSTEDE, G. *Vivre dans un monde multiculturel*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1994.
- JEHN, K. A. "Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict". Dans: C. K. W. DE DREU & E. VAN DE VLIERT (Eds.) *Using conflict in organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1997. P. 88-100.
- KEALEY, D.J. "A study of cross-cultural effectiveness: theoretical issues, practical applications". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 13, 3 (1989). P. 387-428.

- KEALEY, D.J. "The challenge of international personnel selection". Dans: D. LANDIS & R. S. BAGHAT (Eds.) *Handbook of intercultural training* (2nd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996 (1st ed. 1988). P. 81-105.
- KEALEY, D.J., & RUBEN, B.D. "Cross-cultural personnel selection: criteria, issues, and methods". Dans: D. LANDIS & R. W. BRISLIN (Eds.) *Handbook of intercultural training* (vol. 1). New York: Pergamon Press, 1983. P. 155-175.
- KIM, Y. Y., & RUBEN, B. D. "Intercultural transformation". Dans: Y. Y. KIM & W. B. GUDYKUNST (Eds.) *Theories in intercultural communication*. Newbury Park: Sage, 1996. P. 299-321.
- KIPNIS, D. "Trust and technology". Dans: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 39-50.
- KRAMER, R. M. "Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: trust and the intuitive auditor at work". Dans: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 216-245.
- LANGER, E. *Mindfulness*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
- LEEDS-HURWITZ, W. "Tendances actuelles de la recherche en communication interculturelle aux Etats-Unis". Dans: L. Sfez (Ed.) *Dictionnaire critique de la communication* (T. 1). Paris : PUF, 1993. P. 500-501.
- LEEDS-HURWITZ, W., & WINKIN, Y. "Eléments pour une histoire sociale de la communication interculturelle américaine: la mission du Foreign Service Institute". *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. No. 2-3 (1989). P. 23-41.
- LEWICKI, R. J., & BUNKER, B. B. "Developing and maintaining trust in work relationships". Dans: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 114-139.
- LUNACEK, C. *La délégation efficace*. Paris: ESF, 1994.
- MARANDON, G. "Eléments de communication interculturelle". Dans: N. ROUSSIAU (Ed.) *Psychologie sociale*. Paris: In Press, 2000. P. 313-336.
- MARANDON, G. "Empathie et compétence interculturelle". Dans: A. KISS (Ed.), *L'empathie et la rencontre interculturelle*. Paris : L'Harmattan, 2001. P. 77-118
- MARTIN, J. N. "The relationship between student sojourner perceptions of intercultural competencies and previous sojourn experiences". *International Journal of Intercultural Relations*. No. 11 (1987). P. 337-355.
- MEYERSON, D., WEICK, K. R., & KRAMER, R. M. "Swift trust and temporary groups". Dans: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 166-195.
- MISHRA, A. K. "Organizational responses to crisis: the centrality of trust". Dans: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 261-287
- PORTER, R. E., & SAMOVAR, L. A. "An introduction to intercultural communication". Dans: L. A. SAMOVAR & R. E. PORTER (Eds.) *Intercultural communication: a reader*. Belmont, Ca: Wadsworth, 1994. P. 8-58.

- POWELL, W. W. "Trust-based forms of governance". Dans: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 51-67.
- RICHAUDEAU, F. "Dix-sept façons de communiquer". *Communication et langage*. No. 22 (1974). P. 6-18.
- ROGERS, E. M., & STEINFATT, T. M. *Intercultural communication*. Prospect Heights, Ill: Waveland Press, Inc, 1999.
- RUBEN, B. D. "Assessing communication competency for intercultural adaptation". *Group & Organization Studies*. No. 1 , 3 (1976). P. 334-354.
- SAMOVAR, L. A., & PORTER, R. E. (Eds.) *Communication between cultures*. Belmont, Ca : Wadsworth, 1991.
- SARBAUGH, L. E. *Intercultural communication*. New Brunswick (USA), London (UK): Transaction Publishers, 1993 (1st ed. 1979).
- SCRIBNER, S., & COLE, M. *The psychology of literacy*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1981.
- SEGALL, M. H., DASEN, P. R., BERRY, J. W, & POORTINGA, Y. H. (Eds.) *Human behavior in global perspective. An introduction to cross-cultural psychology*. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- SHEPPARD, B. H., & TUCHINSKY, M. "Micro-OB and the network organization". Dans: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 140-165.
- SITKIN, S. B., & STICKEL, D. "The road to hell: the dynamics of distrust in an era of quality". En: R. M. KRAMER & T. R. TYLER (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 196-215.
- TANNEN, D "The oral/literate continuum in discourse". Dans: D. TANNEN (Ed.) *Spoken and written language: exploring orality and literacy*. Norwood, NJ: Ablex, 1982. P. 1-16.
- THOMAS, R. R., Jr. "A diversity framework". Dans: M. M., CHEMERS, S. OSKAMP & CONSANZO M. A. (Eds.). *Diversity in organizations*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, 1995. P. 245-263.
- TING-TOOMEY, S. "Toward a theory of conflict and culture". Dans: W. B. GUDYKUNST, L. STEWART, & S. TING-TOOMEY (Eds.) *Communication, culture and organizational processes*. Beverly Hills, CA: Sage, 1985. P. 71-86.
- TING-TOOMEY, S. "Managing intercultural conflicts effectively". Dans: L. A. Samovar & R. E. Porter. (Eds.) *Intercultural communication: a reader*. Belmont, Ca: Wadsworth, 1994. P. 360-372.
- TING-TOOMEY, S. "Intercultural conflict styles: a face-negotiation theory". Dans: Y. Y. KIM & W. B. GUDYKUNST (Eds.) *Theories in intercultural communication*. Newbury Park: Sage, 1996 (1st ed. 1988). P. 213-235
- TYLER, T. R., & KRAMER, R. M. "Whither trust"?. Dans: R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1996. P. 1-15.

NOVETAT

R E V I S T A

DCIDOB

ACTUALITAT DE LES RELACIONS I LA COOPERACIÓ INTERNACIONALS

86 XINA AVUI

- ▶ La Xina del segle XXI. El dilema de la modernitat
Seán Golden
- ▶ Claus històriques per entendre l'estat xinès del segle XXI
Dolors Folch
- ▶ L'economia xinesa. 25 anys de reforma i obertura a l'exterior
Pablo Rovetta
- ▶ Política exterior xinesa. Orientacions i ajustaments en un món que canvia
Xulio Ríos
- ▶ Les dones a la societat xinesa del tercer mil·lenni. Complexitats i multiplicitats del fet de ser dona
Amelia Sáiz
- ▶ La diàspora xinesa. Un exemple de societat globalitzada
Joaquín Beltrán
- ▶ Cultura a la xina. Art i societat a principis del mil·lenni
Inma González

- ▶ Cronologia de conflictes gener / febrer / març
- ▶ Perfil de la Xina
- ▶ Cronologia històrica
- ▶ Adreces d'internet interessants per visitar
- ▶ Selecció de documents de la base de dades CIDOB

ABRIL 2003

dcidob

Xina avui

86

Venda a llibreries especialitzades i a la **Fundació CIDOB**

Elisabets, 12 08001. BCN / t. 93 302 64 95 / f. 93 302 21 18
publicacions@cidob.org / www.cidob.org