



## **Section C - UC A3**

**Le management interculturel et les ressources humaines**

*Ressources numériques*



Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Toutes les informations reproduites sur ces pages sont protégées par des droits de propriété intellectuelle. Par conséquent, aucune de ces informations ne peut être reproduite, modifiée, transmise, rediffusée, traduite, vendue, exploitée commercialement ou réutilisée de quelque manière que ce soit sans l'accord préalable exprès de l'auteur et de ses ayant droits.

## TABLE DES MATIERES

---

<b>Le management interculturel.....</b>	<b>4</b>
Culture et racines du comportement.....	4
La richesse et la complexité de la culture .....	14
Les composantes de la culture : valeurs fondamentales et dimensions.....	23
Reconnaissance de la nature de la complexité d'une équipe culturelle.....	28
Culture d'entreprise ou d'organisation .....	35
La culture générationnelle .....	38
La culture européenne .....	40
L'Europe et ses voisins .....	46
Langue et culture.....	47
Les méthodes pour surmonter les conflits culturels.....	50
<b>Ressources humaines en Europe .....</b>	<b>53</b>
Le volontariat international.....	53
Les notions essentielles du droit du travail européen .....	57
Nouvelles formalités d'immigration en France .....	62
Formalités d'immigration dans les pays de l'UE (hors France) .....	67
Les systèmes de protection sociale en Europe .....	78
La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans un contexte européen .....	87

## Le management interculturel

---

### CULTURE ET RACINES DU COMPORTEMENT

Le mot *culture* a de nombreuses significations. On l'associe le plus souvent aux arts : la littérature, la musique, la peinture, la sculpture et l'architecture. La culture paraît ainsi représenter une petite partie isolée de l'activité humaine, réservée, au moins pour ce qui concerne sa production, à une élite. Les écrivains et artistes qui « produisent de la culture » nous paraissent comme des célébrités aux dons mystérieux, des personnes qui à force de cultiver leurs talents sont devenus des professionnels actifs ou des amateurs dévoués, des êtres un peu spéciaux qui investissent leur temps dans la création afin que d'autres personnes puissent en profiter. Le reste de la population est invitée à devenir un consommateur de la culture par des actes tels que visiter des musées, acheter de la musique dans un magasin ou en ligne, assister à un concert ou emprunter aux bibliothèques des livres de poésie, de fiction, de théâtre ou d'histoire (de cette culture en l'achetant, la louant ou l'empruntant). L'adjectif cultivé est appliqué à des personnes qui parlent avec un certain niveau d'érudition, d'élégance et de distinction, la tranche de la population consommatrice la plus active.

Le « [Larousse en ligne](#) » propose cinq définitions du mot culture et donne également la priorité à l'association avec l'art. Mais la troisième et la quatrième définition touchent à une signification scientifique de la culture en anthropologie et sociologie :

- 1) Enrichissement de l'esprit par des exercices intellectuels.
- 2) Connaissances dans un domaine particulier : *Elle a une vaste culture médicale.*
- 3) Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation : *La culture occidentale.*
- 4) Dans un groupe social, ensemble de signes caractéristiques du comportement de quelqu'un (langage, gestes, vêtements, etc.) qui le différencient de quelqu'un appartenant à une autre couche sociale que lui : *Culture bourgeoise, ouvrière.*
- 5) Ensemble de traditions technologiques et artistiques caractérisant tel ou tel stade de la préhistoire.

En contraste, le « [Dictionnaire en ligne](#) » met en avant une autre signification du mot « culture » avant d'évoquer le sens anthropologique dans la dernière définition :

Nom féminin singulier

- 1) (agriculture) fait de cultiver des sols, terrain cultivé lui-même
- 2) mode d'exploitation des sols
- 3) (biologie) mise en croissance de micro-organismes dans des milieux particuliers, les micro-organismes obtenus
- 4) instruction, éducation, ensemble de l'acquis
- 5) ensemble des éléments distinguant une société, un groupe social, d'une autre société, d'un autre groupe

On peut ainsi reconnaître dans le langage courant trois domaines de réflexion sur la « culture » associés avec trois niveaux d'activité ou d'organisation humaine :

- 1) les arts,
- 2) la biologie et l'agriculture,
- 3) la constitution des groupes humains.

Un lien existe entre ces définitions : il s'agit de l'étude de comportements dans un milieu incluant l'étude de l'interaction avec l'environnement et la croissance ou l'évolution. Quand on parle de la culture de l'Europe, par exemple, l'Europe est désignée comme un milieu - un environnement physique et social - qui existe dans la durée et dans lequel des modèles de comportement évoluent en réaction aux changements dans le milieu. Mais on peut aussi parler, au pluriel, des cultures de l'Europe, afin de prendre en compte les différents milieux au sein de l'Europe dont chacun a connu une évolution historique spécifique, source des différences observables dans l'évolution des populations sur le plan ethnique, linguistique, religieux, économique, technologique, politique et esthétique (style de vie). Un autre facteur de différenciation est la tradition dans les institutions d'éducation. En effet, chaque culture met l'accent non seulement sur des valeurs différentes dans des cadres de référence divergents, mais aussi met en valeur certains types de compétences qui peuvent, à la fois être professionnelles et sociales. Tenant compte de ces huit catégories, nous découvrons que la plupart des facteurs qui peuvent être associés au «milieu» ont un caractère stable – donnant même l'impression de permanence. Les membres d'une même culture n'ont pas conscience de ces facteurs de différenciation. Ils n'ont pas besoin de réfléchir. En d'autres termes, les personnes nées dans une culture particulière n'ont pas besoin de réfléchir consciemment à la plupart de leurs décisions ou choix d'action, ni aux critères qui déterminent leur façon de juger les actions des autres et les événements se produisant dans le monde autour d'eux.

Un regard rapide sur chacune de ces catégories permettra de différencier entre les types d'influence et les facteurs de croissance ou d'évolution pour chacune de ces composantes de la culture. Tous ces éléments contribuent à la construction d'une compréhension de la complexité de la culture européenne.

### 1. La base ethnique de la culture

Avant la révolution industrielle, le transport était très problématique pour la masse de la population. Par conséquent, la spécificité ethnique des populations dans chaque zone géographique, surtout en dehors des villes, avait tendance à demeurer relativement stable sur des durées très longues. Les cultures locales – l'ensemble d'habitudes et de réflexes acquis par des populations stables : leur perception du monde, leur modes d'interaction avec leur environnement, leurs façons de communiquer les uns avec les autres et les valeurs qu'ils partagent – avaient tendance à se développer par région en suivant un processus lent. Seuls des facteurs ponctuels tels que les guerres, les épidémies, les famines conduisaient à de forts mouvements et brassages de populations.

L'impression d'enracinement est à la base de l'identité ethnique. Les gens d'une même région ont ainsi tendance à s'identifier spontanément avec le groupe qu'ils voient autour d'eux. En raison de la stabilité du patrimoine génétique, même lorsque le contact existe avec d'autres groupes, le groupe finit par être perçu comme une ethnie composée de personnes qui partagent un haut degré de ressemblance physique, mais, plus important encore, qui partagent les rituels et les habitudes d'interaction qui sont inscrits dans la vie quotidienne sans demander un effort de réflexion particulier.

La culture en tant que système de comportement rend la vie de chacun dans le même groupe ethnique plus facile en réduisant le besoin de prendre beaucoup de petites décisions conscientes. Les cultures atteignent cet objectif par l'imposition de normes de comportement, des formes standard pour les actions courantes qui peuvent être confortablement répétées par tous les membres de la culture. La culture sert de guide implicite aux décisions des uns et des autres. Qu'il s'agisse de la façon de se présenter à un inconnu, d'exprimer son respect pour les aînés, de prendre un repas

ensemble, de réagir avec ou sans un sourire face à son interlocuteur, des vêtements qu'on porte, de gérer le rythme d'une conversation ou céder la parole, de raconter des histoires, d'attribuer des blâmes, les schémas d'action pour tous ces éléments sont partagés par les membres d'une culture. Et ces règles implicites sont ressenties plus fortement, car intégrées à notre système de perception, lorsque nous avons l'impression d'appartenir au même groupe ethnique.

Dans un contexte donné tout le monde aura tendance à se comporter de la même façon. La culture sert surtout à ceci : elle nous aide à prendre une multitude de décisions sans réfléchir. Plus l'identité ethnique est forte dans un groupe, plus il est probable que l'interaction humaine sera déterminée par des réflexes inconscients. Cela ne signifie pas que des choix conscients et des prises de décisions personnelles ne sont pas possibles. Cela signifie simplement que la plupart du temps les personnes qui partagent une identité ethnique s'attendent à des comportements en conformité avec les normes d'interaction pratiquées dans leur culture. Ces pratiques, à leur tour, sont associées sans ambiguïté avec leur groupe ethnique.

L'appartenance ethnique est souvent confondue avec l'idée de race et, tandis que les traits raciaux contribuent à étayer la perception de l'identité ethnique, les deux doivent être conçues comme étant distinctes. La notion de race – qui n'a pas, d'ailleurs, de fondement biologique – se réfère typiquement aux caractéristiques physiques communes visibles au sein d'une population qui a évolué dans des conditions stables sur une longue durée dans un endroit particulier. La notion d'ethnicité fait référence au sentiment d'identification avec les modèles de comportement et le système de valeurs d'un groupe qui peut être distingué par certains traits physiques communs, mais qui n'en dépend pas. L'ethnicité est fondamentalement un concept culturel.

## 2. La base linguistique de la culture

Dans son cours de linguistique générale Ferdinand de Saussure établit la notion désormais largement admise que la langue est une structure complexe, un ensemble fonctionnel dans lequel les différentes parties sont déterminées, les unes par rapport aux autres. La langue est ainsi définie comme un système vivant de signes flexibles qui se manifeste sous deux formes :

- la *parole*, ou la performance réelle de ceux qui utilisent la langue au moment même de parler ou écrire
- la *langue*, les connaissances et compétences que tous les utilisateurs de leur langue possèdent et partagent entre eux : les règles et connaissances de lexique qui permettent de formuler et d'interpréter le sens d'un énoncé linguistique.

La langue est structurée non par des règles arbitraires, mais par son utilisation réelle, ce qui signifie que l'acceptation spontanée par chacun des modes d'utilisation constitue le principe par lequel s'établit ce qui peut être reconnu comme l'ensemble de «règles d'usage» (à ne pas confondre avec les règles de la grammaire formelle, qui peut ne pas refléter la pratique réelle de la langue par ceux qui la parlent).

La langue fonctionne ainsi comme le système partagé accepté et, dans un certain sens, géré par un groupe humain. La langue se développe à partir des habitudes réelles (la parole) de sa population dans son interaction avec l'environnement physique, social et institutionnel. C'est ainsi que dans certaines parties de l'Europe Le Latin, autrefois utilisé comme langue universelle à travers l'Empire romain, a évolué vers un certain nombre de langues modernes désormais distinctes mais connexes, dont les plus connues sont le français, l'italien, l'espagnol et le portugais.

*La parole* – le discours réel -- incarne non seulement les références à des choses et des actions, mais intègre aussi des formes de relation, des attitudes et des affects, alors que la langue se réfère à des propriétés formelles de l'usage linguistique : la grammaire, la syntaxe, le lexique et la phonologie (la façon dont les sons de la langue sont transformés en discours). La langue dans la culture reflète constamment l'interaction autour des besoins humains, des désirs et des attentes dans des situations concrètes d'échange, de transaction, de coopération, de consommation et de participation à des événements formels et informels. L'utilisation active de la langue dans la vie réelle constitue la force qui donne forme aux signes formels de la langue (le vocabulaire) et qui définit ses règles d'expression et d'interprétation : la grammaire, la syntaxe, mais aussi le système d'intonation et d'effets paralinguistiques. La langue est donc une composante essentielle de la culture et fonctionne exactement de la même façon : elle est acquise par l'utilisation plutôt que par l'enseignement formel et son fonctionnement normal et efficace se produit bien au-dessous du niveau de conscience.

Les groupes ethniques partagent souvent une seule langue qui reflète les valeurs et les pratiques de sa culture ethnique. Mais la langue peut aussi être indépendante de l'appartenance ethnique lorsque par exemple le même groupe ethnique pratique deux langues. Plus courant est le cas où différents groupes ethniques pratiquent une langue unique. Mais dans ce cas le son et même la « forme » de la langue (les règles de grammaire, de syntaxe ou de morphologie sont souvent différenciés au sein même des frontières nationales. Dans la plupart des pays européens il existe des variétés de la langue nationale qui peuvent paraître radicalement différentes sur par le son et le style en raison des pratiques régionales ou ethniques, tout en restant fondamentalement structurées par la logique du même système et de la même tradition. Par exemple, l'anglais d'Ecosse, de Liverpool ou de Newcastle par rapport à ce qui est considéré comme « l'anglais britannique standard ». Le français du midi n'a pas la même sonorité que le français de Paris, mais n'a pas non plus les mêmes rythmes et il existe des divergences de vocabulaire et, plus rarement, de syntaxe. Des phénomènes similaires existent dans la plupart des pays européens, où les modèles régionaux et les accents peuvent présenter des difficultés dans la compréhension non seulement pour les étrangers mais aussi pour les locuteurs de la version standard de la langue. L'Italie constitue un exemple extrême en raison de son histoire politique, avec son organisation pendant plus de mille ans autour de Cités-États et par conséquent le manque d'unité nationale. Même si la langue parlée partout est une forme de l'italien (dialecte ou patois), les différences de région à région peuvent être radicales.

### 3. La composante religieuse de la culture

La religion a toujours une forte influence sur la formation du caractère d'une culture. Non seulement la religion fournit un cadre pour l'éthique (les décisions morales), mais elle crée aussi les conditions de la perception de la communauté comme un groupe de personnes liées entre elles par des liens plus forts que la simple géographie (« religio » en latin signifie « lier »). Les institutions religieuses et des lieux du culte (églises, synagogues, mosquées, temples, etc.) rassemblent les gens et étendent leur sens de la communauté en leur fournissant une impression d'appartenance à un cercle plus large de personnes ayant l'impression de (partager les mêmes valeurs. Dans le contexte actuel – de plus en plus sécularisé -- de la culture pour la majorité de la population d'Europe, les lieux du culte ont de moins en moins d'influence sur la question de l'identité et l'impression de la population d'être liés entre eux et avec d'autres. Cependant, la culture de tous les pays européens a été fortement façonnée par son histoire religieuse. Par exemple, la diversité de la religion en Allemagne et au Royaume-Uni, qui a comme effet culturel d'inciter l'effort des uns et des autres à comparer les différentes sources de « vérité » (c'est-à-dire, nos croyances concernant le monde réel) a produit un impact direct sur le développement de la philosophie moderne (surtout en Allemagne) et de la science, (surtout au Royaume-Uni), où l'empirisme, l'engagement à l'expérimentation, est devenu un fondement de sa culture moderne.

En analysant la culture, nous ne devrions pas penser à la religion exclusivement ni comme une institution ni comme un système de croyance formalisée et officielle. Nous devrions la considérer plutôt comme un cadre d'échange et une force culturelle servant à orienter le sens de l'identité des individus vis-à-vis d'un groupe ou leur impression d'appartenir à la communauté. L'Eglise catholique, autrefois l'unique source d'autorité religieuse dans l'Europe occidentale, a retenu la notion théologique d'« excommunication », une procédure formelle pour annoncer que quelqu'un qui n'a pas respecté certaines règles de comportement n'est plus accepté comme faisant partie de la communauté (une forme de bannissement ethnique). Mais même pour les religions qui ne formalisent pas cette notion, le sentiment d'être en conformité avec ou accepté par la communauté par le biais de ses références religieuses et ses rituels associés (qui peuvent être artistiques ou littéraires plutôt que liturgiques) est une force puissante dans la définition de la culture. Dans l'ouest -- l'Europe et l'Amérique du Nord, en particulier -- il existe une tradition intellectuelle qui voit la religion principalement comme un système de croyances. Ceci est partiellement dû à l'influence de la Réforme protestante, qui a engendré des interprétations variées et variables du système de croyance chrétienne et, par conséquent a donné plus d'importance à la formulation des idées théologiques qu'aux comportements collectifs (la foi prime sur les actes). Mais l'impact de la religion dans toutes les sociétés a toujours joué plus comme un ciment pour maintenir la communauté que comme un ensemble de concepts, d'idées ou même de récits qui doivent être acceptés comme le fondement de la vérité. Un des problèmes politiques actuels, un conflit de perception entre la « culture européenne » et l'Islam, tourne autour du fait que la sécularisation a fait que des Européens voient la religion principalement comme un objet de choix personnel tandis que les Musulmans la vivent d'abord comme un cadre d'identité communautaire.

La religion joue donc un rôle fondamental dans la structuration historique de toutes les cultures, mais en tant que système de croyances elle peut rester indépendante des cultures où elle a joué un rôle prépondérant ou important. C'est la réalité en Europe aujourd'hui, mais pas forcément dans le reste du monde. Néanmoins, la meilleure preuve de cette non-dépendance de culture et religion est le fait que les religions chrétiennes et musulmanes ont été adoptées par une grande variété de cultures très contrastées à travers le monde. Dans certains cas chacune de ces deux religions est devenue la religion officielle du pays, sans aucune correspondance avec l'ethnicité de la population.

#### 4. Les fondements économiques de la culture

Une culture est construite autour des activités réelles des communautés. Les quatre piliers historiques du développement de l'Europe au cours des siècles récents sont, pour les trois premiers, l'agriculture, la fabrication conduisant à des processus industriels, et le commerce. Plus récemment l'informatique et la technologie de communication ont préparé une nouvelle transformation de l'activité sociale et professionnelle qui a provoqué un nouveau changement culturel. L'émergence de nouvelles orientations (telles que l'industrie dans le 18ème siècle ou le commerce dans l'économie de consommation du 20ème siècle) crée de nouvelles attentes, la formulation de nouvelles ambitions poussant la culture à intégrer des variantes originales par rapport à ses modes traditionnels d'activité et d'échange.

Les mutations économiques introduisent un nouveau vocabulaire et même des styles d'expression dans la langue, mais elles provoquent aussi des changements démographiques, modifiant ainsi la composition ethnique de la culture. L'émigration continue des campagnes vers les villes au cours de la révolution industrielle a produit un effet profond sur les cultures locales : l'appauvrissement de la vitalité de la culture rurale et une sophistication croissante dans l'organisation de la culture urbaine. Le besoin de main-d'œuvre dans les campagnes de plus en plus désertées en raison de l'exode des



travailleurs non qualifiés vers les usines des villes, en pleine croissance, a stimulé des flux importants d'émigration entre certains pays. Ces migrations ont été largement définies par deux facteurs : la pauvreté de relative de certains pays par rapport à leurs voisins et, plus tard, les relations coloniales établies par les nations européennes dominantes. La migration continue et massive se traduit généralement par la coexistence de deux ou plusieurs cultures au sein de la même région, qui peuvent ensuite évoluer en parallèle ou vers une convergence ou une combinaison des deux. Cela affecte à la fois la langue et le sens de l'appartenance ethnique. Il peut aussi trouver son expression à travers la religion.

## 5. Le cadre technologique de la culture

Les cultures se développent autour de la technologie qu'elles utilisent et créent. Une définition de la technologie est « les moyens artificiels par lesquels les humains interagissent avec leur environnement afin de parvenir à un résultat concret dans un but lucratif ou de jouissance ». Partout les hommes cultivent la terre, mais ils « cultivent » aussi les technologies pour cultiver la terre. Pour exploiter les produits issus de la terre (agriculture, activité minière) ils sont amenés à produire les technologies destinées à transporter, stocker, manipuler, transformer et même à consommer les produits de la terre.

Les groupes sociaux (autrement dit, les cultures) évoluent aujourd'hui autour des nouvelles technologies qu'ils créent pour produire, apprendre et jouer ; technologies qui offrent la possibilité de transformer des ressources existantes en marchandises qui ont tendance à se diversifier de plus en plus en fonction des besoins nouveaux qui sont découverts ou créés.

L'économie mondiale, menée dans un premier temps par l'Europe et l'occident, a évolué, au cours des siècles en passant par trois grandes phases de développement économique :

- L'économie primaire (en grande partie agricole complétée par une activité de construction avec des produits issus de la terre : le bois, la pierre et le métal),
- L'économie secondaire : la transformation organisée de biens (fabrication),
- Le secteur tertiaire, dominé par les services (les transactions de toutes sortes),
- Le quaternaire, une phase émergente de l'économie liée à l'utilisation des technologies convergentes (informatique, audiovisuel, télécommunications) et plus particulièrement par la démocratisation de la technologie mobile et l'émergence du *cloud computing*.

En remontant de cinq cents ans (en 1500) dans l'histoire de l'Europe nous pouvons reconnaître une économie essentiellement primaire marquée par l'agriculture et une activité intense de construction, de commerce et de consommation principalement de produits extraits de la terre et transformés manuellement, localement dans la plupart des cas. Le développement du commerce mondial, liée à l'exploration et à la colonisation, a entraîné un mouvement de concentration invitant ceux qui en avaient les moyens (le capital) à produire en masse, conduisant directement à la révolution industrielle au cours de laquelle l'invention de machines permettant de stimuler la productivité et une nouvelle organisation économique fournirent les conditions propices à une capacité de production naguère inimaginable. Ce début d'industrialisation à son tour a stimulé l'expansion du commerce mondial et l'intensification de l'organisation industrielle.

La nouvelle économie industrielle a déclenché une demande d'une variété croissante de services liés plus ou moins directement au développement progressif de nouveaux réseaux de communication : chemin de fer, télégraphe, téléphone, automobile (réseaux routiers) et la diffusion audio-visuelle (radio, cinéma, télévision). Ainsi, cette période, partant de la fin du 18e siècle et comprenant le 19e, ainsi que le début du 20e siècle, apparaît comme la période pendant laquelle le secteur secondaire a

dominé l'économie. La pléthore de biens industriels disponibles dans une « société de consommation » a créé un besoin croissant de services, si bien que la seconde moitié du XXe siècle a vu le secteur tertiaire (les services) prendre une position de plus en plus dominante, mouvement accompagné par la tendance dans l'occident d'externaliser sa production industrielle. Nous assistons aujourd'hui à la récente émergence d'un nouveau secteur, défini par l'accès facile à de nouveaux types de relations - sociales, commerciales, artistiques – rendues possibles grâce à l'utilisation croissante des réseaux de communication. Cette « économie quaternaire » est caractérisée par la diffusion d'une culture sociale, une culture de l'échange spontané qui ne passe plus exclusivement par les canaux de communication traditionnels, structurés par les voies officielles et les institutions économiques classiques.



Les effets de cette évolution sur la culture (le comportement humain collectif) sont impressionnants et le processus engagé depuis plus de deux siècles ne donne aucune indication de ralentissement. Même la pression pour sauver la planète contre les conséquences négatives d'une économie en pleine expansion qui est construite autour de la volonté constante de trouver de nouvelles façons d'exploiter les matières premières, constitue un facteur accélérateur en favorisant l'évolution vers le secteur quaternaire. Une technologie qui réduit les besoins en matériel ou fournit une alternative à l'épuisement des sources d'énergie est apparue comme un nouveau domaine à la fois de recherche essentielle et de production industrielle, exigeant à la fois des solutions innovantes et de nouvelles formes d'organisation sociale.

Depuis un siècle la technologie a eu un impact de plus en plus accélérateur sur les cultures. En un sens, l'exigence de normes universelles pour la technologie dans une économie d'échange de plus en plus étendue géographiquement, avec sa tendance vers la standardisation et l'homogénéisation des marchés, a conduit à l'idée que nous participons tous à une « culture mondiale », même s'il s'agit d'une notion très discutable. Ce qui est indéniable, c'est que les cultures locales sont de plus en plus influencées dans leur évolution interne propre par des facteurs qui viennent de nombreuses directions différentes.

## 6. La dimension politique de la culture

Dans de nombreuses cultures, et en particulier en Europe, l'histoire est pensée comme une suite d'événements politiques accompagnés par les efforts d'écrivains créatifs, artistes et architectes pour exprimer des idées et des valeurs de leur époque. L'École des Annales qui a acquis un grand prestige au cours du 20<sup>ème</sup> siècle a imposé une approche différente, mettant l'accent sur des thèmes sociaux plutôt que sur les faits politiques et en donnant de l'importance aux mentalités, à la façon qu'ont des personnes, dans un lieu donné et à une époque particulière, de voir et d'interagir avec le monde. L'école des Annales met l'accent sur l'état de la culture plutôt que la culture de l'Etat, mais ne nie pas l'influence possible des événements historiques spécifiques dans le domaine politique. La tendance de l'école des Annales était en effet de voir des initiatives et des décisions politiques plus comme un reflet de la profondeur de la réalité culturelle que comme des exemples d'initiative personnelle indépendante et de prises de décisions individuelles ou institutionnelles. L'approche de l'école des Annales est devenue la norme pour l'historiographie moderne en Europe et souligne l'importance de voir les nations même, qui sont des entités politiques, comme des produits de la culture plutôt que la culture comme une création de la nation. En d'autres termes, la culture politique, y compris les « valeurs publiques » (comme la démocratie, la solidarité...), est considérée comme une conséquence de la culture ethnique, linguistique, économique et esthétique.

## 7. La base esthétique de la culture (ou style de vie)

Chaque culture crée ses critères pour définir sa notion de l'harmonie, de la beauté et du bien-être. La façon dont on organise, décore et utilise à des fins sociales ou utilitaires un habitat varie d'une culture à une autre. Le choix de nourriture et le rythme des repas constituent un aspect important de la culture. Ce que les groupes -- familiaux, sociaux ou professionnels -- font au moment des repas est également une fonction de la culture. Par exemple, en Angleterre, il est courant à midi de manger tout en travaillant en apportant des sandwichs au bureau, alors qu'en France, en Espagne et en Italie, les repas sont considérés comme une occasion pour parler, que le sujet soit professionnel ou social. C'est le manger qui est accompagné par la parole plutôt que la parole (faire des affaires) accompagnée par la nourriture.

Les critères esthétiques ne s'appliquent pas uniquement ni même principalement aux beaux-arts : la peinture, la musique, la sculpture et l'architecture. Elles s'appliquent au style des maisons, aux bureaux, aux rues, aux espaces publics et aux parcs ainsi qu'à la nature elle-même. Puisque l'esthétique touche aux sensations et affects avec un impact immédiat sur l'humeur, elle assure une fonction importante de régulation sociale qui rend la communication plus facile et plus efficace lorsque les gens réagissent selon des schémas connus à ce qui est attirant ou non dans leur environnement. C'est ainsi que la notion de « style de vie » peut être considérée comme l'indicateur le plus général et le régulateur commun d'une esthétique publique.

Le *style de vie* désigne la façon dont les gens interagissent avec leur environnement - comme pour faire la queue pour l'autobus, organiser un repas ou choisir des sujets de conversations avec des amis. C'est aussi la façon dont on accueille quelqu'un et comment sont gérées les relations humaines. Même le choix de sourire ou de prendre un air sérieux relève d'un choix esthétique lié aux pratiques d'une culture. Ces actes reflètent et structurent les modes de perception et les valeurs.

Aux États-Unis, par exemple, sourire quand on rencontre quelqu'un comporte une telle valeur positive (parfois avec la force d'obligation) que les gens qui ne sourient pas systématiquement sont spontanément jugés antisociaux. En Europe occidentale, sourire à des moments précis est un moyen judicieux pour confirmer la validité ou la solidité d'une relation, mais sourire systématiquement

risque d'être perçu comme un signe de manque d'intelligence ou d'hypocrisie, voire une moquerie. Le sens de l'interprétation des comportements n'est pas une compétence enseignée ; elle est transmise par la culture à travers des comportements répétés tous les jours. En Europe du Nord (Pays-Bas, Scandinavie) et dans l'Europe de l'Est, le fait de sourire « sans une bonne raison » peut être ressenti comme une forme de manipulation du comportement, un manque de sincérité et sera jugé inapproprié pour certaines formes de discours.

## 8. Education et culture

La culture est transmise principalement par le biais d'interactions informelles et la répétition d'habitudes observables qui sont imitées par tout le monde et reçues en-dessous du niveau de conscience. Mais l'éducation joue aussi un rôle important, même si sa signification est davantage liée à un style qu'à un contenu. Dans une large mesure l'éducation s'efforce d'inculquer aux membres d'une culture une façon particulière d'utiliser le langage pour décrire des choses, des relations et des actions plus qu'elle ne cherche à développer une capacité d'agir. Elle est donc directement liée au développement du rôle du langage dans la culture. Mais l'éducation est également un système de comportement qui détermine la façon dont on est censé écouter et interpréter tout discours ainsi que la façon dont on doit apprendre à formuler et encadrer ses ambitions. L'accent est mis sur le « comment » plutôt que sur le « quoi ». Il s'agit de fonder des normes de comportement. Ceci pourrait être considéré très simplement comme le style des institutions éducatives qui a des conséquences au-delà du domaine de l'éducation en produisant un impact sur la façon dont les gens apprennent où échouent dans leur apprentissage à l'âge adulte. Parce que l'école inculque un modèle d'apprentissage essentiellement formel qui reflète et renforce la culture locale, elle crée des attentes concernant la façon dont l'apprentissage en dehors de l'école devrait avoir lieu. Comme cela varie d'une culture à une autre, les conflits dans ce qu'on appelle parfois « styles d'apprentissage » existent pour des apprenants provenant de différentes cultures. Cette différence peut être à la source de problèmes dans la gestion des ressources humaines.

Les traditions éducatives de différentes cultures créent donc des attentes précises concernant ce qui doit être appris, et comment cela devrait être appris, mais aussi concernant l'identité des sources d'apprentissage qui font autorité ou qui sont considérées comme dignes de foi. De culture à culture, la notion d'autorité varie tout comme l'attitude de l'institution d'enseignement et des enseignants eux-mêmes par rapport à l'encouragement ou au découragement de l'effort créatif, de l'esprit de découverte ou l'emploi des méthodes d'essai et d'erreur. Les traditions diffèrent dans leur formulation des priorités. Les deux extrêmes peuvent être définis soit par l'obligation faite aux apprenants d'assimiler et de mémoriser des textes faisant autorité avant de les inviter à réfléchir et les commenter, soit par une approche qui voit plutôt les textes traditionnels comme une source à dépasser afin de générer de nouvelles idées.

Divers auteurs (Philip W. Jackson, Benson Snyder, Ivan Illich, etc.) se sont penchés plus précisément encore sur la façon dont l'école donne forme non seulement aux connaissances et aux méthodes pour les acquérir, mais aussi aux attitudes et compétences sociales.

Michael Haralambos résume ce point de vue dans "Sociologie : thèmes et perspectives », (1991) en utilisant le terme « curriculum caché » : « *Le curriculum caché est constitué des choses que les élèves apprennent par la simple expérience de fréquentation de l'école plutôt que par les objectifs éducatifs de ces institutions.* »

Roland Meighan ("Une sociologie de l'éducation", 1981) insiste sur le point suivant : « *C'est l'école qui enseigne le curriculum caché et non les enseignants.* »

Les phénomènes culturels sont toujours collectifs. L'effet est produit par une communauté, et non par un individu. Alors que la plupart de ces auteurs décrivent un phénomène qu'ils considèrent comme universel, la façon dont le « curriculum caché » fonctionne dans chaque culture est différente et ces différences peuvent devenir très évidentes et problématiques dans un contexte professionnel où des employés de différentes provenances culturelles seront dans la confusion au sujet de la façon dont leur entreprise s'attend à ce qu'ils apprennent. Cela peut même conduire à des conflits entre apprenants qui sont censés collaborer à l'expérience d'apprentissage. Le meilleur remède consiste à monter le niveau de conscience de ces différences à l'intérieur des entreprises par une politique de formation éclairée, mais aussi de s'efforcer d'inclure la sensibilisation transculturelle dans leurs programmes de formation de formateurs afin que les formateurs deviennent assez sensibles pour remarquer et ensuite gérer ces conflits et sources de confusion.

---

### ACTIVITÉS

- 1) Réfléchir sur les sources de votre propre culture et essayez d'imaginer comment les gens d'une autre culture vous décriraient en tant qu'être culturel.
  - 2) Pensez à trois personnes que vous connaissez que vous considérez comme appartenant à une culture bien différente de la vôtre. Quels sont les facteurs qui vous aident à identifier et décrire leur culture ?
-

## LA RICHESSE ET LA COMPLEXITE DE LA CULTURE

Le graphique ci-dessous, conçu pour aider la communauté du personnel soignant à s'adapter à la complexité des soins médicaux quand l'origine du personnel soignant et des patients est diverse et imprévisible, offre une vue de la multiplicité des facteurs culturels qui entrent dans n'importe quelle situation professionnelle où plus d'une seule culture est impliquée. La culture doit être considérée comme un système qui existe à la fois pour une communauté - même si plusieurs communautés coexistent dans le même environnement géographique - et pour chaque individu. Les cultures des communautés imposent des modèles de comportement qui rendent possible l'interaction sociale avec un minimum de friction. La culture d'un individu est composée de sa capacité à fonctionner dans plusieurs contextes culturels en s'y adaptant spontanément : la famille (parenté), sa communauté géographique au niveau national ou régional (par exemple l'Europe), son appartenance religieuse et, bien sûr, son propre contexte professionnel.



Adapté du « Sunrise Model » de Leininger pour représenter les dimensions de la théorie de la diversité et universalité dans la culture des soins : Leininger, M., & McFarland, M. (2002). *Transcultural nursing: Concepts, theories, research, and practice* (3ème éd.). New York: McGraw-Hill.

### La culture en résumé

La culture au sens où nous l'utilisons ici peut être définie comme un ensemble de valeurs, de croyances et de traditions qui sont partagées par un groupe social particulier et transmis de génération en génération. Les cultures contiennent des sous-cultures qui sont constituées par des personnes ayant une identité distincte, mais qui possèdent certaines caractéristiques ethniques, professionnelles ou physiques qui se trouvent dans la culture ambiante.



Il est important de remarquer que dans toute la culture émerge une notion de « groupe dominant ». Ceci désigne le groupe qui a le pouvoir de contrôler ou de faire appliquer le système de valeurs. Un groupe dominant possède des façons différentes de faire connaître son jugement juridique et moral. Son arme suprême, c'est l'idée d' « excommunication », d'être stigmatisé pour n'avoir pas respecté les normes et exigences de la culture. Parce que les groupes dominants ont la possibilité d'établir le style, l'image et les normes de comportement de la culture, un statut secondaire, non dominant, peut aussi être reconnu comme admissible au sein de la culture. C'est ce qu'on appelle un « groupe minoritaire », même si il possède des racines culturelles à la fois propre à lui-même et profondes. Un groupe minoritaire a généralement une caractéristique physique ou culturelle qui permet facilement d'identifier les personnes y appartenant comme différentes. Cela peut être la couleur de la peau, le style vestimentaire ou d'autres symboles d'appartenance à un groupe non majoritaire.

### **Edward T. Hall et les dimensions cachées : le temps et l'espace (la distance)**

L'homme à qui on attribue l'invention de la science interculturelle est l'anthropologue, Edward T Hall. Il a introduit un certain nombre de concepts clés qui définissent la façon de faire l'analyse interculturelle. Par exemple, Hall a créé la distinction entre **les cultures monochroniques et polychroniques**.

Dans une culture monochronique la tendance est de se concentrer sur une seule tâche à la fois et de réagir à d'autres incitations à agir comme une distraction inutile et potentiellement dangereuse. C'est une attitude culturelle courante par exemple aux États-Unis. En revanche, les cultures polychroniques, comme on en trouve pratiquement partout dans les pays méditerranéens, permettent et même encouragent la poursuite en parallèle d'un certain nombre d'activités, de différents niveaux d'importance, sans que cette diversification de l'attention soit perçue comme une distraction non désirée.

Hall a également créé la distinction largement acceptée entre des cultures dites de « contexte fort » (*high context*) ou « contexte faible » (*low context*). Dans une culture à contexte élevé les interlocuteurs s'attendent à une compréhension spontanée des éléments de contexte dans une situation particulière et, par conséquent n'ont pas besoin d'explication détaillée. Dans une culture à contexte faible on se sent obligé de donner une présentation détaillée des éléments de contexte pour éviter le risque d'incompréhension ou d'ambiguïté. La culture des États-Unis est considéré comme celle qui représente le mieux une culture de contexte faible. Comme illustration de cette tendance on cite l'exigence d'établir des contrats avec des quantités massives de détails sur la situation, alors que les cultures européennes du sud (y compris la France) ont tendance à traiter uniquement les détails qui sont l'objet spécifique d'une négociation ou qui correspondent à des obligations légales.

Le deuxième livre de Hall, « La dimension cachée » a créé un nouveau domaine de la science interculturelle : la proxémique (*proxemics*). C'est l'étude de la manière dont les cultures construisent l'espace social et organisent leur perception et leur système pour gérer la distance. Dans son premier livre, *The Silent Language*, Hall avait exploré les différences dans la perception du temps, y compris la distinction monochronique / polychronique. Dans la dimension cachée, il s'est concentré sur l'espace pour montrer comment les cultures y donnent un sens. Le fait que l'espace peut avoir un sens variable constitue un risque interculturel permanent. Par exemple, deux institutions ou deux personnes de cultures différentes qui essaient d'utiliser ou de partager le même espace seront susceptibles de se trouver en conflit si elles ne cherchent pas dépasser leur propre cadre de référence. Un simple exemple dans un bureau est le fait de fermer systématiquement ou laisser

ouverte sa porte, une pratique qui dans certaines cultures peut être vue comme un signe obligatoire de rang hiérarchique mais dans d'autres comme une tentative illégitime de s'accapare du territoire.

Cette conception de l'espace comme un objet culturel est le complément de la conception de la variabilité culturelle du temps, ce qui peut être illustrée par la citation suivante:

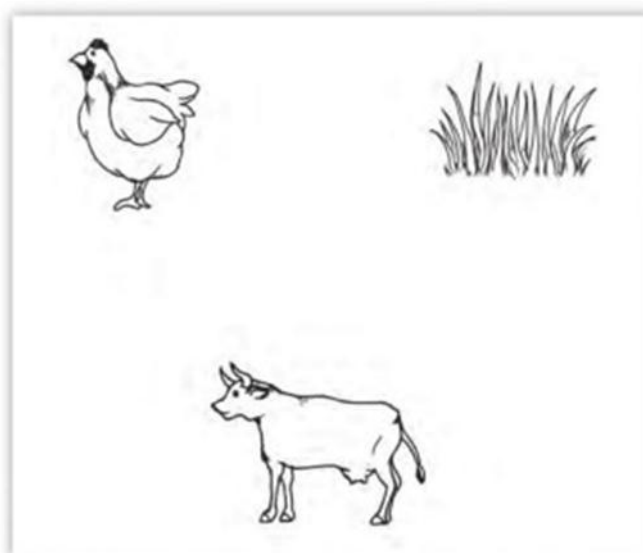
*« L'avenir pour nous, c'est l'avenir prévisible. En Asie du Sud, toutefois, on estime qu'il est tout à fait réaliste de penser au « temps long » en termes de milliers d'années. »*

Chacun de nous, dans une situation donnée, estime qu'il est difficile de ne pas utiliser notre propre cadre de référence pour interpréter ce que nous entendons de la part de quelqu'un d'autre. Si, comme dans cet exemple, un Indien (l'Asie du Sud) nous parle de son idée de l'avenir, nous ne pouvons pas imaginer qu'il parle peut-être d'un moment dans un futur que nous considérons comme si irréel que ce ne serait pas utile de l'examiner. D'autre part, si un Européen évoque un plan qui doit être mis en œuvre dans un avenir prévisible, il se peut que son interlocuteur Indien imagine voit cet avenir à l'horizon de dix ans alors que l'Occidental définit l'avenir prévisible en termes d'un trimestre ou tout au plus d'ici un an.

Hall croit que la clé de la compréhension tient à l'expérience qu'on peut acquérir de l'autre culture et à notre capacité d'ouvrir nos horizons et « penser autrement » comme il l'affirme dans cette citation de son troisième livre, « Au-delà de la culture ».

*« La raison pour laquelle l'homme ne connaît pas son vrai « soi culturel, c'est que jusqu'à ce qu'il rencontre un autre soi comme étant également valide, il a peu de fondement pour la validation de sa propre personne. Une façon de découvrir un autre groupe est de comprendre et d'accepter la façon dont leur esprit fonctionne. Ce n'est pas facile. Au contraire, c'est extraordinairement difficile, mais ce processus est au cœur de la compréhension culturelle. Un sous-produit d'une telle acceptation est l'aperçu des points forts et faibles de son propre système. » (P.213/214)*

Une façon simple pour apprécier comment le malentendu est à la fois prévisible et difficile à comprendre est d'observer l'image ci-dessous.



Quand les Occidentaux sont invités à faire un lien entre deux des photos, ils choisissent généralement le poulet et la vache, alors que les Asiatiques choisissent la vache et l'herbe. En Occident, nous avons appris à penser « logiquement » par catégories (animaux de la ferme, par



exemple). La culture asiatique met l'accent sur la relation. Les vaches et les poulets n'ont pas de relation observable, mais pour un Asiatique l'herbe est la nourriture pour les vaches.

## 1. Geert Hofstede

Edward T Hall est crédité du lancement de la science de la communication interculturelle dans le sillage de la Seconde Guerre mondiale. Le State Department (Affaires étrangères) du gouvernement américain lui avait fourni les moyens de réunir dans un seul établissement (the Foreign Services Institute) un groupe d'anthropologues, psychologues, linguistes et autres spécialistes afin de s'adresser à l'examen de la question de la communication interculturelle et du comportement interpersonnel entre et à travers les cultures. Ce nouveau champ a généré une vague de nouvelles recherches dans les domaines politique et académique mais aussi dans la culture des entreprises. Geert Hofstede a dirigé la recherche dans le domaine professionnel par l'étude de la diversité des cultures au sein d'IBM, où il était employé. Sur une période de plusieurs décennies, Hofstede a défini une série de « dimensions », ou des contrastes binaires, permettant de distinguer les tendances au sein de certaines cultures et, partant, de différencier les influences culturelles sur le comportement humain. Ces dimensions sont souvent citées dans l'analyse des différences culturelles en raison de la lumière qu'ils jettent sur le comportement dans la sphère professionnelle et dans le monde de l'entreprise. Leur influence est omniprésente et ils ont aidé à définir la manière de penser l'impact des différences culturelles sur le lieu de travail. Il est néanmoins important de souligner que cette analyse par liste de dimensions a également été critiquée par d'autres spécialistes comme étant inexacte, incomplète, réductrice et donc potentiellement trompeuse. Cela est probablement vrai de tout « système » qui prétend résumer l'essence d'une culture, dans laquelle le facteur de la diversité sera toujours présent.

Les dimensions de Hofstede sont, en tout cas, entrées dans le vocabulaire standard de l'analyse sociologique des cultures, en particulier en ce qui concerne le monde de l'entreprise et elles constituent une référence que tout le monde dans le domaine de la culture comprend.

## 2. Les dimensions de Hofstede

### *Distance hiérarchique : Power Distance (High/Low)*

Cette dimension fait référence au degré d'égalité / inégalité entre les gens dans une société donnée. Une culture avec un score de distance hiérarchique élevée accepte et suppose même les inégalités entre les personnes définies par leur statut formel, en particulier au sein des structures organisationnelles, où on attribue aux directeurs et aux managers, par exemple un statut élevé qui fait obstacle ou complique la communication aisée avec les employés.

Un indice de distance hiérarchique faible indique qu'une société a tendance à brouiller les différences de statut, de pouvoir ou de richesse. En dépit des différents niveaux de responsabilité, l'égalité est supposée être la norme et définie comme l'objectif collectif ou valeur de base de la société.

Selon ce modèle, dans un pays comme la France (high power distance), la norme serait d'envoyer des rapports uniquement à la personne hiérarchique concernée sans les diffuser aux niveaux inférieurs et de tenir des réunions à huis clos où seuls les décideurs sont présents.

<b>Haut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation centralisée.</li> <li>• Hiérarchies clairement structurées.</li> <li>• Ecart importants en rémunération, autorité et formes d'expression de respect</li> </ul>
<b>Bas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation plate, la délégation de responsabilité pratique normale</li> <li>• Managers et employés traités sur un pied d'égalité, distingués uniquement par la nature de leurs tâches</li> <li>• La rémunération déterminée selon le mérite plutôt que par rang ou ancienneté.</li> </ul>

### *Individualisme*

Cette dimension oppose les sociétés qui encouragent l'individu à se penser comme un être unique en minimisant l'importance des liens sociaux, d'une à celles où la réalisation de l'identité passe toujours par un sens collectif inscrit dans les relations interpersonnelles.

Une culture possédant une cote élevée de l'individualisme conçoit la société comme un groupe de personnes en compétition où chacun définit et agit sur ses propres motivations. Les sociétés ayant une cote individualiste faible et collective forte supposent que les gens vont prendre les décisions essentielles en tant que groupe ; ce sera normal que l'individu infléchisse ses ambitions et cède à la pression du groupe.

Dans les cultures collectivistes les liens entre les individus ont tendance à être forts. La famille et le réseau de relations deviennent le principe de base de la prise de décision de chacun. Le sens de la responsabilité devient collectif.

<b>Individualisme élevé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation du temps des personnes et de leur besoin de liberté.</li> <li>• Motivation par des défis. Attente d'une récompense pour le travail acharné</li> <li>• Respect de la vie privée.</li> <li>• Le débat est encouragé, toute opinion considérée comme potentiellement valide.</li> </ul>
<b>Individualisme bas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accent est mis sur les objectifs de l'équipe ou du groupe et l'acceptation de l'attribution des rôles.</li> <li>• Respect pour les dirigeants, en particulier pour les personnes âgées.</li> <li>• La reconnaissance plus que la récompense matérielle de tout travail sérieux.</li> <li>• L'harmonie de l'ensemble est plus importante que l'expression personnelle.</li> </ul>

### *La fuite de l'incertitude (Uncertainty avoidance)*

Cette dimension vise à évaluer les différences dans l'attitude fondamentale, ou de l'affect attaché à la notion de risque et de récompense pour la prise de risque.

Une culture avec un score élevé d'évitement de l'incertitude, face au besoin de prendre des décisions, vise à réduire l'incertitude et l'ambiguïté. Elle peut manifester une tendance vers l'organisation bureaucratique dont les résultats sont toujours prévisibles et facilement répétés.

Un score faible sur la même échelle indique une culture où le changement est vu comme une opportunité plutôt que comme un risque et l'engagement dans l'innovation est susceptible d'être encouragé.

<b>Fuite d'incertitude élevée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite très formelle des affaires avec des règles et politiques strictes.</li> <li>• Le recours systématique à la structure.</li> <li>• Valorisation de ce qui est validé par l'expérience passée de préférence à l'expérimentation.</li> <li>• L'émotion et l'expression personnelle considérées comme suspectes.</li> <li>• Décisions prises sur la base de plans détaillés plutôt que d'idées brillantes.</li> </ul>
<b>Fuite d'incertitude faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude informelle concernant la prise de décision.</li> <li>• Accent mis sur la stratégie à long terme et le besoin d'expérimenter pour s'adapter.</li> <li>• L'acceptation du changement et des risques.</li> </ul>

### *Masculin / Féminin*

Cette dimension est sans doute la plus déroutante et la plus discutable. Il n'est pas clair si la distinction concerne les sexes réels ou des idées associées aux attributs des sexes. Pour cette raison, cette dimension n'a pas réussi à entrer durablement dans le vocabulaire standard de l'analyse interculturelle.

Un score élevé de masculinité indique qu'une culture distingue clairement la différence entre les rôles attribués aux genres et privilégie les attributs dits masculins. Puisque de telles cultures supposent que le modèle pour toute forme de pouvoir est masculin, les femmes ne peuvent réussir qu'en démontrant des caractéristiques associées à celles des mâles.

Un score faible de masculinité signifie que les rôles entre les sexes sont moins tranchés. Les qualités associées à la féminité (le souci de l'autre, l'éducation) peuvent être considérées comme appropriées pour les dirigeants masculins. Les qualités masculines traditionnelles (la force, la vision) peuvent également appartenir à des femmes.

<b>Masculinité forte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinction claire entre les rôles des sexes.</li> <li>• Le modèle masculin est mis en avant pour le leadership.</li> <li>• Les femmes qui adoptent l'attitude masculine peuvent réussir.</li> </ul>
<b>Masculinité faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frontière floue entre les sexes.</li> <li>• L'égalité de la performance est jugée possible.</li> <li>• Des femmes au pouvoir ou qui réussissent sont admirées et respectées sans ambiguïté.</li> </ul>

### **Orientation long terme**

Il s'agit du respect au sein d'une culture pour les traditions et valeurs anciennes ou bien établies par préférence à celles du moment. Hofstede a rajouté cette cinquième dimension dans les années 1990 après sa découverte de l'attitude différente évidente dans les pays asiatiques où, par exemple, dans la philosophie confucéenne la conception du temps est très différente de celle de l'occident, un phénomène déjà souligné à de nombreuses reprises par Hall.

Les cultures orientées long terme ne voient pas le changement comme urgent, inévitable et même, dans de nombreux cas, comme nécessairement utile. Pour les cultures orientées court terme, le changement est perçu comme une nécessité pour la survie. L'orientation court terme est en corrélation avec l'individualisme et l'orientation long terme avec le collectivisme, ce qui explique pourquoi certains critiques voient cette distinction comme une simple note en bas de page à l'individualisme.

<b>OLT forte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le respect de l'âge et de la sagesse de la tradition.</li> <li>• Forte éthique du travail.</li> <li>• Valeur forte accordée à l'éducation et la formation.</li> <li>• La continuité est une valeur.</li> </ul>
<b>OLT faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation de la créativité, de l'individualisme.</li> <li>• La « réalisation de soi-même » est demandée.</li> <li>• La rupture créative (innovation) est valorisée.</li> </ul>

L'image de sérieux apportée par l'analyse statistique qui était la base de l'étude initiale de Hofstede au sein d'IBM a fait de ses « dimensions » une référence majeure pour analyser les différences culturelles. Hofstede a persisté dans sa mission d'élaborer une vision binaire visant à créer un système de classement des cultures en attribuant des valeurs numériques à la tendance dominante dans la culture sur l'axe de ses dimensions. Cette approche a été critiquée pour un certain nombre de raisons précises. Plus récemment, il a été observé que quelles que soient les valeurs qui peuvent être attribuées à une culture nationale, il est peu probable que les individus de cette culture les manifesteront d'une manière prévisible, ne serait-ce que parce qu'il est de moins en moins probable que les valeurs d'une seule culture nationale résument la composition culturelle d'un individu. Non seulement notre culture est construite à partir d'une variété de sources (la famille, les groupes auxquels on appartient, nos réseaux, notre éducation, etc.), mais de plus en plus, et surtout dans le monde professionnel, les gens sont en contact avec et sont influencés par d'autres cultures nationales.

### **3. Fons Trompenaars**

#### **Universalisme vs. Particularisme**

Le troisième nom majeur dans la tradition intellectuelle interculturelle, d'après Hall et Hofstede, est Fons Trompenaars, un autre Néerlandais (comme Hofstede). Trompenaars a contribué par sa propre recherche une nouvelle série de « dimensions »

Premièrement il contraste deux tendances : l'universalisme et le particularisme. L'universaliste cherche des règles qui mettent l'accent sur des généralités abstraites et a tendance à négliger des

caractéristiques particulières de cultures comme s'il s'agissait de simples accidents. Une culture universaliste a tendance à attribuer à ses propres valeurs un caractère d'universalité.

Les cultures particularistes sont très conscientes et respectueuses des différences. Elles ne cherchent pas des principes généraux pour expliquer ou comprendre les différences qu'elle voit chez les autres. En conséquence, des personnes de cultures particularistes ont tendance à se concentrer sur l'intérêt de leur propre groupe. Elles supposent que c'est normal pour les autres groupes de manifester d'autres valeurs, orientations et objectifs. Elles n'ont pas le souci de définir de ce qui peut être commun à tous les groupes.

Dans la liste des cultures qui peuvent être considérées comme universalistes, Trompenaars cite les Etats-Unis, l'Australie, l'Allemagne, la Suisse, la Suède, le Royaume-Uni, Les Pays-Bas, La République tchèque, la Slovaquie, l'Italie, et la Belgique. Les cultures considérées comme plutôt particularistes sont le Brésil, la France, le Japon, Singapour, l'Argentine, le Mexique et la Thaïlande.

La question fondamentale ici est « Qu'est-ce qui prime, les règles ou les relations ? »

### *Individualisme / collectivisme*

Trompenaars a approuvé la dimension de Hofstede de l'individualisme, mais il a cherché à l'affiner avec une analyse plus profondément sociale et politique. Au lieu de regarder le degré d'individualisme, Trompenaars contraste directement individualisme avec collectivisme, la tendance à voir le groupe comme point de départ pour les décisions importantes. Il pose la question, « le fondement de nos choix, est-il le désir de l'individu ou l'expression du besoin du groupe ? »

### *Culture neutre vs. Affective*

Trompenaars propose une autre dimension concernant l'importance de l'expression de ses affects et émotions. Il distingue entre une culture neutre et une culture affective.

Dans une culture neutre on tente de maintenir son expression soigneusement contrôlée en masquant ou réprimant ses émotions, v, comme un joueur de poker. Mais contrairement au joueur de poker qui le fait dans le but d'obtenir un avantage, les membres d'une culture neutre cachent leurs émotions parce qu'il est considéré comme indiscret, voire mal élevé de les exprimer. Ils ont tendance à donner une plus grande valeur à la notion de rationalité et à l'action froidement engagée qu'aux émotions provoquées par une action.

Les membres de cultures affectives manifestent leurs émotions en riant, souriant, grimaçant, hurlant et en gesticulant verbalement et gestuellement ?

La question qui distingue ces types de cultures peut être formulée de la façon suivante « quand est-il approprié d'afficher des émotions? »

Trompenaars a proposé encore d'autres distinctions :

- **Culture spécifique vs culture diffuse** pour distinguer entre les cultures qui séparent radicalement la vie privée de la vie professionnelle de celles qui permettent un lien entre les deux,

- **Réalisation vs attribution** (*achievement vs. ascription*), qui contraste les cultures qui classent le statut d'une personne par des repères formels (distinction par l'éducation, la religion, la classe sociale, l'âge) avec celles qui le laissent se déterminer par la performance et le mérite.
- **Séquentielle vs synchronique**, une distinction qui est semblable à bien des égards au contraste proposé par Hall entre monochrome et polychrome. Trompenaars pose la question « faisons-nous une seule chose ou plusieurs choses à la fois? »
- **Contrôle interne vs externe** ou comment une culture voit la relation entre les personnes et l'environnement qui les entoure : « Est-ce que nous contrôlons notre environnement ou sommes-nous contrôlées par lui ? »

En tant que consultant dans le monde de l'entreprise, Trompenaars a souhaité dépasser le catalogage de « dimensions » pour se concentrer sur la résolution de problèmes. Son travail sur les contrastes culturels l'a amené à mettre en évidence l'existence dans la vie professionnelle de ce qu'il appelle des « dilemmes », des conflits de valeurs conduisant à des situations marquées par la nécessité de prendre des décisions difficiles. Ces dilemmes sont généralement culturels, mais pas nécessairement dans le sens de la culture nationale. Il peut y avoir, par exemple, des conflits entre la culture d'un département marketing et un département production à l'intérieur d'une entreprise. De l'avis de Trompenaars, la culture est multiple et s'applique à tous les types de groupements humains.

#### 4. Edgar Schein

Edgar Schein, professeur de management et un analyste important de la culture a apporté un point de vue original. Il est crédité d'avoir inventé le terme désormais courant de « culture d'entreprise » Schein analyse les facteurs qui contribuent à la culture du milieu de travail et le style professionnel des organisations.

En analysant la culture d'entreprise, Schein distingue trois choses :

- La réalité concrète de la vie quotidienne sur le lieu de travail (l'aspect physique du bureau, le code vestimentaire, l'histoire de l'entreprise, le style d'humour, etc.) tous les éléments qu'il appelle *des artefacts*,
- Les valeurs épousées ou officiellement promues par l'entreprise, la vision idéalisée de l'organisation, les éléments qu'il appelle *les valeurs*.
- Les valeurs réelles vécues et ressenties ou les normes de comportement observables dans l'organisation, que Schein appelle *hypothèses* (« *assumptions* »).

---

#### ACTIVITÉS

- 1) En reconnaissant que la culture est toujours complexe, pensez aux éléments de l'environnement social qui peuvent être mis en rapport avec l'idée des dimensions.
  - 2) Réfléchissez sur chacun des concepts clés de Hall, Hofstede et Trompenaars et essayez de trouver une illustration de chacun d'eux dans votre propre expérience. Si vous le pouvez, partagez vos idées avec d'autres personnes afin de comparer vos interprétations de comportements observés avec celles d'autres personnes
-

## LES COMPOSANTES DE LA CULTURE : VALEURS FONDAMENTALES ET DIMENSIONS

Edgar Schein a souligné que la culture d'une nation ou d'une entreprise est construite avec un certain nombre de composantes :

- Les rituels, tels que la façon de se saluer et de montrer son respect,
- Les héros, les personnes admirées qui servent d'exemple d'un bon système de comportement,
- Les symboles, tels que des mots, la couleur ou d'autres objets qui portent une signification particulière.

A la base de toutes les cultures se trouvent leurs *valeurs fondamentales* qui existent bien en-dessous du niveau de la prise de décisions conscientes mais influencent toutes le comportement des membres d'une culture. Si l'étude de contrastes tels que les paires de dimensions de Hofstede révèlent certaines tendances intéressantes, capables de contribuer à l'analyse de conflits culturels, l'examen des valeurs fondamentales permet d'aller plus loin pour découvrir les subtilités sous-tendant les décisions et comportements. Edward T Hall a souligné l'importance dans chaque culture de la perception et de la gestion des temps et de l'espace qui se joue au niveau inconscient. Ces réflexes qui conditionnent la perception et fournissent les principes déterminants de nos actions sont le reflet de quelque chose de plus profond qu'une tendance générale : les valeurs fondamentales.



Il faut retourner dans l'histoire de la science interculturelle pour comprendre les origines de la notion de valeurs fondamentales. Le contraste entre une analyse basée sur les valeurs fondamentales ou sur les dimensions est important pour comprendre comment la culture produit ses effets sur le comportement humain.



La notion de valeurs fondamentales peut être attribuée à l'œuvre de Florence Kluckhohn et Fred Strodtbeck ou les auteurs ont développé leur "théorie de l'orientation par les valeurs" à l'Université d'Harvard (1961). À bien des égards les distinctions faites par tous les grands penseurs dans le domaine interculturel, y compris les dimensions, se rapportent à la notion de valeurs. Après tout, l'appréciation des différences concernant le temps qui a été initialement étudiée par Edward T Hall, peut être considérée comme étant liée à la perception des valeurs. Dans la culture des États-Unis, nous voyons une tendance évidente concernant l'action dans la sphère professionnelle : on est censé prendre des décisions rapidement. Prendre des décisions et agir vite pour les mettre en œuvre correspondent à une « valeur » positive. La vitesse peut donc être identifiée comme l'une des valeurs fondamentales de la culture des États-Unis. Par contraste, la plupart des autres cultures - en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique latine - ont conservé une valeur de la lenteur que les Américains des États-Unis ont du mal à comprendre ou trouvent frustrante à traiter. Ces autres cultures ont conservé la valeur du temps de la réflexion dans le processus décisionnel. En réponse à la "fast food" la culture des États-Unis, l'Italie a créé le mouvement « slow food ».

La propre mésaventure de Hall fournit un bon exemple de la façon dont la valeur « vitesse » aux États-Unis peut produire ses effets. Certains incidents diplomatiques autour du respect de l'heure d'un rendez-vous que le Département d'Etat américain n'a pas réussi à comprendre ont entraîné la décision d'employer l'anthropologue Hall pour élucider le problème. Hall a trouvé une différence notable dans l'interprétation de la non-ponctualité. Content de ce succès et sans trop réfléchir, le Département d'Etat a pris la décision en 1951 de donner à Hall un budget considérable pour développer un groupe de réflexion sur la communication interculturelle dans le but d'avoir une source permanente qui pourrait offrir de meilleures orientations pour les services diplomatiques afin d'améliorer la conduite des relations internationales. Sous la direction de Hall, ce nouveau domaine d'étude s'est bâti grâce aux travaux de chercheurs et praticiens dans les domaines de l'anthropologie, de la sociologie et de la linguistique, y compris des intellectuels notables tels que Franz Boaz (*The Mind of Primitive Man*, 1911), Margaret Mead (*Coming of Age in Samoa*, 1928), Edward Sapir et Ruth Benedict (*Patterns of Culture*, 1934).

Après quatre années où Hall a accompli un vrai travail de pionnier, le Département d'Etat s'est rendu compte que l'indépendance de la recherche avait fait émerger certaines vérités culturelles qui étaient incompatibles avec la politique étrangère officielle. Tout aussi rapidement qu'ils avaient accordé à l'équipe de Hall son généreux financement, une nouvelle décision a tout annulé, mettant fin brutalement à un épisode glorieux de la recherche interculturelle. La décision fut prise dès que le problème de la « compatibilité » est devenu évidente. En Europe en général et dans la culture française, en particulier, ce serait très difficile d'appliquer si froidement une telle décision car la vitesse et le souci d'un résultat rapide n'y constituent pas une valeur fondamentale (en dehors des cataclysmes révolutionnaires) mais aussi parce que la réflexion et l'analyse réfléchie le sont. En règle générale, la décision de créer ce genre d'institution n'aurait pas été l'objet d'une décision si rapide et sa liquidation aurait été effectuée progressivement et manipulée avec la plus grande discrétion.

La recherche de Hall a remis en question trop des habitudes et hypothèses de travail de la diplomatie américaine à l'époque. Le coup d'arrêt a été prononcé après seulement quatre années d'intense activité. Voici l'analyse que propose Hall lui-même de la raison de cette fin prématurée de son expérience: "Mon message a été souvent mal compris et activement combattu par la plupart des administrateurs ainsi que les membres du Foreign Service."

Le travail de Hall n'a pas été perdu, mais il n'était plus financé par le gouvernement. Depuis cette période de recherche dynamique au FSI (en synergie avec la célèbre école de Palo Alto des sciences



sociales dirigée par Gregory Bateson), le domaine interculturel connu d'autres évolutions, surtout appliquées au monde de la diplomatie et des affaires.

L'action du gouvernement américain en limitant la recherche de Hall peut facilement être comprise dans un monde politique dominé par les États-nations. Les gouvernements sont focalisés sur « l'intérêt national » au détriment de tout effort pour comprendre d'autres cultures, en particulier s'ils estiment que leurs propres valeurs fondamentales sont menacées ou affaiblies. Par contraste, le monde des affaires se montre moins attaché aux valeurs fondamentales nationales et par conséquent manifeste plus de motivation pour parvenir à comprendre l'étranger, surtout avec le développement d'une économie mondialisée. Les entreprises sont intéressées d'abord par les résultats, peu importe l'identité nationale ou la culture de ses clients, partenaires et fournisseurs. Ainsi ce sont les entreprises qui ont amené à une seconde vague de recherches sur les questions interculturelles. Hofstede a succédé à Hall comme gourou de l'interculturel. Employé par IBM on lui a demandé d'analyser sa culture et les cultures à l'intérieur de la plus grande entreprise de technologie moderne du monde. Le travail qu'il a réalisé reflète précisément l'attitude des entreprises et valeurs d'IBM. On pourrait dire que, grâce à Hofstede, IBM a eu une influence majeure dans le domaine de la communication interculturelle. Cette influence était bien sûr intéressée.

Une des conséquences de l'influence des entreprises sur le terrain est la tendance à chercher des réponses simples à des problèmes complexes. Les dichotomies quelque peu schématiques inventées par Hofstede et Trompenaars sont une illustration de ce besoin de réduire la complexité. Un manager va trouver plus facile de comprendre des problèmes dans lesquels la complexité a été reformulée comme une série d'ensembles de contrastes binaires simples.

Dans le monde universitaire et dans le domaine des sciences humaines, en raison des exigences de la recherche, la tendance est plutôt de créer des modèles complexes pour le comportement humain de base, sans nécessairement se concentrer sur les spécificités de la culture. Très peu de recherches purement académiques cherchent à définir des orientations utiles à la compréhension de la culture du monde professionnel. Le secteur de l'édition, étroitement lié à la communauté universitaire, reflète cette tendance puisque la science interculturelle n'est pas reconnue comme un domaine important.

En bref, la science interculturelle s'est développée à l'intérieur d'un système capitaliste marqué par une certaine concurrence autant intellectuelle qu'économique. Edward T Hall a décerné une relation entre ce qu'il était le premier à appeler des « dimensions culturelles » et la notion scientifique de dimension mise en avant par les physiciens (Einstein, par exemple, nous a offert une quatrième dimension, le temps, un acte qui a joué un rôle majeur dans l'adoption par Hall de la métaphore), tandis Geert Hofstede, un produit d'IBM, a vu une occasion de capitaliser sur l'invention de Hall de la notion de « dimensions ». Plus récemment Fons Trompenaars, Richard Lewis, Shalom Schwartz et bien d'autres ont découverts, étiquetés et vendus leurs propres versions de dimensions culturelles avec un certain succès. La tradition d'analyse culturelle par l'opposition de contrastes simples perdure.

### ***Dimensions culturelles et communication interculturelle***

Le succès de cette notion a encouragé une tendance dangereuse dans le domaine de la formation interculturelle à mettre l'accent uniquement sur ces dimensions culturelles, à l'exclusion d'autres concepts interculturels autrement importants. Se préoccuper de ces dimensions peut nous faire oublier la réalité complexe de la culture dans son contexte réel : celle de personnes qui se comportent différemment dans différentes situations, qui sont chacune un amalgame de multiples

influences culturelles et qui, en même temps, demeurent des personnes uniques. Dans le monde de l'entreprise il est devenu courant d'utiliser nos connaissances pour réduire les risques en fonction de nos prévisions. Ce mode de fonctionnement peut nous conduire à oublier que la culture n'est pas un facteur prédictif de comportement, mais plutôt une source d'influence sur nos choix et décisions. Dans l'intérêt de l'efficacité, le monde de l'entreprise a besoin de se réconcilier avec les profondeurs et la richesse de l'interaction interculturelle car son objectif principal suppose la capacité à faciliter les échanges et les transactions.

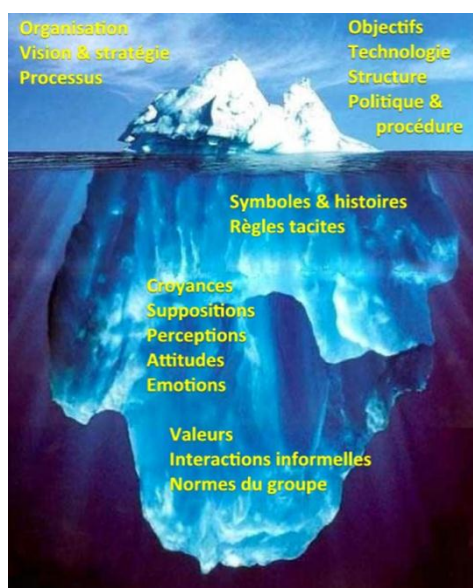
Le problème avec l'analyse binaire qu'on trouve dans le système de description par dimensions est son incapacité à prendre en compte la double nature de la culture : comme quelque chose qui est à la fois statique (son inertie à la fois naturelle et nécessaire) et dynamique (son adaptation nécessaire et permanente aux circonstances changeantes, en particulier dans le monde globalisé d'aujourd'hui).

Des tendances contrastées et imprévisibles se produisent sans arrêt dans les cultures à la fois en surface et en profondeur. La culture peut être utilement comparée à la météorologie : nous savons comment (et pourquoi) les dépressions et les anticyclones se succèdent et interagissent, mais où, avec quelle intensité, pendant combien de temps, et avec quels résultats locaux sur une période même de quelques jours, nous n'en savons rien. Cela rend la formation interculturelle plutôt difficile, surtout si l'attente des apprenants est de rendre le comportement (la nôtre ou celle de l'autre) prévisible. Malheureusement, de nombreux clients s'attendent à des réponses simples à propos de l'avenir ou des recettes de cuisine permettant de gérer le comportement des autres. Mais, dans une certaine mesure, c'est la façon dont notre culture de management est structurée !

La majorité de ceux qui luttent avec les problèmes rencontrés par des personnes réelles se rendent compte tôt ou tard que, tandis que les catégories telles que les dimensions culturelles peuvent apporter une réponse partielle à certaines questions spécifiques, la réalisation d'une vraie compétence interculturelle efficace exige :

- d'accepter et intégrer le système de perception et la psychologie de base de la culture,
- de se concentrer sur l'interpersonnel,
- de découvrir comment la culture produit ses effets à travers l'interaction humaine.

Pour ce faire, l'élément crucial n'est pas la position d'une culture nationale sur une échelle coulissante de dimensions, mais les valeurs réelles propres inscrites au cœur de chaque culture, des valeurs qui « informent » le comportement des personnes réelles et complexes.



---

## ACTIVITÉS

Lisez la citation suivante d'Edward T Hall.

*" Théoriquement, il ne devrait exister aucun problème quand les gens de cultures différentes se rencontrent. Les choses commencent, le plus souvent, non seulement avec l'amitié et la bonne volonté des deux côtés, mais il existe une conviction intellectuelle basée sur l'idée que chaque culture dispose d'un ensemble différent de croyances, de coutumes, de mœurs, de valeurs, ou de ce que vous voudrez. Les ennuis commencent quand les gens sont obligés de travailler ensemble, même sur une base superficielle. Souvent, même après des années de collaboration étroite, on n'arrive pas à faire fonctionner le système de l'autre ! " (La dimension cachée, p.239)*

- 1) Essayez de trouver un exemple de cas où une relation entre des personnes ou des institutions de deux cultures différentes a commencé avec un sentiment de compréhension et de confiance, puis, quand ils ont commencé à travailler ensemble, ils découvrent que leur système ne fonctionne pas. C'est en fait un phénomène très courant dans le cas de fusions.
  - 2) Essayez de définir la différence conceptuelle entre les dimensions et les valeurs. De quelle manière chaque notion se montre utile au développement de la compréhension de problèmes interculturels ?
-

## RECONNAISSANCE DE LA NATURE DE LA COMPLEXITE D'UNE EQUIPE CULTURELLE

### 1. Perception des effets de la diversité culturelle

La culture est le résultat de tout le vécu d'un individu, depuis sa naissance. Le cerveau humain traite les informations générées par l'expérience de façon complexe dans un effort de construction de modèles et de représentation qui facilitent la compréhension d'événements nouveaux. La complexité provient des types de données de l'expérience qui sont traitées en parallèle : le comportement, l'interaction avec l'environnement, la connaissance formelle communiquée verbalement (orale ou écrite), diverses manières tacites et explicites d'exprimer l'approbation et la désapprobation, y compris l'énoncé de règles et des signes non-verbaux.

En outre, contrairement à un ordinateur puissant, les données traitées sont reçues et traitées sous forme analogique (par l'affect, le désir) à des degrés variables, ainsi que de façon binaire sous forme de paquets discrets de connaissances qui peuvent être consciemment rappelées et reformulées. Les deux modes (affect et information) se combinent pour s'influer mutuellement, et finissent par se stabiliser, voire se figer en configurations répétées dans l'action du cerveau face à certain types d'événements ou expériences. Cette prévisibilité de la perception reflète la stabilité des relations construites à l'intérieur de sa propre culture.

C'est pourquoi nous nous sentons à l'aise – avec l'assurance que tout est normal - lorsque les modes de comportement qu'on observe autour de soi sont semblables à ceux que nous avons déjà rencontrés dans le passé. Et c'est pourquoi nous nous sentons mal à l'aise lorsque les séquences d'action et de réaction sont différentes, heurtant ainsi notre capacité à prédire les résultats. Lorsque nous tentons d'interagir au sein d'une culture qui a formé des modèles différents -- souvent de façon trop subtile pour qu'on le remarque, tels que les signes non-verbaux d'acceptation, d'approbation, de la tolérance, la désapprobation, etc. -- on peut se sentir mal à l'aise, avec un grand risque de mal interpréter les signes. Cette confusion sera sans doute perçue et mal vécue aussi par nos interlocuteurs.

La psychologie de base de la différence culturelle est donc facile à comprendre. La culture crée des ensembles de comportements prévisibles pour les membres de la culture dans la plupart des circonstances. Ces comportements diffèrent d'une culture à une autre. Là où ils diffèrent nos attentes sont trahies et nous sommes susceptibles de réagir d'abord au niveau de l'affect avec un ressenti négatif qui peut comprendre la frustration, l'indignation, le sentiment d'échec et même la perte de l'identité. Le problème de la culture n'est donc que superficiellement un problème de « connaissances des pratiques » d'une culture particulière. Le problème plus profond se situe au niveau de notre ressenti, nos affects en relation avec la culture.

À bien des égards, il est moins problématique de s'adapter et de trouver un moyen cohérent de se comporter dans une culture qui est nettement différente dans laquelle on vit que de travailler au sein d'une équipe multiculturelle. Ceci s'explique par le fait que, selon le type d'équipe et selon le contexte, une seule culture n'arrive pas à se positionner comme suffisamment dominante pour fournir un cadre permanent et relativement stable pour gérer les comportements. Les valeurs et les codes provenant de différentes cultures peuvent émerger de façon conflictuelle au cours des activités et interactions quotidiennes. Parce que les origines des comportements manifestés sont variées - tant en termes de valeurs explicites qu'implicites - la clé pour les comprendre et les interpréter ne sera jamais facile à trouver.

En gérant une équipe interculturelle, le plus important est de rester vigilant à plusieurs niveaux :

- 1) Reconnaître que les conflits et malentendus liés à l'exécution de tâches et la conduite de responsabilités se produiront avec une plus grande fréquence que dans une culture de travail unique et que les moyens de les résoudre doivent toujours être plus subtils qu'une simple « application de la règle ». La clé fondamentale pour le maintien du bon fonctionnement d'une équipe multiculturelle est de développer un niveau de confiance au sein de la communauté qui reconnaît et encourage le dialogue entre les membres sur le plan social aussi bien que professionnel.
- 2) Dans la majorité des cas d'équipes multiculturelles, une culture dominante existe qui fournit un cadre de références utile pour résoudre les problèmes. Mais même dans le cas d'une équipe à partageant une forte culture d'entreprise à laquelle tous les membres de l'équipe peuvent s'identifier, des problèmes risquent de survenir. Les niveaux de stress en milieu de travail peuvent varier selon le degré de compatibilité de la culture de certains membres de l'équipe avec la culture dominante. Et dans beaucoup de cas, la culture de l'entreprise reflète à la fois la culture de ses fondateurs (Schein) et de la culture nationale du pays dans lequel l'entreprise a été créée. Pour cette raison, il est important de comprendre la culture particulière de l'entreprise et de réfléchir à la façon dont ses valeurs fondamentales ont été créées, héritées par des générations successives et transformées par l'expérience collective. Ce sera crucial à la fois pour comprendre et résoudre des conflits, des incidents de dysfonctionnement et des problèmes pour des individus particuliers d'autres origines culturelles.

En bref, un bon manager d'équipe multiculturelle doit rester vigilant sur ces trois points essentiels et se montrer à la fois curieux et empathique à l'égard de certains facteurs culturels qui ne font pas partie de sa propre expérience. Les trois considérations essentielles sont donc les suivantes :

- 1) Avoir un sens de ses propres origines culturelles et de ses modes de comportement habituels.
- 2) Comprendre l'histoire et la culture de son entreprise ainsi que sa relation avec la culture nationale dans laquelle elle a été créée. Il ne faut pas oublier non plus que cette relation peut, d'ailleurs, représenter une souche particulière dans la culture nationale et peut, en tant que telle, être en tension, voire en contradiction avec d'autres souches historiques de la culture. Par exemple, en France, les traditions jacobines et girondines s'opposent et peuvent parfois se trouver reflétées dans une culture d'entreprise.
- 3) Apprécier le principe de diversité qui favorise la compréhension en par une attitude plus souple face au comportement de collègues ou de subordonnés d'origine différente. La curiosité et l'empathie sont les deux clés de la gestion de la diversité. La curiosité comprend la prise de conscience de ce qui est dehors de soi. L'empathie implique la capacité d'apprécier les facteurs de motivation qui sont valables, voire précieux pour une autre personne, même si on n'est pas soi-même sensible à leurs valeurs, objectifs et buts.

Cela met en évidence un fait important: que le manager dans un contexte interculturel ou multiculturel doit être conscient des facteurs qui influencent l'interaction à deux niveaux différents :

- sa relation propre avec des collègues d'origine culturelle différente,
- les relations interculturelles qui existent entre les membres de l'équipe.

Il n'existe pas de recettes pour l'harmonie interculturelle ni des remèdes simples pour les conflits interculturels. Chaque situation nécessite non seulement une analyse où le tact joue un rôle important (accompagné une sorte d'auto-analyse permanente), mais aussi la capacité à encourager le développement de relations productives dans l'équipe au fil du temps. Les supposés «règles» d'une culture ne sont pas des règles, mais des schémas de signification et de comportement en évolution permanente partagés et développés par des personnes réelles. Tout groupe humain, qu'il

soit permanent ou éphémère, crée sa propre culture à travers l'ensemble de ses interactions sur des durées plus ou moins longues. Cette culture est d'abord construite à partir d'un point de départ souvent marqué par la présence d'une culture dominante, mais au fil du temps elle évoluera pour devenir la « personnalité » ou la culture du groupe.

## 2. Reconnaître les sources de diversité dans l'équipe

Le manager d'une équipe multiculturelle devrait donc saisir chaque occasion pour reconnaître les sources de la diversité de son équipe et, si nécessaire, enquêter sur ces sources au moment même d'organiser le travail de l'équipe et préparer sa méthodologie pour la résolution de problèmes. L'origine nationale n'est pas le seul facteur, d'autant que chaque culture nationale possède un large éventail de traits culturels parfois contradictoires. Par exemple, si l'on considère, à juste titre, que « le fair-play » est une valeur fondamentale forte et permanente de la culture anglaise, cela ne signifie pas que les Anglais seront uniformément portés à sentir la nécessité de pratiquer le « fair-play », et encore moins que cette valeur sera appliquée à leurs propres actions. En revanche, ils y feront appel spontanément et même inconsciemment pour évaluer et juger les actions des autres. En d'autres termes, ils seront parfaitement conscients des écarts du principe de fair-play selon leur compréhension du concept. Un exemple précis de ceci est le fait que chaque homme d'affaires anglais se sentira indigné pendant une négociation dès qu'on lui parle de l'attente d'un « cadeau » (perçu comme un pot de vin dans la culture anglaise) requis pour persuader un client de conclure une affaire. De nombreux hommes d'affaires anglais refusent systématiquement de considérer un tel comportement pour eux-mêmes. Mais d'autres, plus culturellement aguerris, n'hésiteront pas à accepter un « compromis » en observant que c'est la seule façon de faire des affaires avec certaines personnes dans certains pays, tout en continuant à se sentir un malaise et même indignation face à la pratique.

Ceci illustre le fait que la culture, à son niveau le plus profond et le plus authentique, fonctionne comme une programmation d'affects plus qu'un déterminant de comportement. Les rituels et les actions spécifiques d'une culture peuvent évoluer très rapidement, mais les affects qui les mettent en perspective restent profondément ancrés et persistants même après des mutations du comportement superficiel. Certains des facteurs clés de ces affects peuvent être compris en termes des distinctions mises en avant par Hall, Hofstede et Trompenaars. Par exemple, les cultures que nous appelons « collectivistes » créent l'attente que les décisions seront prises par le groupe ainsi que la peur de prendre une décision entièrement par soi-même. Les membres de cultures « individualistes » deviennent vite frustrés ou peuvent se sentir indignés lorsque leurs homologues issus d'une culture collectiviste prennent le temps de s'assurer que le groupe s'engage sur une décision avant de la confirmer.

Un phénomène commun qui rend la gestion d'équipes multiculturelles difficile est le fait que tout le monde apprend, très naturellement, à observer les rituels communs et à se comporter selon un schéma reconnu et répété au sein d'une institution, mais les origines culturelles, leurs actions font que leurs actes, même conformes aux normes organisationnelles, ne sont pas accompagnés par les mêmes affects. Ainsi, il est très possible, par exemple, qu'un Allemand vivant en France qui observe le rituel de la bise pour saluer les membres d'une équipe ressente l'acte de s'embrasser comme un devoir plutôt qu'un rituel de d'identité et de solidarité dans un groupe uni par un intérêt commun mais qui a également besoin d'établir une certaine intimité sociale. Les membres français de l'équipe le perçoivent comme un encouragement à travailler ensemble et à partager des objectifs. L'Allemand ou le Britannique de l'équipe peut au contraire le sentir comme une preuve de sa propre exclusion en tant qu'étranger. Si vous leur posez la question, ils répondront, « oui, ça fait partie du fonctionnement de la culture d'équipe », mais leurs sentiments réels sont plus susceptibles de se



traduire par cette idée : « être membre d'une équipe signifie passer du temps à accomplir un objectif aux côtés d'autres personnes, non pas à établir une relation personnelle avec ces gens. » Au plus profond d'eux-mêmes Ils peuvent continuer à sentir le rituel de la bise comme un acte hypocrite mais nécessaire pour avoir la paix.

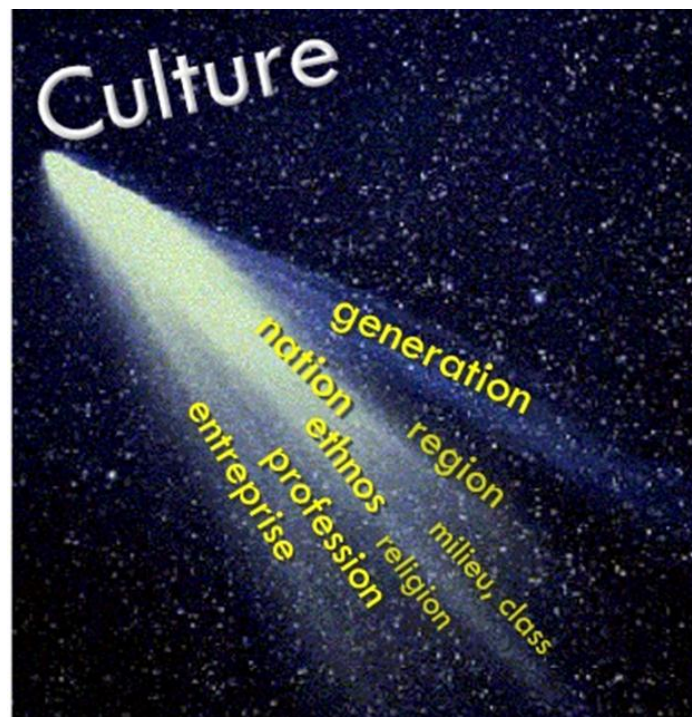
Pour compliquer un peu plus les choses - ou plutôt pour souligner comment la culture demeure un phénomène complexe - certains Français peuvent avoir une attitude semblable aux Allemands ou Britanniques. Ils peuvent, consciemment ou inconsciemment, résister à l'idée de construire une relation avec les membres de l'équipe. Mais parce qu'ils voient le baiser comme une caractéristique normale de certains types de relation, ils ne le voient pas comme un signe d'hypocrisie.

En bref, la compréhension de l'échange culturel implique une conscience non seulement de perceptions et rituels et différents, mais aussi des sensations qui peuvent être provoquées lorsqu'on est amené à s'adapter à d'autres formes de comportement. Comme un aspect important du management est l'encouragement et l'entretien de la motivation alors que la motivation doit être considérée comme un facteur de dynamisation plutôt que comme un simple engagement intellectuel, nous pouvons conclure que la gestion d'une équipe multiculturelle ne peut être efficace que lorsque le manager est prêt à non seulement accepter le ressenti des personnes sous sa responsabilité mais aussi chercher à les comprendre.

### 3. La distinction entre une pluralité d'influences

Comme mentionné ci-dessus, la culture ne doit pas être considérée comme un phénomène purement national. Tout le monde possède un faisceau de cultures, qui existent de deux manières distinctes:

- Comme les aspects conjugués de la personnalité, y compris la capacité de s'adapter spontanément aux codes appropriés à un environnement spécifique,
- Comme un mélange d'influences qui se combinent pour créer une nouvelle culture personnelle potentiellement plus riche que chacune des cultures qui la compose.



La métaphore de la queue d'une comète montre que si l'individu semble être un objet simple, la composition culturelle de chaque être humain comprend une diversité structurée de cultures : nationale, régionale, ethnique, professionnelle religieuse, pour ne citer que les principales. Cela peut être encore compliqué par la profondeur et l'étendue de l'expérience de certaines personnes. Celles qui ont vécu dans des pays différents, exercé des métiers variés, travaillé pour plusieurs entreprises ou dans des équipes intergénérationnelles (et la liste est loin d'être exhaustive), auront acquis des habitudes, des coutumes et des réflexes qui sont plus variés que celles d'un individu monoculturel. Elles seront plus aptes à comprendre la variation culturelle et sauront mieux interpréter des comportements imprévus.

La culture d'entreprise est un concept relativement récent, mais il est intéressant de noter que même au sein d'une organisation où chacun est censé refléter la culture dominante institutionnelle la logique de la profession exercée par l'un n'est pas la même que pour un autre. Par exemple les spécialistes de marketing et la de la R & D ont des conceptions très différentes du temps. Ceci peut être une source de dilemmes producteurs de tension dans les équipes. Il s'agit d'un domaine d'investigation culturelle auxquels Edgar Schein et Fons Trompenaars se sont tous deux adressés.

Edward Hall a été le premier à décrire la façon dont les différentes cultures traitent le temps. Un des aspects essentiels, en particulier dans les relations professionnelles, est le calcul de ce qui constitue les normes acceptables et inacceptables de respect de l'heure d'un rendez-vous. Dans certaines cultures (en particulier dans le sud de l'Europe, y compris la France), il est tout à fait acceptable d'arriver à une réunion avec dix à quinze minutes de retard, alors que dans la plupart des pays européens du Nord ce serait considéré comme une atteinte grave au protocole et un manque de respect potentiellement insultant. En disant «considéré», nous avons bien sûr voulu dire, «ressenti».

Un autre aspect important est la notion de délais ou échéances. Sont-ils absolus ou relatifs ? La plupart des cultures adoptent une certaine marge de flexibilité, souvent en fonction de la complexité du projet, et cela peut varier d'un secteur à l'autre. Par exemple, dans l'industrie informatique pour le développement de logiciels, des délais sont très flexibles car tous les projets ont un caractère de R & D tandis que les délais annoncés dans l'industrie du bâtiment ont tendance à être absolus, avec des dispositions pour des événements exceptionnels (par exemple, force majeure). Ainsi le directeur financier qui quitte le bâtiment pour l'édition de logiciels risque de se sentir frustré et même gêné par le manque de respect des délais fixés, alors que tous ses collègues attendent de lui la prise en compte du décalage des délais dans ses budgets.

#### 4. Comprendre l'impact des valeurs fondamentales sur le comportement

Nous avons vu que les valeurs fondamentales sont au cœur de l'expression culturelle et peuvent être une source de conflit entre des personnes de cultures différentes. Il est important de distinguer deux types d'effets dus aux valeurs fondamentales:

- La création d'attentes et des habitudes spécifiques, une forme de conditionnement par l'expérience qui détermine nos choix de comportement
- L'orientation subconsciente du jugement porté sur les actions des autres et le ressenti associé à l'observation de ces actions.

Les valeurs fondamentales nous aident à trouver le bon style et le ton dans une conversation. Elles servent également à évaluer les intentions des autres. Au sein de notre propre culture, nous nous attendons à ce que les autres aient les mêmes valeurs fondamentales que nous et qu'ils structurent leur comportement en fonction de ces valeurs. Ainsi, un Américain des Etats-Unis va typiquement



considérer que montrer une attitude explicitement amicale et informelle va rassurer l'interlocuteur qu'il rencontre pour la première fois. La poignée de main peut être particulièrement énergique. Il va s'obliger à sourire et à montrer une attitude joyeuse. Mais dans les cultures de l'Europe, et plus particulièrement dans l'Europe de l'est, un tel style de comportement risque d'être considéré comme invasif, agressif et hypocrite. Ils pensent : « Pourquoi quelqu'un qui ne me connaît pas me traite comme si j'étais un vieil ami ? Et même mes vieux amis ne sourient comme ça que quand il y a quelque chose à fêter ! »

## 5. Comprendre l'importance de la communication non-verbale (ou mauvaise communication)

Toute communication significative est composée d'une variété d'éléments dans lesquels on échange non seulement des informations mais surtout des indications sur les intentions possibles couplées avec des propositions confirmant ou développant des relations. Dans les affaires, ces relations sont articulées autour de transactions possibles ou de la capacité à s'engager dans une transaction, mais elles contiennent aussi de multiples composantes personnelles. Dans certaines cultures, un effort important est entrepris pour occulter ou minimiser le côté personnel. Cela est vrai par exemple des cultures britannique et américaine, où les notions de « fair play » (Angleterre) et « level playing field » (terrain égal et donc neutre) font partie des valeurs fondamentales. La qualité d'une relation ne doit pas influencer la nature de la transaction, celle-ci devant être engagée sur ses mérites propres.

Mais même dans les cultures qui mettent l'accent sur les tâches et les résultats mesurés, les relations jouent un rôle important, ne serait-ce que dans la création du contexte dans lequel les transactions peuvent être effectuées. C'est pourquoi de nombreuses personnes, en particulier dans les pays anglophones, considèrent que les premières impressions sont particulièrement importantes. C'est en partie lié à la croyance que cette première impression peut être suffisante pour créer un climat propice à l'échange. Dans de nombreux pays européens, en particulier dans le sud de l'Europe, les premières impressions sont considérées comme moins importantes dans la mesure où ce qui compte vraiment, c'est la capacité d'assurer le suivi en montrant son intérêt à établir une relation permanente avec son interlocuteur.

Cela signifie que, d'une manière ou d'une autre, toutes les cultures mettent l'accent sur les relations avant de faire des affaires, mais alors que dans certaines cultures, il est juste question de créer une bonne impression, dans d'autres, il est nécessaire de passer du temps en compagnie de son interlocuteur et même montrer un intérêt confirmé dans sa vie personnelle, sa famille, ses goûts. Les cultures latines de l'Europe ont tendance à donner de l'importance au repas partagé avec les personnes avec qui on va faire des affaires. Il est important de passer du temps « social » avec la personne afin de prouver sa capacité à parvenir à un accord qui tiendra la route. Sans cette étape, il peut être difficile de se sentir suffisamment à l'aise pour faire confiance et aboutir à une bonne relation d'affaires. Dans le nord de l'Europe, l'idée est plutôt que vous les bonnes affaires sont basées sur les faits matériels plutôt que sur la personne.

## 6. Concilier la hiérarchie d'équipe avec les interprétations culturelles de la hiérarchie

Un autre problème pour les managers d'équipes multiculturelles, est celui d'apprécier les variations dans la perception de phénomènes hiérarchiques et les comportements qui leurs sont associés. L'un des contrastes importants entre les cultures est en effet le niveau de respect donné aux différences hiérarchiques. Hofstede appelle cela la dimension pouvoir-distance (power-distance). Dans certaines cultures, la hiérarchie est si importante que tout le monde perçoit de la même façon les règles très

strictes concernant le degré de liberté possible en présence de personnes en position d'autorité. Dans les cultures dites « à hiérarchie plate » non seulement les règles ne sont ni formulées ni ressenties, mais il peut y avoir un certain respect attaché à ceux qui osent contester ou renverser les règles implicites de la hiérarchie traditionnelle.

Dans les entreprises qui ont une structure hiérarchique plate, l'autorité existe mais il existe aussi une invitation implicite - parfois même un défi – à exprimer son ambition en complétant ou en améliorant les décisions prises par les supérieurs hiérarchiques. Dans les cultures avec un fort sens de la hiérarchie, cette attitude et a fortiori tout acte dans ce sens seraient considérés comme une instance d'insubordination risquant de mener à des actions d'exclusion (licenciement ou diverses formes de harcèlement officiel).

## CULTURE D'ENTREPRISE OU D'ORGANISATION

Les entreprises créent leur propre culture en utilisant une variété de sources :

- La personnalité du fondateur ou des fondateurs,
- L'histoire de l'entreprise et sa relation avec l'histoire dans l'économie ou le secteur (innovateur, créateur de normes, pilier de la communauté, etc.),
- La politique marketing et ses objectifs dans la création et le maintien de son image,
- Les Règles internes, des directives, des énoncés de mission (*mission statements*), les déclarations de valeurs, etc.,
- Les codes vestimentaires et d'autres formes de modélisation comportementale spécifique.

Les quatre premiers points ont tendance à être très explicites pour contribuer à la définition d'un objet à gérer : l'image de l'entreprise.

Les codes vestimentaires peuvent être imposés (pendant longtemps ce fut le cas chez IBM), mais ils ont plus souvent tendance à se créer et gérés par les effets de l'émulation et l'imitation au sein du personnel. C'est comme cela que les cultures se définissent : elles sont le résultat de la manière dont les membres de la culture s'observent mutuellement afin de finir par adopter des pratiques similaires. Tenter de définir des comportements culturellement cohérents par décret peut, bien sûr, moduler les choix de comportement, mais cela risque également de créer une impression d'artificialité et un manque de créativité. Les bons managers cherchent à encourager les modes de travail efficaces, facilement adaptables en les préconisant tout en permettant au groupe de faire évoluer sa propre culture qui adopte et intègre ces modes en tant que principes actifs et même organiques.

La modélisation du comportement peut s'étendre à l'utilisation de la flexibilité productive à la fois pour les horaires, les procédures et les styles de communication lors de la réception de prospects et de clients, le partage des ressources (salles de réunion et autres installations), la décoration de bureau et d'autres actions qui ont un impact sur l'environnement de travail et les interactions du personnel avec les visiteurs.

Afin d'encourager et éventuellement gérer la culture d'entreprise, ce qui implique toujours l'acceptation volontaire et la participation du personnel, il est important de considérer un autre aspect essentiel de la culture d'entreprise : la culture d'apprentissage. Toute culture est, par définition, un état permanent et continu de création collective à travers un processus d'apprentissage partagé par tous. Cet apprentissage collectif en milieu professionnel se manifeste à la fois à travers les échanges prévus et prévisibles (focalisés sur des objectifs officiels) et spontanés entre les membres du groupe. D'habitude, ce ne sont pas les programmes de formation qui tiennent compte de ce processus continu d'apprentissage en groupe, mais avec les mutations actuelles il est à prévoir que la disponibilité croissante d'outils de réseau social permettra aux entreprises de capitaliser sur leur potentiel fourni pour structurer des processus d'apprentissage informel à l'intérieur de leur propre culture organisationnelle. Cette tendance a déjà commencé dans certaines grandes entreprises. Le défi sera de trouver les moyens d'harmoniser l'apprentissage informel - le développement spontané et l'évolution de la culture professionnelle d'une entreprise - avec ses politiques de formation formelle. Apprendre la culture est un ingrédient essentiel de la culture d'entreprise.

## 1. La question complexe de la relation entre éthique et image publique

Un des problèmes majeurs entre les cultures est la question de l'éthique. Comme nous l'avons vu avec le cas de dons que certains considèrent comme des pots de vin, selon leur culture, la perception de ce qui est éthique ou non peut être une fonction de sa culture d'origine. Dans un certain sens, il est inévitable qu'une société établie dans un pays étranger soit parfois soupçonnée de pratiques contraires à l'éthique en raison des valeurs fondamentales divergentes de sa culture d'origine.

Des membres de cultures intégrant des valeurs fondamentales liées à l'exigence de l'égalité des chances et le « fair-play » auront toujours des doutes sur les relations spéciales qui sont, dans certaines cultures, une exigence avant qu'une affaire sérieuse puisse être conclue. Ils auront tendance à soupçonner un grave problème éthique.

Vu de l'autre côté, ceux qui considèrent la qualité des relations non seulement comme une valeur fondamentale, mais aussi comme une nécessité fondamentale pour mener des affaires dans la durée auront tendance à mettre en doute la compétence de ceux qui sont prêts à prendre le risque de miser sur un accord sans « sentir » sérieusement l'engagement de l'autre partie.

Bien que cette critique ne soit pas à caractère éthique, l'idée qui la fonde est celle-ci : si vous ne connaissez pas une personne assez bien pour vous sentir en confiance avec elle, vous courez le risque que l'autre soit tenté de tricher, de violer l'éthique en poursuivant tout simplement son intérêt personnel.

Dans les cultures où la relation prime, il existe une forte notion de risque de trahison personnelle quand le seul ciment liant les deux parties est un contrat écrit au lieu d'un engagement personnel. On pourrait même avoir le soupçon que l'évitement de la relation est une tentative d'obtenir un avantage indu par le biais de la manipulation du langage du contrat.

## 2. L'internationalisation des cultures d'entreprise

De plus en plus grandes entreprises jouent la mondialisation. Cela conduit très naturellement à une réflexion approfondie au sujet de leur culture de base. Possèdent-elles une culture unique qui s'applique de la même manière partout ? Ou doivent-elles entretenir plusieurs cultures en parallèle ? Si oui, faut-il encourager la multiplicité ? Peut-il y avoir une culture d'entreprise unique avec simplement des variations dans son mode d'expression vers le public ?

Il n'y a pas de réponses simples à ces questions. Dans certains contextes, la multiplicité doit être soulignée, que ce soit pour plaire aux autorités politiques ou pour faire appel au marché. Il est parfois nécessaire d'estomper l'origine nationale de l'entreprise. Dans d'autres cultures, la volonté peut être affirmée d'intégrer deux ou plusieurs cultures de façon équilibrée dans la culture d'entreprise.

La différence d'attitude de l'Allemagne et de la France à l'égard d'entreprises américaines ou même britanniques offre un contraste intéressant. En suivant une tendance générale depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la culture allemande a encouragé une identification avec certains aspects de culture anglo-saxonne, vue comme un modèle de modernisme et d'efficacité. La culture française a toujours résisté à une telle identification, et tout en admirant les facteurs de dynamisme et de créativité de la culture américaine, elle a en même temps insisté pour les apprécier, pour ainsi dire, à distance.

Au mieux, le désir est d'intégrer certains principes – comme les méthodes de management -- dans des modèles français. L'idée d'adopter des modèles étrangers et particulièrement anglo-saxons est un anathème dans la culture professionnelle française. En Italie et en Espagne, la tendance est plus complexe, contenant des éléments des deux. Ceci est en partie dû à la prise de conscience du caractère spécifiquement latin de ces cultures, qui sont considérées par leurs membres comme fondamentalement différentes d'une culture anglophone et germanique ancrée dans l'Europe du Nord et l'Amérique du Nord, de religion protestante et davantage individualiste.

Un autre facteur de l'évolution de la culture d'entreprise est l'idée de l'identité mondiale et de la sensibilisation aux cultures multiples au sein de l'entreprise mais aussi aux marchés desservis par la société, ce qui produit un impact non seulement sur les pratiques locales, mais aussi sur l'image et la culture de l'entreprise dans son ensemble.

---

### ACTIVITÉS

- 1) Trompenaars insiste sur le fait qu'il est plus facile de commencer à explorer la différence culturelle quand on est au courant d'un «dilemme». En l'analysant, on peut trouver la source d'un dilemme dans les valeurs fondamentales des acteurs. Essayez de penser à un dilemme réel ou imaginaire (peut-être quelque chose qui vous est arrivé) et de rechercher les origines culturelles possibles. Rappelez-vous que ces origines culturelles peuvent être nationales, professionnelles, institutionnelles, ethnique, etc.
  - 2) Pensez à la relation entre la culture dans le contexte d'une entreprise comme un phénomène avec un extérieur et un intérieur. Les valeurs sont la composante intérieure. L'image est la manifestation extérieure d'une culture. Comment les deux interagissent-ils ?
-

## LA CULTURE GENERATIONNELLE

### 1. Reconnaître les différences générationnelles

Le changement rapide, à la fois politique, économique et technologique des dernières décennies accéléré la différenciation à l'intérieur des cultures, créant souvent des ruptures dans les valeurs et styles de vie. Dans de nombreuses entreprises quatre générations distinctes vivent et travaillent ensemble :

- Les séniors (surtout des dirigeants et cadres supérieurs de 70 ans),
- Les baby-boomers (de 45 à 65 ans),
- La génération X, (30 à 45 ans),
- La génération Y (moins de 30 ans).

Bien que la division entre les générations soit une construction artificielle, elle correspond globalement à l'expérience de la vie de chaque génération et les facteurs historiques qui ont influencé leur vision en ce qui concerne les perspectives professionnelles et leur carrière. Les séniors ont été marqués par la culture de l'héroïsme associée à la résolution des grandes questions historiques liées à la seconde guerre mondiale et la gestion de l'après-guerre. Les baby-boomers ont été marqués par la prospérité des « trente glorieuses » et l'optimisme économique qui était de rigueur pendant cette période. La génération X a été marquée par les ambiguïtés apportées par une série de crises (aggravation de la guerre froide, la ferveur révolutionnaire dans les années 1960), la crise économique dans les années 1970, et l'échec patent de quelques-uns des rêves extravagants des baby-boomers. La génération Y a été marquée par l'avènement, la croissance rapide et la convergence inévitable des nouvelles technologies : le traitement des données, audio-visuel et des télécommunications.

L'idée d'un objectif à la fois dans leur vie et au travail a changé de génération en génération. Les valeurs se décalent entre le sens du sacrifice (séniors) à l'épanouissement (baby-boomers), à la gestion d'un équilibre choisi entre la vie et de travail (génération X) et le sentiment d'indépendance lié à l'identification avec le potentiel jouissif et productif des technologies qui marque la génération Y.

### 2. L'effet de levier produit par les contrastes de motivation

L'établissement d'une politique générale pour l'entreprise destinée à gérer toutes les générations en même temps et inculquer les valeurs de l'entreprise que tout le monde est censé reconnaître est devenu un défi sérieux que certains jugent impossible. Les nouvelles techniques de managements cherchent à intégrer la notion de politiques RH qui s'appliquent différemment selon la génération avec des moyens plus souples pour stimuler la motivation. Les attentes concernant les tâches et les devoirs et la façon dont le succès peut être évalué sont actuellement en mutation rapide.

### 3. La création et gestion d'équipes pluri-générationnelles : La nécessité de distinguer des modes de pensée et de communication différentes

Tout comme un certain effort est nécessaire pour reconnaître et comprendre les différences au sein d'un équipe multiculturelle (personnes d'origine nationale, régionale ou linguistique différente), à l'intérieur de laquelle des conflits peuvent survenir sans raison professionnelle apparente, il faut de même chercher à distinguer les processus de pensée et le ressenti de chaque groupe générationnel.

L'attention aux pratiques langagières des membres d'une équipe peut aider à comprendre les tendances à s'identifier aux valeurs associées avec une des générations. Il ne faut pas oublier que l'âge de la personne n'est pas un indice suffisant de sa conformité avec l'idée qu'on se fait du profil d'une génération donnée. Comme avec l'identité nationale, tout le monde qui appartient à la même génération ne s'identifie de la même manière à toutes ses valeurs caractéristiques. L'écoute du style des membres de son équipe peut donner certaines indications sur leur tendance à adhérer ou non aux valeurs qu'on attribue à leur génération.

## LA CULTURE EUROPEENNE

L'idée de l'Europe comme une région particulière du monde avec sa propre culture a évolué très lentement à partir de ses origines dans divers endroits autour de la Méditerranée. L'expansion grecque et romaine dans le monde antique, culminant avec l'Empire romain, a créé un sentiment d'unité géographique pour la face ouest du continent eurasiatique qui a été consolidée par des formes de pouvoir politique et militaire centralisés et relativement stables à certaines époques. La propagation du christianisme et son adoption comme religion dominante de l'Empire au quatrième siècle (l'édit de Milan fut promulgué en 313 et l'édit de Thessalonique en 380) a conduit à l'identification de la culture européenne avec la religion chrétienne, dont la puissante symbolique, la discipline et l'organisation ont établi un terrain commun de référence pour une grande diversité de groupes ethniques. Ce nouveau facteur d'identité était désormais soutenu par l'utilisation continue et officielle de la langue latine par les deux institutions politiques et religieuses.

Le lancement de la longue série des croisades par le pape Urbain II en 1096 a redéfini le caractère de l'Europe chrétienne comme une région qui rivalise avec l'islam, en particulier pour le contrôle de la Méditerranée. Cette orientation a entraîné un élan vers la conquête de nouveaux territoires à travers le développement de routes commerciales maritimes. Cela a conduit directement à la conquête du Nouveau Monde (les Amériques) et à la naissance d'une ambition extraordinaire accompagnée du développement d'une capacité à organiser un vaste réseau colonial, en grande partie à des fins économiques. À différents moments, l'Espagne, le Portugal, l'Angleterre et la France se sont positionnés à la fois en chefs de file et rivaux, voire en ennemis dans leur agressivité coloniale pure et simple dans leur soif de conquêtes coloniales. Le succès dans la colonisation et l'encadrement politique de nombreuses régions du monde, marqués à la fois par la compétence et la brutalité, a laissé sa marque sur le monde moderne où les langues européennes (en particulier l'anglais, l'espagnol et le français) ont été largement adoptés dans les pays et régions colonisés, et même au-delà.

Le colonialisme européen a atteint son succès le plus durable en Amérique du Nord, où une politique particulièrement brutale de la conquête réalisée progressivement au cours de trois siècles a permis l'implantation d'une culture qui a été, dans un premier temps, entièrement dérivée de la culture européenne (et plus particulièrement britannique), mais qui devait par la suite évoluer indépendamment pour devenir, au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, la force politique, économique et militaire dominante dans le monde. Il existe toujours un fort lien culturel entre l'Europe, les Etats-Unis et le Canada hérité de leur culture commune d'origine. Les liens culturels entre les nations latino-américaines et les puissances coloniales qui les ont encadrées, l'Espagne et le Portugal, sont beaucoup moins évidents. C'est en partie parce que les populations indigènes ont continué à exister à l'intérieur d'une culture dominée par les européens, produisant ainsi une culture latino-américaine mélangée, alors que les colons surtout britanniques de l'Amérique du Nord, en particulier aux États-Unis, ont systématiquement neutralisé, marginalisé et même massacrés les populations indigènes, de manière efficace pour les exclure définitivement de la culture dominante.

En raison de la montée de l'économie nord-américaine au cours du siècle passé, l'Europe est devenue une sorte de partenaire culturel dans la pax americana. Ce partenariat, axé sur l'Europe du Nord (et plus particulièrement sur les îles britanniques) a été consolidée par la contribution essentielle des États-Unis à la résolution des deux guerres mondiales (essentiellement des guerres européennes). Aujourd'hui les cultures européennes et nord-américaines partagent un sens d'identité commune qui n'exclut pas les tensions et les rivalités. Mais la plupart des Européens et des Nord-Américains partagent le sentiment de faire partie de la même communauté culturelle et d'appartenir à une même continuité historique.



## 1. Reconnaître ce qui est commun à l'ensemble de l'Europe

Aujourd'hui l'identité européenne est déstabilisée principalement par la diversité de langues qui a un effet négatif, en dépit de ses ressources économiques, sur la confiance en ses entités politiques, économiques et militaires par comparaison avec les États-Unis. Au cours des siècles précédents l'Europe a connu un conflit intérieur concrétisé par la scission historique au sein de la communauté chrétienne (la Réforme au 16<sup>ème</sup> siècle). La rivalité entre le Nord de l'Europe, à majorité protestante et le Sud, très majoritairement Catholique a eu un effet accélérateur sur la course des états-nations européens à établir des colonies dans le monde entier, rappelant aux Européens que leur sens de l'unité culturelle et raciale dans une certaine mesure (défini par la couleur de la peau) n'a pas pu assurer la mise en place d'une unité politique et économique. Le choc et l'humiliation de la Seconde Guerre mondiale et le mouvement rapide vers la décolonisation sur tous les continents ont créé dans la deuxième moitié du vingtième siècle, une nouvelle opportunité d'envisager la solidarité européenne sous la forme d'institutions communes économiques et politiques.

L'histoire des quatre derniers siècles a créé une dichotomie importante au sein de la culture européenne. Le patrimoine des guerres de religion (chrétiens contre chrétiens) a conduit à une sécularisation radicale de la culture de l'Europe occidentale, où les fêtes et symboles religieux sont devenus marginaux dans la vie quotidienne de la population. La crise et les guerres à répétition provoquées par la rivalité des États-nations ont conduit à un affaiblissement de l'identité purement nationale. Et tandis que l'Union européenne offre une structure supranationale capable de remplacer la plupart des fonctions des États-nations, il n'a pas encore réussi à créer une identité culturelle capable de pousser la diversité des cultures locales à s'unir autour d'une vision européenne commune, avec un sens clair et partagé de son destin historique.

L'incertitude actuelle sur l'identité européenne est aggravée par la question toujours actuelle de l'immigration. Le fait que les gens des autres régions cherchent à émigrer vers l'Europe est le signe d'une économie dynamique et d'une culture solidement structurée. Mais le besoin massif de travailleurs dû en partie à la situation démographique actuelle de la population européenne, est perçu par beaucoup comme la source d'un nouvel affaiblissement de l'identité locale et européenne. Cela peut aider à expliquer l'expression politique parfois extrême de l'opposition à l'immigration dans de nombreux pays européens, en particulier lorsque les populations les plus susceptibles d'immigrer sont d'origine ethnique différente et pratiquent une religion visiblement différente (ou tout simplement pratiquent avec un dévouement évident qui en décalage avec la sécularisation de la culture européenne, maintenant vue comme une « norme civilisée »).

En bref, les européens fluctuent aujourd'hui entre plusieurs tendances d'identité :

- Un sentiment d'appartenance à une population géographiquement déterminée avec une ethnicité quelque peu diversifiée et déterminée par l'histoire et la langue (Latins, Slaves, Celtes, Germains, Scandinaves, Basques, etc.), une population largement blanche, mais mitigée par la présence marginale mais historique de Maures (Arabes) et du patrimoine des groupes assimilés par les ex-colonies (essentiellement l'Afrique, le Maghreb et la Turquie),
- Un sentiment d'insécurité au sujet de la vigueur de l'identité européenne et une nostalgie d'une identité liée aux origines purement ethniques et/ou à l'histoire de l'État-nation, moins comme une entité politique réaliste que comme un symbole de l'identité locale,

- Un sentiment de faire partie d'un consortium puissant de nations et d'entités politiques qui fixent les règles pour l'économie mondiale, essentiellement composés de l'Europe et de l'Amérique du Nord,
- Un sens atténué, mais réel, de la mission de fournir un autre modèle d'organisation sociale dans un monde troublé par les idéologies du 20ème siècle (capitalisme, communisme, fascisme, etc.), dans lequel la concurrence et la coopération sont équilibrées (ce qui est parfois appelé "la troisième voie"),
- Un sentiment d'être l'intermédiaire potentiel des relations entre l'Occident (localisée au milieu de l'Atlantique) et l'Orient; ce sens est continuellement frustré par la perception de la faiblesse des institutions européennes et la crainte que la montée des superpuissances asiatiques (l'émergence de puissantes économies en (la Chine, l'Inde et dans une certaine mesure la Russie, le Brésil) puissent totalement marginaliser l'influence potentielle de l'Europe.

Encore une fois, ces tendances décrivent les sentiments plutôt que les croyances ou des comportements particuliers. La culture opère directement sur nos sentiments, voire nos sensations. La situation ambiguë de la culture européenne d'aujourd'hui est bâtie sur les contradictions et conflits du passé ainsi que sur l'incertitude croissante concernant la façon dont les centres de pouvoir dans le monde de demain seront définis et le pouvoir exercé.

Des telles questions contribuent à ce sens d'identité fluctuante au sein de l'Europe :

- La pax americana : La domination américaine, est-elle entrée dans une phase de déclin définitif ?
- Quel système risqué de la remplacer ?
- L'état actuel de changement, est-il une opportunité ou une menace pour notre "mode de vie"?
- L'origine de notre mode de vie, est-elle locale ou régionale ?
- L'Europe, peut-elle jouer un rôle moteur dans le nouvel ordre mondial et quelle serait la nature de ce rôle ?
- La logique de l'organisation politique et économique mondiale, est-elle régionale ou locale ?
- La mondialisation, est-elle une menace pour notre identité ?
- La régionalisation : l'intégration progressive politique et militaire de l'Europe) est-elle une menace pour notre identité?

Parmi tous ces ressentis et hésitations, aucune solution simple ne se dessine.

Le vrai débat devrait porter sur « l'état de la culture des Européens » plutôt que sur « l'état de la culture européenne ». Il est pourtant indéniable que les événements récents - la crise financière mondiale, les crises qui affectent l'euro, l'émergence des économies des BRIC et le déclin relatif des économies occidentales, ont provoqué une réflexion renouvelée sur la question de la finalité même de l'identité et culturelle.

## 2. Les influences majeures qui séparent les cultures en Europe

Si, pendant une durée importante de l'histoire récente (à partir du 16ème au 18ème siècle), la religion était un facteur majeur de division en Europe, d'autres facteurs soulignent des contrastes visibles dans la culture européenne.

En dépit de la tendance dominante à la sécularisation au cours des deux derniers siècles, la religion a laissé des traces permanentes de son impact culturel. Les historiens Max Weber et Richard Tawney ont souligné la forte corrélation dans la culture des nations protestantes entre leur forme particulière de christianisme (le calvinisme) et le capitalisme. Les effets sont toujours apparents dans le contraste dans l'organisation politique et les pratiques de management entre les nations catholiques ou protestantes.

Dans les pays latins, où l'Église catholique est restée dominante, le gouvernement et la gouvernance ont tendance à être confié à une élite en grande partie invisible et collectivement organisée. Cette élite se sent investie de la vocation à représenter les intérêts du public et d'en assumer la responsabilité. Dans les pays protestants on fait confiance à la logique capitaliste, une force anonyme.

L'émergence d'une élite dirigeante est déterminée par le mérite. Le mérite est acquis par le succès plutôt que par la reconnaissance de l'élite en place.

En France, par exemple, l'élite est tacitement définie par le système de « Grandes Écoles ». La culture de ceux qui sont passés par le système est celle d'une forme particulière de réseaux et de respect mutuel tacite qui est souvent concrétisée dans la politique d'une entreprise réel sous la forme de la recherche systématique de cadres supérieurs d'une Grande École en particulier. Le système français est une conséquence directe de la culture d'une forme de gouvernement centralisé développé par les rois au 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> siècles et perpétuée par les Jacobins pendant la Révolution avant d'être formalisée par Napoléon.

En Espagne, le réseau d'Opus Dei fournit un parallèle au système français en fournissant une élite liée, dans ce cas particulier, à la puissance de l'église catholique espagnole.

L'autre grand pays catholique, l'Italie, constitue un cas à part en raison de l'absence historique, jusqu'au 19<sup>ème</sup> siècle, d'unité politique et la relation ambiguë entre un système politique laïque et le Vatican. Ce qui semble néanmoins être constant est le sens dans les cultures catholiques du besoin d'une élite dirigeante qui se sent responsable des affaires publiques, tandis que dans les cultures protestantes l'accent est mis sur la responsabilité de chacun, focalisée sur sa réussite personnelle, couplée à la croyance que l'effet cumulatif de la poursuite des intérêts particuliers sera de servir toute l'économie et le bien-être de tous (c.f l'économiste écossais Adam Smith et sa notion de la « main invisible » qui régit l'économie).

La fracture entre une Europe catholique au sud et Protestante au nord existe depuis le 16<sup>ème</sup> siècle. Les événements de la Réforme (protestante) et de la Contre-Réforme (catholique) ont accéléré des tendances culturelles déjà présentes conduisant à figer deux façons bien contrastées de concevoir à la fois la logique de gouvernance et la gestion de l'économie. On peut constater qu'il est souvent difficile pour les managers des entreprises européennes d'éviter des conflits de perception hérités des valeurs culturelles associées à ces deux traditions. Comme la religion elle-même n'est plus un facteur direct, il est facile d'ignorer la base culturelle de ces différences. Dans certains cas, il est souvent impossible de résoudre le conflit, surtout si chacun se sent frustré par ce qui est ressenti comme « l'approche personnelle » de l'autre.

L'Europe offre une autre distinction culturelle importante, entre l'Est et l'Ouest. La dichotomie a été aggravée par le règlement politique d'après-guerre qui a permis à l'Union soviétique de contrôler de nombreux pays d'Europe de l'est qui avaient été sous l'influence ou le contrôle de l'Allemagne. Quarante-cinq ans de régime communiste ont laissé des traces sur la culture de ces pays qui non seulement n'ont pas connu de longues périodes de stabilité mais qui aussi ont souvent été soumis au contrôle politique des pays voisins au cours de leur histoire, notamment l'empire Austro-hongrois

mais aussi par l'empire Ottoman. Les cultures allemande et prussienne ont également exercé une influence importante pendant des siècles sur l'ensemble de l'Europe orientale.

La question de son identité culturelle pour l'Europe de l'Est s'éclaire aussi à travers des processus historiques qui ont fini par discréditer quasiment toutes les influences majeures sur son passé : l'impérialisme allemand (culminant avec la défaite du régime nazi), la mise sous tutelle sous le système de l'Union Soviétique, l'appartenance à l'empire Austro-hongrois démantelé seulement au début du 20<sup>ème</sup> siècle et, l'empire Ottoman qui, dans un passé plus lointain, s'était étendu sur tout le quart sud-est de l'Europe.

La situation actuelle du sud-est de l'Europe - en particulier la Grèce et les Balkans - est encore plus complexe, avec d'autres facteurs de l'identité, religieux en particulier.

Du point de vue religieux, cette région se distingue de l'Europe occidentale de deux façons :

- Dans les traditions des pays slaves (y compris la Russie) et la Grèce, les églises chrétiennes dominantes (byzantines) sont plus intégrées au pouvoir politique que l'église catholique et l'église protestante dans l'ouest.
- Le patrimoine musulman durable dans les Balkans est le fruit de la conquête ottomane ; le mélange des religions dans la population (orthodoxe, musulmane et catholique en particulier en Croatie) a produit des conditions d'instabilité avec pour conséquence historique une série de guerres dévastatrices à la suite de la dissolution du bloc soviétique.
- La perspective que la Turquie puisse s'intégrer à l'Union européenne pose un problème pour l'identité culturelle de l'ensemble de l'Europe en raison de sa religion et de sa puissance historique sur toute la zone autour de la Méditerranée de l'est.

Mais le sud-est de l'Europe n'est pas la seule région qui est perçue comme ambiguë. Certains pensent qu'il faut classer les îles britanniques comme une zone distincte de l'Europe, pas complètement intégrée en son sein. Sur le continent, il est courant de penser à la Grande-Bretagne comme une culture à part, peut-être plus étroitement liée à l'Amérique du Nord qu'à l'Europe.

Sa religion nationale (Anglicane) lancée par le roi Henry VIII au 16<sup>ème</sup> siècle, son développement colonial agressif en opposition directe aux autres états européens, son refus de rejoindre la zone euro, ainsi que quelques-unes de ses positions politiques prises ces dernières années par les gouvernements britanniques à l'égard de l'Europe ; tous ces phénomènes ont contribué à la perception de la Grande-Bretagne comme un visiteur qui reste à l'extérieur tout en insistant sur son droit de regard à l'intérieur.

Mais le rôle historique de Grande-Bretagne en Europe au cours du dernier millénaire en tant que leader dans le développement du commerce et son interaction permanente avec le reste de l'Europe situe la Grande-Bretagne comme européenne sans ambages. Et la République d'Irlande, si fortement influencée par la culture anglaise, s'est avérée un membre pleinement intégré de l'Union.

### 3. Identité locale

Bien que les États-nations souvent en guerre les uns contre les autres aient dominé l'histoire politique de l'Europe au cours des 500 dernières années, il reste, partout en Europe, un sens d'identité locale liée à la géographie, aux rituels, aux traditions locales, aux industries et styles de vie, y compris les traditions culinaires (nourriture, boisson, art de la table). Ces traditions sont souvent la source d'un fort sentiment de fierté qui peut dépasser même le sens de la loyauté à la nation. Dans certains pays qui n'ont que tardivement réalisé leur unité nationale (l'Italie et l'Allemagne, à la fois dans le 19<sup>ème</sup> siècle), la fierté locale peut être très forte, jusqu'à éclipser l'identification avec la

culture de la nation. En revanche, l'industrialisation massive de l'Europe dès la fin du 18ème siècle a créé des conditions démographiques qui ont sévèrement atténué le sens traditionnel d'identité avec la culture locale. La migration massive des campagnes vers les villes a entraîné un quasi-épuisement de la population rurale dans beaucoup de régions. Cette situation s'est aggravée plus récemment par la domination économique du complexe agro-industriel qui a rendu l'agriculture traditionnelle de moins en moins viable. L'effet sur la vie du village rural a dans de nombreux cas eu un effet dévastateur. Par conséquent la vivacité des traditions locales a tendance à s'atténuer.

Néanmoins, par contraste avec des nations « jeunes » aux économies développées, comme les États-Unis et l'Australie, l'Europe garde la mémoire de traditions liées à l'activité et à la culture locales. Paysages, architecture, produits de la terre, traditions vestimentaires, cuisine et boissons tels que le vin, la bière et les alcools sont les facettes d'une grande diversité permettant de définir des identités locales. Certaines d'entre elles ont été conservées et ont même été exploitées pour des raisons touristiques. Mais dans la conscience européenne, la fierté associée aux traditions authentiques demeure un facteur important d'identité.

Un Anglais peut être fier en pensant à l'émergence à la fin de 20ème siècle du « real ale mouvement », dans lequel la bière traditionnelle s'est imposée dans une guerre commerciale contre les bières industrielles sans caractère qui avaient dominé la production pendant des décennies.

Les parisiens qui n'ont aucun lien direct avec les régions où le fromage de Roquefort ou le foie gras sont produits mais ressentent un lien d'identité avec les régions et les personnes qui produisent ces denrées si distinctives sinon distinguées.

Les hongrois s'identifient avec goulasch et les familles de poivrons qu'ils cultivent aussi bien que la palinka exactement comme les Alsaciens avec la choucroute et le Gewürztraminer. Presque tous les Européens sont conscients du prestige de leurs alcools traditionnels, du Scotch whisky au cognac français et au schnaps suédois. Les traditions locales de l'architecture domestique - toits de chaume, maisons à colombages, les maisons en granit des villages - qui ont modelé le caractère régional des paysages évoquent aussi une impression de confort et d'intimité.

L'identification ne se fait pas seulement avec des éléments reconnus pour leur qualité ou leur goût mais aussi avec les artisans et maîtres-ouvriers à l'origine de ces traditions et les générations qui les ont perpétuées.

## L'EUROPE ET SES VOISINS

Il existe bien entendu deux « Europes » : l'Europe géographique, qui s'étend jusqu'en Russie et l'Europe politique définie par l'appartenance à l'Union. La définition d'une région est toujours difficile. Même l'Europe politique est un concept difficile à saisir car beaucoup d'Européens pensent que la Norvège et la Suisse (non membres de l'Union) font partie intégrante de la famille européenne, davantage que la Bulgarie ou Chypre qui sont réellement des membres de l'Union. En termes géographiques, personne n'a jamais réglé la question de savoir où l'Europe finit et où commence l'Asie, mais la plupart des Européens spontanément « sentent » que Moscou appartient à la culture européenne mais qu'Istanbul n'y appartient pas. C'est en partie dû à la perception de la race et de la religion de ces pays ainsi que dans une certaine mesure leur langue.

En d'autres termes, la Russie est souvent considérée comme une extension de « l'âme » de l'Union européenne vers l'Asie, mais sans comprendre l'Asie, qui est à bien des égards pour les Européens l'Autre absolu. Nous avons vu que l'Amérique du Nord peut être considérée comme une province historique de l'Europe. L'appellation même de l'Amérique latine fait allusion aux langues européennes (espagnol, portugais) qui sont ses véhicules officiels de la communication. Toutes les Amériques sont donc considérées comme en quelque sorte culturellement liées à l'Europe. Comme l'objet d'une colonisation intense et continue, l'Afrique, où les langues européennes bénéficient d'un statut officiel dans une majorité des pays, est également perçue par beaucoup comme une extension de l'Europe. Cependant, le décalage radical en matière de développement – pour une bonne partie la conséquence directe de pratiques et attitudes coloniales - et la persistance de certaines formes résiduelles de racisme ont atténué la perception que le vaste continent voisin du sud fait partie de la même civilisation.

Les cas de l'Afrique du Nord et de la Turquie sont différents, ainsi que celui du Moyen-Orient. Une grande partie du Maghreb se trouvait non seulement colonisée mais pour certains pays (Algérie, Maroc, Tunisie) partiellement intégrés à la France. Après la décolonisation et l'indépendance dans la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle, les liens avec l'Afrique du Nord demeurent ambigus, mais l'idée demeure que les deux cultures sont dans un dialogue permanent et partagent un patrimoine historique commun qui remonte aux époques grecque et romaine.

La Turquie est un cas particulier en raison de divers facteurs historiques, dont le dernier est son ambition de rejoindre l'Union Européenne. Bien que l'Europe soit largement sécularisée, la question de la religion apparaît encore pour beaucoup d'Européens comme une source de dissonance culturelle. En même temps, on sait que Byzance était autrefois un pilier de la civilisation européenne et un facteur majeur de son développement et de son évolution dans le sillage de l'Empire romain. L'Allemagne accueille une importante population d'origine turque qui, intégrée avec un certain succès la culture allemande, a contribué à la réussite de l'industrie allemande, mais en même temps a conservé une grande partie de son identité spécifique, notamment en raison de la religion. Pour les Européens la Turquie est donc considérée comme étroitement liée à l'Europe et partageant une grande partie de sa culture.

Le Moyen-Orient a une histoire très complexe qui est devenu particulièrement problématique pour les Européens ces dernières années. Il existe des liens culturels forts, influencés par des événements historiques spécifiques, avec Israël et le Liban, mais aussi avec l'Égypte qui garde certaines traces de l'occupation de Napoléon. L'histoire des échanges avec le Moyen-Orient est très ancienne et a traversé de nombreuses vicissitudes, laissant des traces ambiguës. Mais l'histoire a créé un véritable sens de dialogue et d'implication entre l'Europe et les pays méditerranéens du Moyen-Orient.

## LANGUE ET CULTURE

La langue constitue l'obstacle le plus redoutable à la perception d'une culture européenne commune. L'Union reconnaît 23 langues officielles et a ajouté une série d'autres langues utilisées au sein de l'Europe. Le Journal officiel de l'Union européenne est publié dans ces vingt-trois langues officielles. L'allemand est la langue maternelle la plus parlée, mais l'anglais est estimé être utilisé comme la première ou la deuxième langue par 51% de la population européenne. Le pourcentage est beaucoup plus élevé en Europe du Nord qu'en Europe du Sud. La prise de conscience que l'anglais permet le dialogue transfrontalier incite des politiciens, même en France, traditionnellement réservés à l'égard de l'utilisation de la langue anglaise, d'insister sur l'importance d'acquérir l'anglais. L'influence de l'allemand a décliné historiquement depuis la fin de la Seconde guerre mondiale, lorsque les Soviétiques ont imposé le russe comme première langue dans les écoles européennes de l'Est (membres du bloc soviétique). Depuis la chute de l'empire soviétique l'anglais a supplanté le russe comme première langue à apprendre dans les écoles.

La diversité linguistique de l'Europe a joué un rôle majeur dans la définition de sa diversité culturelle. La langue et la culture sont partout toujours étroitement liées. Avec l'accélération de l'activité transfrontalière économique, stimulée par la création de l'Union elle-même avec un nouvel élan donné par le lancement de l'euro en 1999, la nécessité de se mettre d'accord sur une langue commune a poussé beaucoup d'entreprises à adopter l'anglais comme langue de communication interne. Le français a joué le rôle de langue universelle diplomatique en Europe et au-delà pendant plusieurs siècles, mais il a été éclipsé par la croissance de l'anglais dans le monde entier pour les affaires. En conséquence, les hommes d'affaires et politiciens de différents pays européens se trouvent aujourd'hui obligés de parler anglais à un niveau qui loin de la perfection stylistique souhaitée par les universités anglo-saxonnes, mais permettant une négociation efficace. La langue utilisée lors des réunions au sein de la Commission européenne à Bruxelles, Luxembourg ou Strasbourg est donc l'anglais et seulement de temps en temps le français qui est aussi reconnu comme langue officielle de la Commission. Bien que l'allemand soit une langue parlée par beaucoup d'Européens et officiellement reconnu comme la troisième « langue de procédure » (pour les réunions internes à l'intérieur de la Commission), il est rarement parlé par tous les membres d'un groupe diversifié. La règle tacite semble être que si un groupe de personnes d'origines nationales différentes est réuni pour une séance de travail, tous seront tenus de travailler en anglais, quelle que soit l'imperfection de la qualité d'expression. En revanche, pour le Parlement européen toutes les langues officielles peuvent être utilisées, ce qui nécessite un système de traduction et d'interprétation pour répondre à tous les besoins éventuels.

Le Parlement européen se distingue des autres institutions de l'UE par le biais de son obligation de garantir le degré le plus élevé possible du multilinguisme. Tous les citoyens de l'UE doivent être en mesure de se référer à la législation qui les concerne directement dans la langue de leur pays. En outre, étant donné que chaque citoyen européen a le droit de se présenter aux élections au Parlement européen, il est déraisonnable de demander aux membres d'avoir une parfaite maîtrise de l'une des langues les plus courantes. Le droit de chaque membre de lire les documents parlementaires, de suivre les débats et de parler en sa propre langue est expressément reconnu dans les règles de procédure du parlement. En outre, dans son rôle de législateur le Parlement européen est tenu de garantir que la qualité linguistique de toutes les lois qu'il adopte est irréprochable dans toutes les langues officielles.

L'histoire de l'Europe et de sa littérature a donné un prestige particulier à six langues : le français, l'anglais, l'espagnol, l'allemand, le portugais et l'italien, parfois appelés les langues majeures. Toutes les autres langues sont regroupées sous les noms de langues mineures. La différence entre majeur et



mineur est dans une certaine mesure liée à la politique coloniale : les langues majeures sont celles qui sont parlées en dehors de leur pays d'origine. L'allemand est la langue de l'Allemagne, de l'Autriche et la langue majoritaire en Suisse, mais il a aussi fonctionné pendant plusieurs siècles comme une lingua franca dans toute l'Europe de l'est, tout en étant une des trois langues officielles du Luxembourg. L'allemand est aussi la première langue d'une région de l'Italie près de la frontière autrichienne. L'italien est parlé en Suisse et doit une partie de son prestige à la fois à sa littérature depuis le moyen âge et à la continuité directe de son évolution à partir du latin. Le portugais est la langue du Brésil et de certaines parties de l'Afrique.

Le souhait officiel de l'Europe depuis au moins deux décennies est que tous les Européens puissent parler au moins trois langues. Cet objectif est loin d'être atteint. Un sondage européen d'il y a près de 10 ans a établi que 50% des citoyens en Europe prétendent parler une seconde langue. En réalité, le nombre de personnes capables de parler une seconde langue est estimé à moins d'un tiers de la population. Le score le plus élevé se trouve au Luxembourg avec 99% prétendant « maîtriser une conversation dans une seconde langue ». La Hongrie a le score le plus faible, avec 29%.

Pour ceux qui voyagent en Europe, il devient clair que les pays scandinaves, les Pays-Bas et la Belgique sont les pays où tout le monde semble à l'aise en anglais. La majorité de la population est donc soit bilingue soit trilingue (les Belges, surtout flamands, qui parlent l'anglais parlent souvent le français aussi bien). L'Allemagne a un pourcentage élevé de professionnels qui parlent l'anglais à un niveau opérationnel et sont habitués à utiliser l'anglais de façon quotidienne. La France, l'Espagne et l'Italie sont loin derrière. Le Royaume-Uni a très peu de bilingues, en partie parce que les anglophones s'attendent à ce que les autres nationalités parlent couramment l'anglais !

Cette question se pose de façon inéluctable : sera-t-il possible à l'avenir d'être pleinement européen en ne sachant pas parler l'anglais ? En même temps, poser une telle question semble injuste pour toutes les autres langues de l'Europe. Parce que le statut de l'anglais comme lingua franca mondiale semble largement accepté, il est probable que les générations futures s'adapteront à l'aide d'une forme d'anglais simplifié - parfois appelé "globish" - qui rend la communication possible, sans compromettre ou marginaliser, pour les non-anglophones, leur propre langue maternelle .

Une chose qui semble évidente pour tous ceux qui travaillent dans le domaine du management à l'international : parler une seconde langue et interagir avec une autre culture sont des capacités essentielles et des sources d'expérience précieuses pour améliorer les techniques de management de la communication. Grâce à l'expérience d'une autre culture et de sa langue des managers vont inévitablement rencontrer des idées, des méthodes d'analyse et même des objets qui ne sont pas entièrement ou correctement représentés ou conceptualisés dans leur propre culture et la langue. Avec cette réalisation, ils seront en mesure de commencer à traiter les problèmes qui se posent lorsque certains membres de leur équipe ont du mal à calibrer leur communication et leurs méthodes de travail.

Le vrai défi, qui est parfois négligé dans l'éducation et la formation, n'est pas seulement de s'assurer qu'on a la capacité opérationnelle de travailler avec au moins une autre langue (quel que soit la langue), mais surtout de s'assurer que la communication translinguistique prendra en compte la spécificité culturelle du contexte. La langue reflète la culture et la culture reflète la langue. La fameuse hypothèse Sapir-Whorf prétend que les gens perçoivent la réalité différemment selon la langue que leur culture leur a transmise.

*« Il n'existe pas deux langues qui sont assez semblables pour être considérées comme représentant la même réalité sociale. Les mondes dans lesquels vivent les différentes sociétés sont des mondes distincts, pas simplement le même monde avec des étiquettes différentes. »*

Lorsque nous travaillons dans un contexte interculturel, nous devrions nous rappeler que notre perception du monde et des événements de notre vie professionnelle ne peut être identique à celle de personnes qui viennent de cultures différentes.

---

### ACTIVITÉS

- 1) Essayez d'identifier vos valeurs générationnelles, en pensant aux membres de votre famille (parents, frères et sœurs, enfants) et aux collègues. Seriez-vous capable d'identifier les différences entre les générations ? Pouvez-vous définir des similitudes dans votre génération ?
  - 2) Essayez d'utiliser des exemples d'Européens de différents pays que vous connaissez et imaginer comment ils pensent leur histoire et ce qu'ils pensent des pays voisins et de leurs cultures.
-

## LES METHODES POUR SURMONTER LES CONFLITS CULTURELS

Les managers confrontés à la responsabilité d'assurer la productivité d'équipes multiculturelles doivent être à la fois proactifs et réactifs. La proactivité, c'est se montrer conscient des sources possibles d'incompréhension au sein de son équipe et prendre les mesures qui aideront à rendre l'équipe consciente des sources de conflits potentiels dus aux différences entre les codes culturels. La réactivité signifie la capacité de détecter des problèmes lorsque les premiers symptômes apparaissent afin de chercher les moyens pour les résoudre. Un exemple simple serait l'échec constaté lorsque deux membres d'une même équipe mais de cultures différentes tentent de coordonner ou synchroniser une tâche critique. Il pourrait y avoir de nombreuses explications à un tel faux pas, mais un manager culturellement sensible se souviendra que les problèmes de synchronisation peuvent souvent trouver leur origine dans la façon dont deux cultures différentes conçoivent le temps et la notion d'échéance. On pourrait dire qu'un manager avec des compétences interculturelles sera censé développer les talents d'un détective qui peut aller au-delà d'un incident de dysfonctionnement et chercher des raisons qui se trouvent sous la surface de la routine professionnelle et le simple conflit de personnalités.

Au cœur du processus de la compréhension de la source possible d'un conflit culturel se trouve la capacité à écouter les parties au conflit et détecter les raisons qu'elles ressentent comme positives, validées par leur culture, mêmes quand une telle conduite va bouleverser un collègue ou perturber le déroulement d'un projet.

Tous les managers devraient parfois accepter d'être un coach pour les membres de leur équipe, en allant à la découverte de la motivation et en provoquant l'engagement, à court terme et long terme. Dans les équipes multiculturelles, cela signifie développer une sensibilité particulière aux facteurs qui seront probablement moins évidents avant de les faire exprimer en plus de détail. Cela exige un peu de patience, de curiosité et d'un esprit ouvert, car la connaissance qu'on possède d'autres cultures ne sera jamais complète et chaque incident examiné et résolu sera une expérience d'apprentissage potentiellement fructueux.

Des conflits peuvent survenir en raison d'une perception différente de la façon dont le temps peut et doit être géré. Ou ils peuvent un conflit peut tourner autour de la question de savoir qui a le droit à certaines ressources, ou encore cela peut concerner le type d'information qu'un membre de l'équipe communique ou divulgue selon sa perception de sa place dans la hiérarchie, ou encore sur la façon dont une relation de confiance peut être construite ou entravée.

Voici un exemple simple. Un Italien travaille dans la même équipe qu'un Hollandais. Il insiste pour que les deux coéquipiers prennent un repas ou un verre ensemble après les heures de travail afin de passer en revue les plans pour la semaine suivante. Le Néerlandais, qui a travaillé dur sur la planification des ressources et le calendrier des tâches estime que tout est déjà bien défini et affirme qu'il n'a pas le temps pour des activités de loisirs. Il suggère à l'Italien qu'il suffit qu'il se penche sur les documents qu'il a préparés et que tout devrait être clair.

La semaine suivante, l'Italien commence une tâche sans en vérifier les résultats d'une tâche précédente. Le Néerlandais, qui est toujours très direct et sérieux lorsqu'il traite un problème grave, l'accuse d'incompétence, de manque d'attention et d'être plus intéressé par les activités de loisirs que son travail. L'Italien prononce quelques mots d'exaspération et puis se retire, convaincu qu'il ne peut pas travailler avec quelqu'un qui n'est pas tout à fait humain.

Le manager qui doit faire face à ce problème a besoin d'écouter les deux parties afin de trouver ce que chacun avait essayé de faire et pourquoi. Il peut ainsi découvrir que le Néerlandais est convaincu que son temps de travail devrait être entièrement dédié à fournir toutes les données et les

ressources requises par un projet complexe. Compte-tenu de la complexité, le risque de distraction et permanent, il faut éviter à tout prix d'être dévié de la tâche et perdre un temps précieux. Ce serait un manque de professionnalisme. L'Italien, qui a quelques problèmes à comprendre l'anglais de son collègue en raison de son fort accent hollandais, sentait qu'il avait besoin de construire une relation dans le but d'améliorer leur capacité mutuelle à se comprendre. Il estime également que s'ils apprenaient à se connaître, les discussions éventuelles pour résoudre certaines difficultés seraient plus faciles. Il lui semble normal qu'un changement de perspective, de style et de ton autour d'un verre aiderait à clarifier les ambiguïtés potentielles.

Dans ce cas, le manager essaiera de voir ce qui motive le Hollandais et pourquoi il pense que son action est particulièrement positive. Il peut trouver une corrélation entre ce type de motivation - lié à un dévouement au travail bien fait - et d'autres expériences ou idées qu'il possède concernant la culture néerlandaise : par exemple, une tendance à penser que c'est une vertu suprême de se concentrer sur les tâches et d'être très direct et sérieux lorsque l'on analyse un problème. Le manager tentera également de savoir pourquoi ce qui motivait l'Italien dans ses actions, ce qu'il pense pouvoir accomplir en proposant de socialiser avec le Hollandais.

Quand les bonnes intentions des deux côtés seront mise en évidence - chacun avait son idée de ce qui pourrait servir aux besoins du projet - il sera possible de trouver des solutions basées sur deux principes importants :

- Que le début de la solution consiste à aider les parties en conflit à comprendre que chacun essayait d'accomplir quelque chose destiné à contribuer à leur objectif commun,
- Que les membres d'une équipe peuvent se soutenir les uns s'ils arrivent à reconnaître les facteurs respectifs de motivation.

Le résultat d'un tel processus sera une expérience d'apprentissage capitale. Chacune des parties apprendra quelque chose de nouveau à la fois sur l'autre la culture et sur la sienne. L'Italien apprendra que dans la culture néerlandaise la dimension sociale peut être entièrement séparée de la dimension professionnelle. Mais il apprendra également que son propre instinct de chercher des solutions dans un contexte social est quelque chose qui peut être spécifique à sa culture italienne et n'est pas universel. De même, le Néerlandais va apprendre que d'autres cultures ont spontanément recours à des moyens autres que la simple transmission d'informations pour accomplir des tâches complexes et que cela peut être le moyen d'éviter des erreurs. Il aura une meilleure idée de la façon de penser des Italiens, mais aussi de la façon dont il pense lui-même et ce qu'il attend de la part des autres. Ce sera aussi l'occasion pour lui de réfléchir sur la question de la barrière linguistique et comprendre l'importance de vérifier les informations quitte à reformuler, voire de changer de perspective si nécessaire.

En tant que coach interculturel, un manager doit être prêt à respecter les étapes suivantes dans la résolution de problèmes face à des conflits qui peuvent avoir une origine interculturelle :

- Écouter chacune des parties afin de comprendre les raisons de leurs actions spécifiques tout en minimisant la critique directe de part et d'autre.
- S'assurer- que les deux parties aient l'occasion de s'exprimer de manière aussi approfondie que possible sur la motivation derrière leurs actions.
- Identifier les facteurs positifs de la motivation dans leurs décisions, même si ils semblent inadaptés à la situation.
- Encourager-les parties à exprimer leur perception des valeurs qui sous-tendent leurs motivations, valeurs qui correspondent probablement à leurs origines culturelles.
- Trouver une façon de faire comprendre par chacune des parties pourquoi les intentions positives de l'autre n'étaient pas apparentes dans la situation.

- Encourager les deux parties à trouver une solution qui tiendra compte de cette nouvelle perception de leurs sources respectives de motivation.

Comme nous l'avons vu, la culture est par définition complexe. Il n'existe pas de base de connaissances qui résume ce qu'est la culture et encore moins ce que contient chaque culture. La culture est généralement le résultat de la collaboration humaine répétée sur une échelle massive sur une longue durée. Résoudre les conflits culturels nécessite une approche similaire à la conception des processus de collaboration (*collaborative process design*), un terme qui désigne une procédure utilisée pour le développement de logiciels dans laquelle toute une équipe et même des personnes extérieures à l'équipe contribuent à une œuvre commune. Ceci implique une multiplicité d'acteurs qui apprennent les uns des autres pour construire des solutions qui répondent aux besoins complexes et émergents qu'il n'était pas possible de définir au début du projet.

Le management d'équipes multiculturelles exige la capacité de profiter de chaque expérience pour apprendre ainsi que celle d'aider les membres de l'équipe à mieux comprendre non seulement leurs coéquipiers mais aussi eux-mêmes.

## Ressources humaines en Europe

---

### LE VOLONTARIAT INTERNATIONAL

#### 1. Définition du Volontariat International

Dispositif créé par la loi du 14 mars 2000, le Volontariat International permet aux entreprises françaises, aux organismes publics et parapublics relevant du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes ou du Ministère de l'Economie et des Finances français, aux organisations internationales et associations agréées, de confier à un jeune de 18 à 28 ans, homme ou femme, une mission professionnelle à l'étranger durant une période de 6 à 24 mois, renouvelable une fois dans cette limite hors des frontières françaises.

Le volontariat international en Entreprise (VIE) est effectué en entreprise, le volontariat international en Administration (VIA) pour le compte d'une administration française, mais hors de France. Enfin, le volontariat de Solidarité Internationale (VSI) s'effectue pour le compte d'une ONG ou d'une association dans le cadre d'une mission humanitaire. Dans le cas particulier du VSI (Volontariat de Solidarité Internationale) : l'association ou l'ONG auprès de laquelle est exercée le VI doit répondre du droit français et être agréée par le ministère des Affaires étrangères.

Divers types de missions sont possibles, commerciales ou techniques, RH, etc. Tous les métiers sont concernés :

- **en entreprise** : finances, marketing, commerce international, contrôle de gestion, comptabilité, mécanique, électronique, télécommunications, informatique, BTP, agronomie, tourisme, droit, ressources humaines...
- **en administration** : animation culturelle, enseignement, veille économique, commerciale ou scientifique, informatique, sciences politiques, droit, économie, recherche, médecine, hôtellerie-restauration...

Les missions sont définies par l'entreprise. La formule du VI permet au candidat d'exercer un premier poste hors de France. Quant à l'entreprise, elle dispose pour un coût limité d'un collaborateur temporaire.

Placé sous la tutelle de l'Ambassade de France, le volontariat international n'est pas du bénévolat. Il est rémunéré. Le volontaire international (VI) perçoit une indemnité forfaitaire mensuelle, variable selon le pays d'affectation, et indépendante du niveau de qualification. La formule est destinée aux étudiants, jeunes diplômés, chercheurs d'emploi.

#### 2. Conditions exigées du candidat pour effectuer un VIE

##### *Condition d'âge*

Etre âgé de 18 ans à 28 ans à la date d'inscription. Le départ en mission s'effectue au plus tard le jour du 29ème anniversaire du VI. Au-delà, aucune dérogation n'est accordée.

**Cas particulier du VSI (Volontariat de Solidarité Internationale)** : la majorité des candidats ont entre 25 et 35 ans, et les associations demandent souvent que les candidats aient au moins 21 ans.

### **Condition de nationalité**

Tout titulaire de la nationalité française ou européenne, c'est-à-dire tout ressortissant d'un état membre de l'Union européenne ou de l'Espace Economique Européen : U.E + Norvège, Islande, Lichtenstein), en règle avec les obligations de service national du pays dont le VI est ressortissant.

### **Autres conditions**

- Jouissance des droits civiques
- Justification d'un casier judiciaire vierge
- Aptitudes physiques identiques à celles exigées pour les personnes exerçant des activités de même nature dans l'organisme d'accueil.

### **A l'issue de sa sélection**

A l'issue de sa sélection, le candidat doit :

- passer une visite médicale auprès d'un médecin agréé,
- effectuer les vaccinations nécessaires selon son pays d'affectation.

## **3. Les avantages du VIE pour l'entreprise**

### **Souplesse**

La durée de la mission est modulable de 6 à 24 mois, renouvelable une fois et s'adapte, au mois près, aux besoins de l'entreprise.

Cas particulier du VSI (Volontariat de Solidarité Internationale) : la durée du volontariat peut aller de 1 à 6 ans.

### **Simplicité de gestion**

Un statut public du Volontaire International qui exonère l'entreprise de tous liens contractuels et de toutes charges sociales et qui apporte au Volontaire un cadre protecteur : le VIE est placé sous l'autorité de l'Ambassade de France à l'étranger.

La gestion administrative et juridique est déléguée à UBIFRANCE qui décharge l'entreprise des tâches de gestion de personnel : UBIFRANCE procède, entre autres, au virement des indemnités (payées par l'entreprise) et souscrit un contrat d'assurance pour la protection sociale de l'ensemble des VIE.

Les délais d'instruction de dossiers sont courts et les dossiers sont suivis en ligne.

L'entreprise a une totale maîtrise du choix du Volontaire International et de son activité opérationnelle. C'est une alternative à l'expatriation et au recrutement local. Il est possible de couvrir une zone géographique (jusqu'à 5 pays) avec un seul volontaire grâce au VIE régional.

Possibilité d'effectuer des séjours en France (jusqu'à 165 jours pour 365 jours de mission).



### Coût attractif

L'entreprise peut intégrer le coût dans un contrat d'assurance-prospection de la COFACE (assurance couvrant les dépenses générées par une action de prospection à l'étranger, en cas d'échec commercial)

Le coût peut être minoré par des aides régionales ou départementales en faveur des PME/PMI.

Le coût détaillé d'un VIE est composé de :

- l'indemnité forfaitaire mensuelle versée au volontaire : indemnité variable selon le pays, exempte de cotisation et non imposable (sous réserve de dispositions particulières imposées par le pays d'accueil) ;
- des frais de gestion et de protection sociale du VIE : de 175€ à 375€ HT assortis d'un tarif dégressif en fonction du nombre de VIE recrutés ;
- des frais de voyage international et de transport de bagages (150kg) aller-retour.
- le volontaire international perçoit une indemnité mensuelle, couverture sociale incluse, selon le pays et sans distinction de niveau d'études.

La rémunération du VI est forfaitaire et non négociable. Elle est composée de :

- une partie fixe (environ 660€)
- une partie variable tenant compte notamment des variations des changes et des prix selon les pays.

Cette rémunération est exonérée des charges sociales et de l'impôt sur le revenu sauf pour les VIE affectés dans les pays où les indemnités sont imposables auquel cas la structure d'accueil prend cette imposition à sa charge.

L'assurance est acquise 24h/24, tant en France qu'à l'étranger y compris pendant les périodes de congés. Elle couvre les frais médicaux et chirurgicaux, l'assistance rapatriement et la responsabilité civile.

Le temps du service accompli au titre du volontariat civil, d'une durée au moins égale à six mois, est assimilé à une période d'assurance pour l'ouverture et le calcul des droits à retraite dans le premier régime d'assurance vieillesse de base auquel le volontaire est affilié à titre obligatoire postérieurement à son volontariat.

Par dérogation aux dispositions du paragraphe ci-dessus, le temps du service, d'une durée au moins égale à six mois, accompli au titre du volontariat est pris en compte par le régime spécial de retraite auquel l'assuré est ultérieurement affilié.

Les sommes représentatives de la prise en compte par les régimes d'assurance vieillesse de base obligatoires sont prises en charge par le fonds de solidarité vieillesse mentionné à l'article L. 135-1 du code de la sécurité sociale.

**BILAN 2010**

*Selon une enquête réalisée en 2010 par Ubifrance, l'Agence française pour le développement international des entreprises, le Volontariat International en Entreprise présente un bilan flatteur 10 ans après sa création.*

- 95 % des anciens VIE estiment que cela a facilité leur insertion professionnelle*
- 70% des volontaires se voient proposer un poste par leur entreprise d'accueil à l'issue de leur mission*
- Depuis 2001, 29 861 volontaires internationaux ont effectué une mission pour le compte de 3 741 sociétés, dont 65 % de PME*
- Actuellement, 6 541 VIE sont en poste dans 135 pays à travers le monde*
- Près de 200 domaines de compétences sont représentées*

## LES NOTIONS ESSENTIELLES DU DROIT DU TRAVAIL EUROPEEN

### 1. La hiérarchie des sources du droit

La notion de hiérarchie des normes a d'abord été formulée par le juriste Hans Kelsen (1881-1973), auteur de la *Théorie pure du droit*, fondateur du positivisme juridique, afin d'élaborer une science véritable du droit indépendante des présupposés subjectifs et des préjugés moraux de chacun. Selon Kelsen, toute norme juridique reçoit sa validité de sa conformité à une norme supérieure, formant ainsi un ordre hiérarchisé. Plus elles sont importantes, moins les normes sont nombreuses: la superposition des normes (circulaires, règlements, lois, Constitution) acquiert ainsi une forme pyramidale

Selon la hiérarchie des sources du droit, les constitutions nationales sont au sommet de la pyramide. Le droit social européen est supérieur à la Constitution, mais la Constitution doit être modifiée si une disposition de droit communautaire est contraire à la première. Le droit social communautaire est inférieur aux conventions de l'Organisation Internationale du Travail car le droit international est supérieur dans la hiérarchie des normes au droit communautaire.

**Les législations nationales viennent après les dispositions communautaires. En revanche, la loi nationale est supérieure aux décrets et règlements, qui sont eux-mêmes supérieurs aux actes administratifs.**

Les conventions collectives du travail, issues d'une négociation entre les représentants des salariés et des employeurs sont également applicables et font partie du dispositif normatif. Une Convention collective du travail est un texte réglementaire définissant chacun des statuts des employés d'une branche professionnelle, après une négociation passée entre les organisations représentant les employeurs et les organisations représentant les salariés.

### 2. La durée du travail

#### Définitions

Il convient de distinguer deux notions : la durée légale hebdomadaire du travail et la durée maximale hebdomadaire légale. Le second concept inclut les heures supplémentaires à la première. Celles-ci doivent être en principe rémunérées à un taux horaire supérieur.

**Le temps de travail est une mesure de la durée qu'une personne travaille en étant rémunérée. Souvent calculé de manière hebdomadaire, il s'agit du temps de travail effectif dans lequel ne sont pas inclus les jours fériés, la pause-déjeuner, le temps pour se changer. Par exemple, une personne qui travaille huit heures par jour, cinq jours par semaine, a un temps de travail hebdomadaire de 40 heures.**

Les pays anglo-saxons laissent les employés et les employeurs négocier entre eux le temps de travail hebdomadaire. D'autres pays fixent au moyen de la loi le temps de travail hebdomadaire.

**La durée du travail est donc une notion nationale, qui varie d'un pays à l'autre à l'intérieur de l'Union européenne.**

Dans le tableau ci-dessous, la colonne Durée Hebdo indique la durée hebdomadaire légale du travail dans chaque pays. On note qu'outre la durée hebdomadaire, il faut prendre en compte le nombre de jours fériés, le nombre de jours de congés annuels, pour obtenir la durée de travail annuel.

### Le temps de travail en Europe

Europe : durée moyenne de travail annuel					
Pays	Durée hebdo (en heures)	Congés annuels (en jours)	Jours fériés (en jours)	Ensemble des congés annuels (en heures)	Durée de travail annuelle (en heures)
Estonie	40.0	20.0	10.0	240.0	1,840.0
Hongrie	40.0	20.0	10.0	240.0	1,840.0
Lettonie	40.0	20.0	10.0	240.0	1,840.0
Pologne	40.0	20.0	10.0	240.0	1,840.0
Roumanie	40.0	24.0	7.0	264.0	1,832.0
Bulgarie	40.0	20.0	13.0	264.0	1,816.0
Slovénie	40.0	20.0	13.0	264.0	1,816.0
Irlande	39.0	20.0	9.0	226.2	1,801.8
Grèce	40.0	23.0	12.0	280.0	1,800.0
Malte	40.0	24.0	14.0	304.0	1,776.0
Belgique	38.0	20.0	10.0	228.0	1,748.0
Slovaquie	38.5	20.0	13.0	254.1	1,747.9
Portugal	39.0	24.5	11.0	280.5	1,747.5
Espagne	38.6	22.0	14.0	277.9	1,729.3
Luxembourg	39.0	28.0	10.0	300.2	1,727.8
Autriche	38.5	25.0	12.0	284.9	1,717.1
Chypre	38.0	20.0	15.0	266.0	1,710.0
Royaume-Uni	37.2	24.5	8.0	241.8	1,692.6
Norvège	37.5	25.0	10.0	262.5	1,687.5
Suède	38.8	33.0	11.0	341.4	1,676.2
Finlande	37.5	25.0	12.0	277.5	1,672.5
Italie	38.0	28.0	12.0	304.0	1,672.0
Allemagne	37.7	29.1	10.5	298.6	1,661.8
Pays-Bas	37.0	31.3	8.0	290.8	1,633.2
Danemark	37.0	30.0	12.0	310.8	1,613.2
France	35.0	25.0	11.0	252.0	1,568.0
Moyenne UE	38.0	25.8	10.8	278.6	1,696.8

Source : EIRO, Chiffres 2003

Chaque pays de l'Union européenne a donc une durée légale du travail.

En revanche, la [Directive 2003/88/CE](#) du Parlement européen et du Conseil, du 4 novembre 2003, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail abrogée en 2008 et complétée par une directive [nouvelle en 2010](#) clarifie la question du temps de la durée maximale hebdomadaire pour les salariés de l'UE. Elle précise également les dérogations.

La durée maximale du travail en Europe est fixée à 48 heures par semaine (durée maximale absolue) ou 44 heures par semaine, calculées sur une période de 12 semaines consécutives (durée maximale moyenne).

**Les modifications successives ont pour objectif d'améliorer la compétitivité économique de l'Europe. Cette compétitivité est également affectée par les charges sociales qui modifient le coût du travail.**

## Les salaires en Europe

Le coût du travail est affecté par le montant des charges sociales. Celles-ci financent notamment la protection sociale (assurance maladie, retraite, famille, chômage, etc.). Leur montant varie selon les Etats-membres de l'UE, selon le degré de protection sociale de chaque pays. Ce niveau de protection sociale est dicté par la tradition de chaque pays et son histoire en matière de droit social.

**Une partie des charges sociales est financée par l'employeur. Le coût du travail est donc supérieur au montant brut du salaire. Les cotisations sociales employeurs (appelées aussi cotisations patronales), qui sont en général plus élevées que les cotisations salariales, sont déduites du salaire « super-brut ».**

Les cotisations sociales du salarié diminuent le salaire effectivement perçu.

**Le salaire net = salaire brut moins cotisations sociales salarié.**

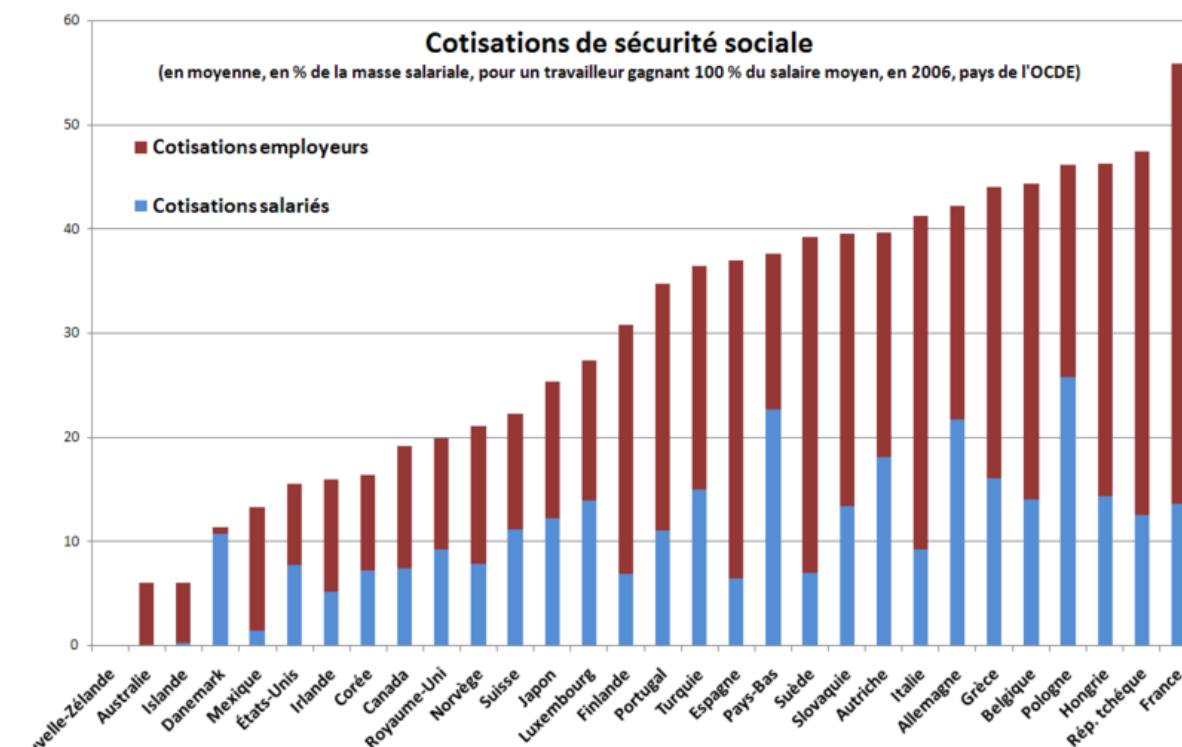
**En France**, en 2006, les cotisations salariales s'élevaient au minimum à 21.55% pour les salariés non cadres, les cotisations patronales représentaient environ 42% du salaire brut (hors accident du travail). Pour les cadres il y a des cotisations supplémentaires notamment en retraite. En France, elles incluent notamment :

- Le forfait social au profit de l'assurance maladie
  - ✓ L'assurance accident du travail
- Les allocations familiales
  - ✓ L'assurance chômage
- L'assurance vieillesse
  - ✓ La CSG (Contribution sociale généralisée)
- La CRDS (Contribution pour le remboursement de la dette sociale)



[http://www.urssaf.fr/salaries/salarie/droits\\_et\\_obligations\\_vous\\_concernant/la\\_csg\\_et\\_la\\_crds\\_01.html](http://www.urssaf.fr/salaries/salarie/droits_et_obligations_vous_concernant/la_csg_et_la_crds_01.html)

La France est le pays de l'OCDE dans lequel les charges patronales sont les plus élevées.



Source : Statistics of OECD

**En Allemagne**, la différence entre le salaire brut et le salaire reçu sur le compte en banque peut aller du simple au double. Notamment, l'impôt sur le revenu, perçu par l'entreprise, est prélevé directement sur le salaire tous les mois, ce qui vient en plus des charges sociales. Les charges sociales sont par ailleurs différentes d'une entreprise à l'autre, notamment sur le volet des cotisations retraite : seule la cotisation au régime général de base est obligatoire, et certaines entreprises proposent des retraites complémentaires (ce qui viendra donc réduire d'autant le salaire net). En outre, si le salarié a déclaré une religion, il devra s'acquitter de l'impôt de l'Eglise (Kirchensteuer).

### 3. Les situations applicables au salarié en mobilité internationale

#### Les distinctions de statut

Il n'existe aucune définition de principe en droit du travail de la notion de détachement, ni de celle d'expatriation. D'après une partie de la doctrine, **le détachement suppose un séjour de courte durée à l'étranger tandis que l'expatriation exige un séjour de longue durée**. Cette distinction est reprise par l'article 2 de la Directive 96/71/CE du Parlement Européen et du Conseil du 16 décembre 1996 concernant le détachement de travailleurs effectué dans le cadre d'une prestation de services :

" On entend par travailleur détaché, tout travailleur qui, pendant une période limitée, exécute son travail sur le territoire d'un Etat membre autre que l'Etat sur le territoire duquel il travaille habituellement ".

- **Le détachement** : le contrat de travail initial du salarié avec son employeur d'origine continue de s'appliquer. Grâce à la procédure du détachement, le salarié qui va, pendant une durée déterminée, travailler à l'étranger pour le compte de l'entreprise qui l'emploie, peut être maintenu au régime de sécurité sociale de son pays d'origine. En matière de protection sociale, la distinction entre détachement et expatriation repose principalement sur l'affiliation ou la non affiliation au régime de sécurité sociale qui dépend elle-même de la

durée de la mission à l'étranger. Par conséquent, les conséquences du détachement à l'étranger d'un salarié sont d'une part la mise à disposition à l'étranger pour une durée limitée par une entreprise ayant son siège social dans le pays d'origine, d'autre part le maintien de l'affiliation au régime de sécurité sociale du pays d'origine. Ce système n'est pas conseillé pour les missions à l'étranger de longue durée (> 3ans) pour des raisons légales et de coût, si les cotisations sociales du pays d'origine sont supérieures aux cotisations sociales dans le pays d'accueil.

- **L'expatriation** : le contrat de travail initial du salarié est suspendu pendant la durée de la mission à l'étranger, le salarié étant lié à l'entreprise d'accueil par un contrat local. Par conséquent, le salarié expatrié est celui qui dispose, pendant une même durée, de deux contrats de travail. Les deux contrats sont : le contrat de travail initial conclu avec la société d'origine qui est suspendu pendant la durée de la mission à l'étranger ET le contrat de travail local conclu avec la société d'accueil qui s'appliquera pendant toute la durée de la mission à l'étranger. L'employeur et le salarié négocient quelle est la loi en matière de droit du travail qui régira le contrat de travail (directive CEE n° 91-533 du 14/10/1991- Art 4). Autres caractéristiques de l'expatriation, le travail est effectué pour le compte de la société d'accueil, non pour le compte de la société d'origine. Enfin, le salarié expatrié n'est plus résident dans son pays d'origine sur le plan fiscal.
- **Le transfert** : le contrat de travail initial du salarié est rompu, un nouveau contrat est conclu avec l'entreprise d'accueil. Les conséquences principales sont les suivantes : Il n'existe plus aucun lien juridique entre l'employeur d'origine et le salarié transféré et le lien de subordination entre l'employé transféré et la société d'origine est rompu, à la différence du détachement qui se caractérise par le maintien du lien de subordination entre l'employeur d'origine et le salarié détaché.

### *Les conséquences de ces distinctions*

Il est très important de noter que ces distinctions n'ont pas de conséquences fiscales. Un non-résident fiscal ne paie pas d'impôts dans le pays où il est non-résident, quel que soit par ailleurs son statut (détaché, expatrié, transféré). Un contribuable peut parfois être considéré comme résident fiscal dans deux pays et donc payer des impôts dans deux pays. La législation sociale et la législation fiscale sont relativement indépendantes, même si le statut du salarié peut avoir des conséquences fiscales.

Les conséquences de la qualification juridique donnée aux déplacements internationaux (détachement, expatriation, transfert) du salarié affectent la détermination du tribunal compétent, les modalités de rupture du contrat à l'issue de la mission à l'étranger, la loi applicable. Elles n'affectent pas le montant de la rémunération. (Art 2 Directive 96/71/CE du Parlement européen et du Conseil du 16 décembre 1996 concernant le détachement de travailleurs effectué dans le cadre d'une prestation de services).

Les sources légales de ces distinctions sont : les législations sociales de chaque pays et la Convention 80/934/CEE, dite Convention de Rome, entrée en vigueur en 1991. Selon cette Convention 80/934/CEE, la loi qui s'applique aux parties signataires du contrat est à défaut d'accord explicite entre les parties signataires d'un contrat, la loi du pays avec lequel il présente les liens les plus étroits, selon le principe de proximité.



## NOUVELLES FORMALITES D'IMMIGRATION EN FRANCE

### 1. Les accords de Schengen

#### *Historique et contexte*

La libre circulation des personnes au sein du marché commun ne concernait au départ que les travailleurs et leur famille. Seule la personne active était bénéficiaire de la libre circulation et de la liberté d'établissement dans un autre pays membre. En juin 1984, au Conseil européen de Fontainebleau, les chefs d'État et de gouvernement ont décidé de progresser dans le domaine de la libre circulation des personnes afin de rapprocher l'Europe de ses citoyens.

Les accords dits de Schengen sont l'expression de cette volonté. Conclues hors du cadre communautaire, c'est par le biais d'un accord de type intergouvernemental classique qu'ils sont exprimés. Le 14 juin 1985, la France, la RFA, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas signent ces accords, sans les cinq autres membres de la Communauté d'alors (Grande-Bretagne, Irlande, Grèce, Italie et Danemark).

Ces accords prévoient la réalisation progressive de la libre circulation des personnes au sein d'un espace dit « espace Schengen », c'est-à-dire sans contrôle aux frontières intérieures de cet espace. La Convention d'application est signée en 1990, et entre en vigueur en 1995. Dix ans se sont donc écoulés entre la signature de l'accord et sa mise en œuvre.

En 1999, l'Acquis de Schengen est intégré dans le cadre de l'UE via un protocole annexé au traité d'Amsterdam, et devient ainsi partie intégrante du droit communautaire.

#### *Les Pays membres de l'Espace Schengen*

L'espace Schengen regroupe 22 États membres de l'UE et 3 États associés : l'Islande, la Norvège et la Suisse.

Les cinq pays signataires à l'origine (la France, la RFA, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas) ont été rejoints depuis par l'Italie en 1990, l'Espagne et le Portugal en 1991, la Grèce en 1992, l'Autriche en 1995, puis la Finlande, le Danemark et la Suède en 1996, par l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, la Hongrie, la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie, la Slovénie, et Malte le 21 décembre 2007. Chypre, la Bulgarie et la Roumanie ne sont pas des membres à part entière de l'espace Schengen : les contrôles aux frontières entre ces pays et l'espace Schengen sont maintenus jusqu'à ce que le Conseil décide que les conditions de suppression de ces contrôles sont remplies. Le 30 mars 2008, les contrôles aux frontières aériennes intérieures ont été supprimés. L'Islande et la Norvège, qui ne sont pourtant pas membres de l'UE, sont cependant parties de cette Convention en raison des accords de libre circulation les liant aux autres pays nordiques. Enfin, la Suisse a rejoint l'espace Schengen en tant que pays associé depuis le 12 décembre 2008.

#### *Contenu de l'accord*

La convention repose sur un principe simple : la disparition des frontières intérieures et le renforcement des frontières extérieures pour assurer la sécurité des citoyens au sein d'un espace de libre circulation. Les frontières extérieures sont terrestres, portuaires et aéroportuaires.

Pour garantir la sécurité au sein de cet espace de libre circulation, il existe des mesures compensatoires. Il s'agit de règles communes de franchissement et de contrôle des personnes aux frontières externes : mêmes documents demandés, liste commune des pays pour lesquels un visa est exigé.

Des contrôles temporaires peuvent cependant être remis en place pour des motifs de sécurité ou d'ordre public.

### Article à consulter



[http://www.lemonde.fr/europe/article/2011/04/26/que-prevoient-les-accords-de-schengen\\_1513112\\_3214.html](http://www.lemonde.fr/europe/article/2011/04/26/que-prevoient-les-accords-de-schengen_1513112_3214.html)

L'espace Schengen est donc l'espace constitué par le territoire des États ayant mis en œuvre en totalité l'acquis Schengen.

Ces États :

- délivrent des visas valables pour l'espace Schengen ;
- acceptent la validité des visas délivrés par les autres États Schengen pour entrer sur leur territoire ;
- ont supprimé les contrôles aux frontières intérieures ;
- appliquent le code des frontières à leurs frontières extérieures.

Pour les visiteurs hors EEE, le droit d'entrée est de 3 mois à la première entrée dans l'espace de Schengen, quel que soit le nombre de pays visités. À l'expiration du délai, la présence sur le territoire d'un pays de l'espace Schengen n'est plus autorisée, et le ressortissant doit refaire une nouvelle procédure d'entrée et pouvoir prouver qu'il a résidé hors de l'espace Schengen ou de l'EEE durant les trois derniers mois, pour être autorisé à y revenir.

L'entrée immédiate dans l'espace de Schengen ne signifie pas acceptation de cette entrée, puisque la décision d'interdire l'entrée dans l'espace de Schengen peut être prise et notifiée à l'intéressé dans les trois mois suivant son entrée provisoire dans l'Espace de Schengen ; seul le pays d'entrée peut prendre sa décision d'accepter ou refuser un individu, et il conserve toutes les données et signalements relatifs à cette personne selon sa législation nationale. Toutefois, les autres pays signataires peuvent notifier leur appréciation au pays d'entrée qui déterminera si le signalement doit être inscrit et communiqué dans le système Schengen aux autres pays de l'espace.

Par conséquent, tout citoyen d'un pays membre de l'espace Schengen peut circuler librement dans celui-ci, tout ressortissant hors espace Schengen doit en revanche effectuer des formalités de visa pour entrer dans un pays de l'espace Schengen et pourra ensuite circuler pendant trois mois à l'intérieur de cet espace. La procédure pour l'obtention d'une carte de séjour dans un pays de l'espace Schengen est donc différente pour les ressortissants de l'UE et les ressortissants de pays tiers.

## 2. La politique d'immigration en France

La France a défini une nouvelle politique d'immigration qui permet à la fois de contrôler les flux migratoires et d'organiser l'immigration légale.

Selon les autorités françaises, « L'immigration professionnelle maîtrisée doit répondre aux besoins des entreprises et être adaptée aux capacités d'accueil de la France, compte tenu des évolutions de la conjoncture économique ».

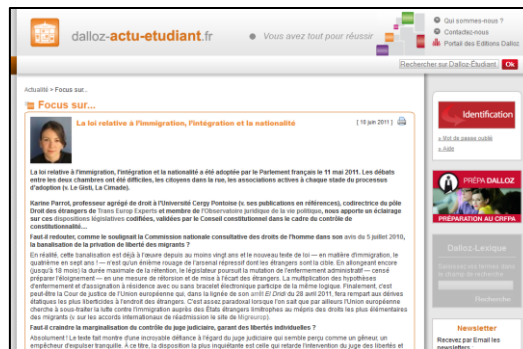
La loi du 24 juillet 2006 relative à l'immigration et à l'intégration a suscité de nombreux débats.

### Texte de la loi



<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000266495&dateTexte=>

### Article à lire sur les questions juridiques et éthiques



<http://actu.dalloz-etudiant.fr/focus-sur/b/48/article/la-loi-relative-a-limmigration-lintegration-et-la-nationalite/h/a9958f2c36.html>

### Le cas des citoyens de l'UE

Les citoyens de l'UE désireux d'exercer une activité en France ne doivent être titulaire d'aucun titre de séjour ou de travail ou de séjour, sauf exception. Cette exception concerne les Roumains et Bulgares durant la période transitoire (jusqu'en 2014). Les citoyens de l'Union européenne peuvent séjourner en France avec une carte d'identité ou un passeport en cours de validité il n'y a pas d'autre formalité, ils peuvent rester sans titre de séjour.

### Les visas de long séjour pour les citoyens non-UE

Pour les citoyens d'un Etat hors UE, pour un séjour supérieur à 3 mois, un visa de long séjour temporaire de 6 mois, d'une durée comprise entre 3 et 6 mois, qui vaut autorisation temporaire de séjour en France, en nécessaire. Son titulaire est ainsi dispensé de solliciter une carte de séjour en préfecture durant sa validité. A son expiration, il doit regagner son pays d'origine. Ce visa est délivré lorsque la durée du séjour est supérieure à trois mois. Les principaux motifs de délivrance de ce visa concernent le plus souvent les études, le travail et la réunification familiale. La délivrance de visa exige, à l'arrivée en France, un enregistrement auprès de l'Office Français d'Immigration et d'Intégration ou, selon les cas, à la préfecture compétente pour la délivrance d'un titre de séjour.

Le citoyen hors UE doit arriver en France avec un passeport en cours de validité, un visa long séjour visiteur et obtenir un titre de séjour visiteur. Pour obtenir ce titre de séjour, des documents

justificatifs du séjour sont nécessaires et notamment une attestation d'accueil, des justificatifs de moyens d'existence, des garanties de rapatriement et les justificatifs d'une couverture maladie et d'aide sociale. Il est à noter que l'obtention d'un visa de long séjour sera, pour la délivrance d'une carte de séjour temporaire, indispensable, sauf exception.

Dans certains cas, le visiteur entrant est dispensé de documents justifiant de la nature du séjour, ses moyens d'existence, des garanties de rapatriement.

Les cas de dispense sont les suivants :

- Les ressortissants des Etats membres de l'Union européenne ou de l'espace économique européen et les membres de leur famille
- Les ressortissants suisses, andorrans ou monégasques Les étrangers titulaires d'un visa portant la mention "famille de français"
- Les étrangers titulaires d'un visa de circulation valable pour plusieurs entrées d'une durée de validité au moins égale à un an
- Les étrangers titulaires d'un visa portant la mention : carte de séjour à solliciter dès l'arrivée en France
- Les membres des missions diplomatiques et des postes consulaires et leur famille
- Les personnes auxquelles une dispense a été accordée parce qu'elles peuvent rendre, par leur capacité ou leur talent, des services importants à la France
- Les personnes auxquelles une dispense a été accordée par les autorités consulaires françaises dans leur pays de résidence
- Les membres des assemblées parlementaires des Etats étrangers
- Les fonctionnaires des services publics étrangers et les fonctionnaires d'une organisation internationale dont la France est membre, porteurs d'un ordre de mission

Certains visas de long séjour dispensent de demander une 1ère carte de séjour en France. Depuis le 1er septembre 2009, les titulaires de visas de long séjour à l'exception des ressortissants algériens et des bénéficiaires de cartes pluriannuelles ne sont plus astreints à demander une carte de séjour en préfecture. Leur visa vaut titre de séjour.

Leurs titulaires n'ont donc pas de démarches à effectuer en préfecture, pendant la durée de validité de leur visa. Ces visas remplacent la carte de séjour.

Ils sont délivrés pour un séjour en France de plus de 3 mois et jusqu'à 1 an, aux catégories suivantes :

- les conjoints de Français,
- les étudiants,
- les salariés (en possession d'un contrat de travail d'1 an ou plus),
- les travailleurs temporaires (en possession d'un contrat de travail de moins d'1 an) et les salariés détachés en France,
- les visiteurs (personnes pouvant vivre de leurs seules ressources en France et qui s'engagent à ne pas y travailler).

Le demandeur doit, dans les 3 mois de son entrée en France, accomplir un certain nombre de démarches auprès de l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII).

Si le dossier du demandeur est complet, qu'il a produit les pièces qui lui étaient demandées, qu'il a passé les visites médicales et d'accueil et s'il a réglé la taxe, dans ce cas une vignette et un cachet dateur sont apposés par l'OFII sur son passeport.

L'OFII valide le visa qui prouve que le demandeur est en séjour régulier en France.

### ***Les mécanismes d'introduction d'un travailleur étranger***

#### **La carte « compétences et talents »**

Elle a pour but de faciliter la venue en France de migrants qualifiés et est accordée à toute personne ayant un projet pouvant contribuer de façon « significative et durable, au développement économique ou au rayonnement, notamment intellectuel, scientifique, culturel, humanitaire ou sportif de la France et, directement ou indirectement du pays dont il a la nationalité » (article L. 315-1 du code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile - CESEDA). Elle permet à son bénéficiaire d'exercer toute activité professionnelle de son choix, en lien avec le projet ou l'activité définis lors du dépôt de la demande. Elle est valable 3 ans, renouvelable dans certains cas.

L'obtention d'une carte de séjour « salarié » ou « compétence et talents » ou « cadre dirigeant » ne tient pas lieu de visa de longue durée : le visa demeure un préalable à la carte de séjour.

La première délivrance de la carte et son renouvellement donnent lieu au paiement d'une taxe perçue au profit de l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII).

#### **La carte de séjour temporaire portant la mention « salarié » autorisant l'exercice d'une activité professionnelle**

Elle est délivrée pour l'exercice d'une activité professionnelle salariée dans un métier et une zone géographique caractérisés par des difficultés de recrutement (Article L313-10 Modifié par [Loi n°2007-1631 du 20 novembre 2007 - art. 36 JORF 21 novembre 2007](#) Modifié par [Loi n°2007-1631 du 20 novembre 2007 - art. 44 JORF 21 novembre 2007](#))

#### **La carte de séjour temporaire dite "salarié en mission"**

Elle est accordée à un étranger détaché par un employeur établi hors de France lorsque ce détachement s'effectue entre établissements d'une même entreprise ou entre entreprises d'un même groupe, sous condition d'ancienneté dans le groupe, sous condition de durée de la mission, et sous condition d'un montant minimum de rémunération (Article L313-10 Modifié par [Loi n°2007-1631 du 20 novembre 2007 - art. 36 JORF 21 novembre 2007](#) Modifié par [Loi n°2007-1631 du 20 novembre 2007 - art. 44 JORF 21 novembre 2007](#))

La procédure « cadres dirigeants de haut niveau »

Celle-ci est réservée à des salariés sous condition, notamment, du niveau de salaire (5000€/mois). Elle doit être engagée en premier lieu auprès de l'OFII (Circulaire DPM/DMI2/2006/132/15/03/06).

#### **La carte « scientifique »**

Il existe une carte de séjour spécifique pour les personnes non citoyennes de l'UE venant exercer une activité de recherche ou d'enseignement de niveau universitaire auprès d'un organisme agréé. Il s'agit de la carte « scientifique » selon l'art. L313-8 du cedesa.

**La carte de résident pour « contribution économique exceptionnelle »** est destinée à faciliter et à encourager le séjour des investisseurs en France (Décret 2009-1114 du 11 septembre 2009).

Le non-respect des formalités d'immigration est lourdement sanctionné. Outre les sanctions applicables à l'immigré en situation irrégulière, un employeur français qui emploie un salarié ressortissant d'un pays tiers à l'UE sans titre de travail est passible de sanctions pénales (5 ans d'emprisonnement, 15 000 € d'amende pour le salarié, 75 000 € d'amende pour l'entreprise personne morale, sans compter les sanctions administratives).

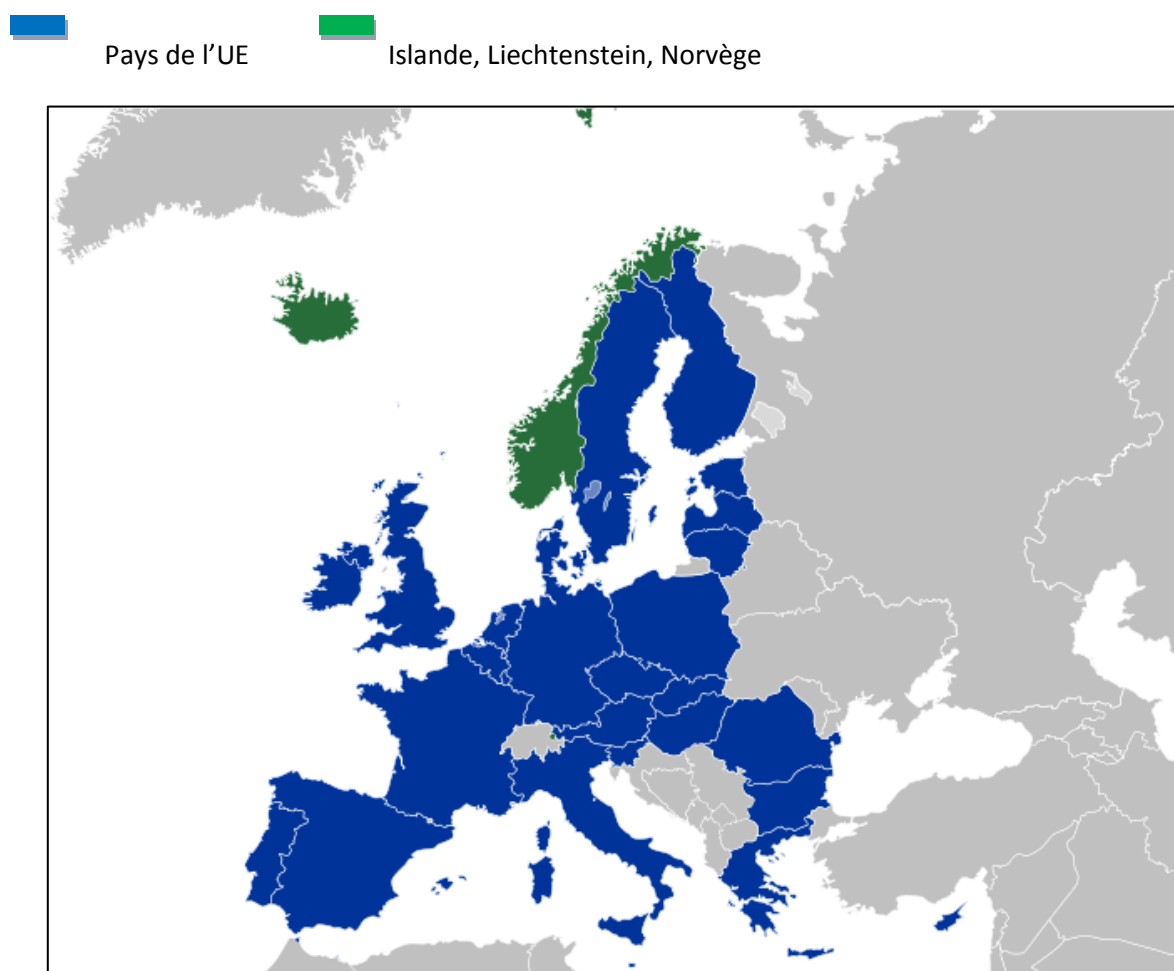
## FORMALITES D'IMMIGRATION DANS LES PAYS DE L'UE (HORS FRANCE)

### 1. Les espaces européens

#### *L'espace économique européen*

L'Espace économique européen (EEE) est une union économique comprenant trente États européens : les vingt-sept États membres de l'Union européenne (UE) et trois des quatre États membres de l'Association européenne de libre-échange (AELE) : Islande, Liechtenstein et Norvège. Les principes sont : libre-circulation des marchandises, des services, des capitaux et des personnes.

Les 3 pays EEE-AELE doivent adopter l'acquis communautaire concernant les domaines couverts par l'accord (les règles qui gouvernent les quatre libertés de circulation) comme la concurrence et les aides d'État, la protection des consommateurs et de l'environnement. Ils doivent aussi adopter une partie des lois de l'UE.



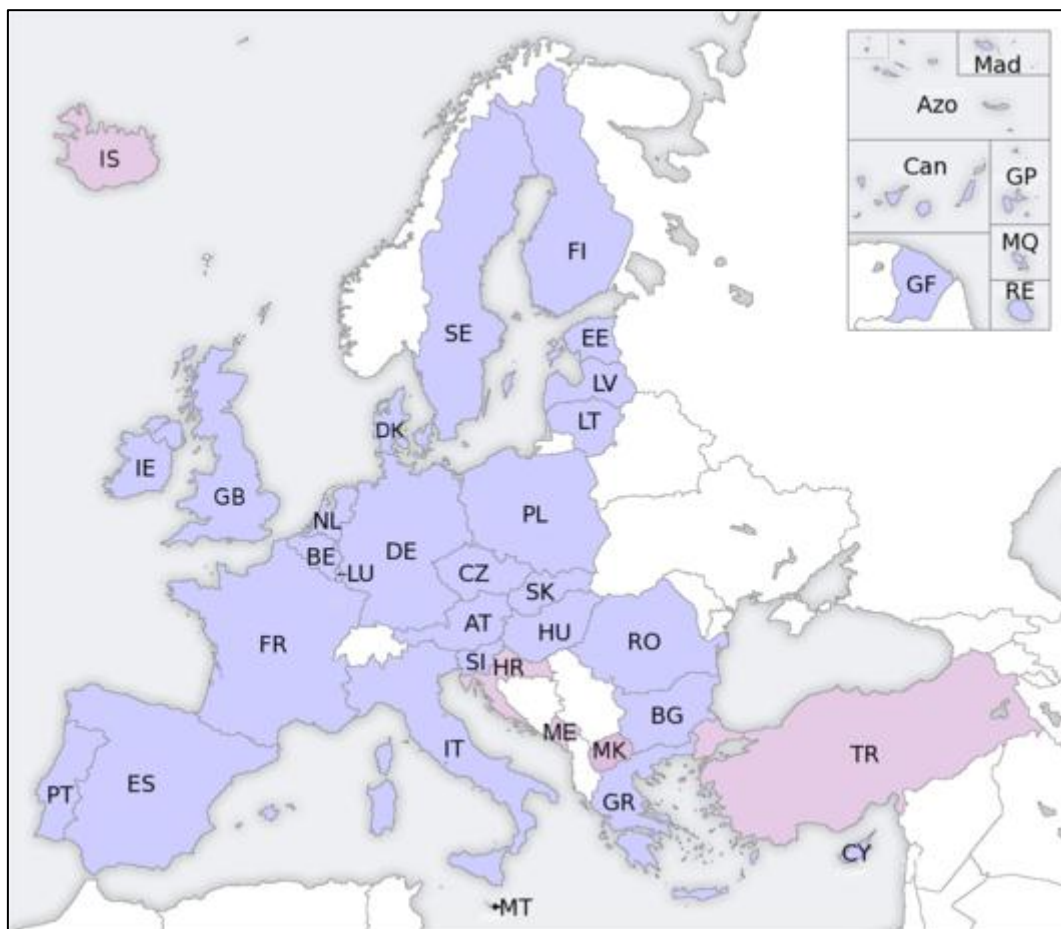
©Wikimedia Commons

### L'Union européenne

L'Union européenne (UE), est une association de vingt-sept États européens ayant décidé de coordonner leur politique en déléguant, par traité, l'exercice de certaines compétences à des organes communs impliquant une gouvernance à divers niveaux.

Les Etats membres de l'Union européenne (UE) sont les suivants :

Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre (partie grecque), Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède.



©Wikimedia Commons

### L'espace Schengen

#### Définition

Né de la volonté de certains Etats membres de l'Union européenne d'étendre aux ressortissants de pays tiers le bénéfice de la libre circulation des personnes sur leur territoire, l'espace Schengen repose sur les Accords de Schengen.

Ces accords autorisent la libre circulation des personnes et harmonisent les contrôles des voyageurs au sein de l'espace constitué par ces Etats. Inclus dans le traité d'Amsterdam, en 1999, ils font partie intégrante du droit communautaire.



Aujourd'hui, l'ensemble de ce dispositif participe à l'objectif de faire de l'UE un **Espace de liberté, de sécurité et de justice**.

L'espace Schengen regroupe 22 Etats membres de l'UE et 3 Etats associés : l'Islande, la Norvège et la Suisse. En 1985, 5 pays de l'UE (**l'Allemagne**, la **Belgique**, la **France**, le **Luxembourg** et les **Pays-Bas**) décident de créer entre eux un territoire sans frontières, l'Espace Schengen, du nom de la ville luxembourgeoise où furent signés les 1ers Accords (14 juin 1985). Une convention d'application a par la suite (en 1990), été adoptée. L'Espace Schengen s'est progressivement étendu au territoire des Etats européens adhérant aux Accords : **l'Italie** en 1990, **l'Espagne** et le **Portugal** en 1991, la **Grèce** en 1992, **l'Autriche** en 1995, et en 1996 le **Danemark**, la **Finlande** et la **Suède**.

9 des 10 Etats membres qui ont adhéré à l'UE en 2004 font partie de l'espace Schengen depuis le 21 décembre 2007 (Estonie, Lituanie, Lettonie, Hongrie, Malte, Pologne, République Tchèque, Slovaquie et Slovénie). Pour y adhérer, il leur a fallu être pleinement en mesure d'assurer un contrôle efficace à leurs frontières extérieures. De même, le système d'information Schengen (SIS) a dû être modernisé. En décembre 2006, les ministres européens ont voté l'intégration de ces pays à l'espace Schengen en décembre 2007 en ce qui concerne les frontières maritimes et terrestres et à partir du 29 mars 2008 pour les aéroports.

La **Bulgarie** et la **Roumanie** qui ont adhéré à l'Union européenne le 1er janvier 2007, ne font pas encore partie de l'Espace Schengen.

Au total, font partie de l'espace Schengen 22 des Etats membres de l'Union européenne (Royaume-Uni et Irlande n'y participent pas) et 3 pays associés.

### **Statut particulier**

Le Royaume-Uni et l'Irlande bénéficient d'un statut particulier dans la mesure où ils ont obtenu de ne participer qu'à une partie des dispositions Schengen (clause d'opting-in). Cette spécificité a requis au préalable l'accord unanime des 13 Etats membres de l'UE participant à l'espace Schengen.

Le Royaume-Uni participe notamment à la coopération policière et judiciaire en matière pénale, la lutte contre les stupéfiants et le Système d'information Schengen (SIS). L'Irlande, quant à elle, participe essentiellement au SIS.

Les deux Etats conservent ainsi le droit de contrôler les personnes à leurs frontières et de ne pas intégrer dès leur adoption les mesures concernant les visas, l'asile et l'immigration.

### **Effets**

La Convention de Schengen a conçu des règles uniformes d'entrée dans tous les Etats membres.

### **Citoyens de l'UE**

Pour entrer dans l'espace Schengen, les ressortissants de l'Espace Economique Européen (EEE) doivent être munis d'une carte d'identité en cours de validité ou bien d'un passeport valide ou périmé depuis moins de cinq ans.

### **Citoyens de l'EEE**

Même conditions que les citoyens de l'UE.

### Citoyens non-EEE

Les voyageurs, non ressortissants d'un pays de l'EEE, doivent présenter, le cas échéant, les documents qui justifient du motif et des conditions de leur séjour. En outre, ces personnes doivent disposer de moyens de subsistance suffisants tant pour la durée de leur séjour que pour leur retour. Par ailleurs, elles ne doivent pas être signalées aux fins de non-admission.

Dans le cas où ils sont dispensés de visa, les ressortissants des pays non-EEE peuvent circuler librement dans l'espace Schengen pendant une période de trois mois (90 jours) maximum par semestre à partir de la date de première entrée. Pour les ressortissants des pays non-EEE qui sont soumis à l'obligation de visa en fonction de leur nationalité, le visa précise la durée du séjour autorisé, qui ne peut excéder 90 jours par semestre. Sauf mention contraire, le visa est valable pour l'ensemble des Etats Schengen. Attention, séjour ne signifie pas résidence, le séjour étant limité à 90 jours.

Dans tous les cas, l'entrée ou le transit d'un ressortissant non-EEE dans l'espace Schengen est matérialisé par l'apposition sur son document de voyage d'un cachet qui détermine le point de départ du délai de séjour autorisé. Un cachet est également apposé lors de la sortie de l'espace Schengen. Si le document de voyage n'est pas revêtu du cachet d'entrée, les autorités peuvent présumer que son titulaire ne remplit pas ou plus les conditions relatives à la durée de son séjour. Cette présomption peut être renversée si le ressortissant en question prouve, par tout moyen crédible, sa présence en dehors de l'espace Schengen.



## 2. Formalités par pays (principaux pays de l'UE)

### Allemagne

#### Citoyens de l'UE

Pour des séjours de courte ou de longue durée en Allemagne, les ressortissants des États membres de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen n'ont pas besoin de visa ni de permis de travail. Après leur arrivée et leur installation en Allemagne, ils doivent simplement se faire immatriculer auprès du bureau de déclaration domiciliaire dont dépend leur domicile.

Dans un premier temps, pour les ressortissants des pays ayant rejoint l'Union européenne le 1er mai 2004 et le 1er janvier 2007, certaines dispositions transitoires s'appliquent encore en matière de libre circulation des travailleurs (à l'exception de Chypre et Malte).

#### Citoyens hors UE

Les ressortissants d'États hors Union européenne résidant dans un pays de l'espace Schengen et titulaires d'un passeport national en cours de validité et d'une carte de séjour de ce pays valide peuvent se déplacer sans visa au sein de l'espace Schengen pour des motifs touristiques pour une durée de trois mois maximum par semestre. Un récépissé de première demande de carte de séjour ne permet pas de se déplacer sans visa dans les États Schengen.

Pour tout autre séjour de plus de trois mois et/ou destiné à occuper un emploi, un visa doit être demandé auprès de l'ambassade d'Allemagne du pays d'origine, en principe avant l'entrée dans le pays. Pour obtenir un permis de résidence en Allemagne, un citoyen hors espace Schengen doit présenter son dossier : soit à l'ambassade d'Allemagne de son pays, soit au bureau d'immigration (Ausländerbehörde) en Allemagne (voir document ci-dessous)

#### Liste des pays d'origine dont les citoyens doivent demander un visa

[http://www.cidal.diplo.de/Vertretung/cidal/fr/03\\_Bienvenue/01\\_Visabestimmungen/02\\_Ressortissants\\_non\\_UE\\_sei\\_te\\_liste.html](http://www.cidal.diplo.de/Vertretung/cidal/fr/03_Bienvenue/01_Visabestimmungen/02_Ressortissants_non_UE_sei_te_liste.html)

Le visa « Vander Elst » est un visa délivré aux ressortissants étrangers à l'Union européenne employés par une entreprise française et envoyés pour une mission à durée déterminée en Allemagne tout en restant sous contrat de travail français.

## DOCUMENT : L'analyse de l'université de Brème

### "What does the new Immigration Act mean?"

*The new Immigration Act comes into force on 1 January 2005. This act and numerous statutory ordinances then govern questions relating to residence and work permit legislation. The Immigration Act amends the administrative procedures as well as the actual legislative possibilities open to students and visiting academics and researchers. The following briefly describes the most important amendments.*

#### **Residence legislation**

*The new act will presumably only have little impact on the issue of visas and the conditions under which these are issued. This means that all the presented types of visas will probably retain their validity, even after the Immigration Act has come into force. There is a change, however, for family members of student scholarship holders: according to a draft version of the statutory ordinance which governs the specific details on issuing visas, visas for family members accompanying student scholarship holders will shortly be exempted from the obligation to gain approval from the foreigners authorities (Ausländerbehörde).*

*This act will have an impact on the residence right of foreigners, because, according to the new law, there will then only be, besides the visa, two types of residence titles: the (unlimited) settlement permit (Niederlassungserlaubnis) and the (limited) residence permit (Aufenthaltserlaubnis). While the residence permit allows a stay for a limited period of time for a specific purpose of residence, the settlement permit allows an unlimited stay in Germany that is not bound to any specific purpose of residence. Since the previous legislation provided for five different residence titles, the new provisions result in a simplification.*

*The Residence Permit for Nationals of a Member State of the EU (**Aufenthaltserlaubnis-EG**) will be abolished. In the future, such nationals will only be required to register with the authorities, in the same way German nationals are required to do.*

*Students and applicant students from non-EU countries will be allowed to stay with a residence permit. In the future, this will be awarded for a specific purpose of residence, so in this case for the purpose of **applying to study** or of **studying** at a state-recognised higher education institution or a comparable educational institution, or for **pre-study preparatory measures** (like a language course). In the case of study preparation measures and studies, the permit can/should be issued for a period of two years, while the permit term for applying to study is a maximum of nine months.*

*The fact that **university graduates** can, after completing their studies, remain in the country for a further year to **look for a job** represents an improvement in this legislation. A residence permit issued for the purpose of studying can, after a job has been found, be converted into a residence permit for taking up gainful employment. Such a conversion is not possible under the present law, because a change of purpose of residence is currently still ruled out by the legislation.*

***Visiting academics and researchers** will also normally receive a limited residence permit. This is issued for the purpose of gainful employment. Highly-qualified persons (which expressly includes, in particular, academics and researchers with particular subject experience and expertise, as well as academic and research staff in outstanding positions) can, in particular cases, immediately receive an unlimited settlement permit.*

#### **Work permit legislation**

*The previously-practised dual approval procedure (work/residence) will be replaced by an internal approval process of the authorities when the Immigration Act comes into force. A possible work permit will then be issued by the foreigners authority concurrently with the residence permit, provided the employment authorities have agreed to this (one-stop-government).*

*The previously-valid "90-day ruling" for **students** will be made **more flexible**; in the future, students can also work for **180 half-days** without a work permit. Although this is already possible today, it will now have been governed by law. **Student secondary/assistant jobs** at the university or at scientific or research institutions will*

be possible in the future **without time limits**. Any activities that extend beyond this will continue to be dependent on the approval of the employment authorities.

A residence permit bound to a specific purpose can be issued **to university graduates for up to one year after the successful completion of studies for the purpose of looking for a job**. This job must be

- 1) appropriate to the degree or qualification, and
- 2) must be a job that the provisions of the Immigration Act allow to be taken by foreigners, i.e. the Employment Agency must approve the employment and a priority check (Vorrangprüfung) must possibly be carried out.

The extent to which gainful employment may be taken up during this search phase, what conditions possibly attach to this and what requirements need to be met to prove that the applicant is able to cover his or her living expenses/livelihood is currently in the process of review and clarification. Only when the statutory ordinances on the Immigration Act have been adopted can any more details be given here.

**Visiting academics and researchers** will generally receive a residence permit which allows them to engage in gainful employment. Nevertheless, the recruitment stop remains in force, in principle, for qualified persons. However, when, in justified individual exceptions, a public interest exists in the employment of a qualified person, a residence permit may be issued for the purpose of employment (§ 18, IV AufenthG / Article 18, IV Residence Act). In all other cases, a residence permit which allows the holder to engage in gainful employment may only be issued if the Federal Ministry of Economics and Labour has approved the employment of foreigners in this professional group by means of a statutory ordinance or if the statutory ordinance states that no mandatory approval requirement exists for this professional group. **In the case of visiting academics and researchers, the mandatory approval requirement will presumably not be necessary.** Further details on this will be governed by the statutory ordinance that is still to be issued. In general, the following applies: restricted approvals must be entered into the residence title (§ 18, II AufenthG / Article 18, II Residence Act) and a concrete job offer is a prerequisite for the issue of a residence title (§ 18, V AufenthG / Article 18, V Residence Act).

**Foreign university staff** who aspire permanent residence in Germany may apply for a settlement permit (Niederlassungserlaubnis). The settlement permit is – in contrast to the residence permit – an unlimited residence permit. Highly-qualified persons (this may include, for example, high-ranking academics, researchers and teaching staff) may apply for a settlement permit immediately; in all other cases, the normal track requires, among other factors, that the holder has been in possession of a residence permit for at least five years. **The settlement permit automatically entitles the holder to take up gainful employment and cannot be made subject to any additional conditions.”**

## **Formalités d'immigration en Belgique**

### **Citoyens de l'UE**

Les citoyens des Etats de l'Union européenne sont autorisés à séjourner sans limite de temps en Belgique à condition de disposer à leur arrivée de revenus suffisants.

Les formalités sont réduites: il suffit de déclarer l'établissement dans les 8 jours de l'arrivée, à l'administration communale (= mairie) du lieu de résidence.

Il est nécessaire de présenter une carte nationale d'identité ou passeport valables et un justificatif de revenus tel que contrat d'emploi, fiches de salaire, ou à défaut un certificat d'hébergement.

Les étudiants qui vivent seuls en Belgique devront faire la preuve que leurs frais de séjour sont pris en charge, par exemple par leurs parents ou par une bourse d'études.

De une à trois photos d'identité, ainsi que des frais variables selon les communes, sont demandés pour la confection de la carte de séjour.

Les citoyens de l'UE obtiennent donc de droit une carte de séjour, s'ils réunissent les conditions demandées. Néanmoins, ils doivent demander cette carte. Aucun permis de travail n'est en revanche demandé.

### **Citoyens non UE**

Pour pouvoir travailler en Belgique, les travailleurs étrangers doivent disposer d'un permis de travail valide. Les employeurs belges doivent demander une autorisation d'occupation et un permis de travail B s'ils veulent occuper un travailleur étranger (sauf si ce dernier possède déjà un permis de travail A ou C). Sur la base de cette autorisation d'occupation, le travailleur étranger peut demander un visa.

#### **Visa**

Les ressortissants de tous pays (hormis les Etats de l'Union européenne, l'Islande, Monaco, la Norvège, le Liechtenstein et la Suisse) qui veulent séjourner plus de trois mois en Belgique sont soumis à l'obligation de visa. Ils doivent demander expressément au préalable un type de visa particulier (l'autorisation de séjour provisoire) : le visa-Schengen de type D. La demande doit se faire auprès des postes diplomatiques ou consulaires belges du pays dans lequel le demandeur de visa est domicilié.

L'étranger souhaitant venir en Belgique pour y travailler doit être en possession d'un passeport valable au moins un an, d'un certificat récent de bonne vie et mœurs couvrant les cinq dernières années, d'un certificat médical obtenu auprès d'un médecin agréé par l'ambassade et d'une autorisation d'occupation. Cette autorisation d'occupation doit être demandée par un employeur belge et est délivrée en même temps que le permis de travail B. En outre, la demande doit être introduite à temps afin de permettre une enquête éventuelle de l'Office des étrangers.

Lorsque le visa est accordé et que l'étranger arrive en Belgique, il doit se présenter à l'administration communale de son lieu de séjour pour régulariser son séjour en Belgique.

#### **Permis de travail**

Il existe trois types de permis de travail :

- **Le permis de travail A** est valable pour toutes les professions salariées et a une durée illimitée. Il est accordé au ressortissant étranger qui justifie, sur une période maximale de dix ans de séjour légal et ininterrompu précédant immédiatement la demande, de quatre années de travail couvertes par un permis de travail B.  
A certaines conditions, ce délai de quatre années peut être réduit à deux ou trois années. Par ailleurs, certaines périodes (par exemple: période de maladie...) sont assimilées à du travail. Toutefois, certaines périodes ne sont pas prises en compte, même si elles sont couvertes par un permis B (par exemple: période de stage, période de travail comme travailleurs détachés...);
- **Le permis de travail B** est limité à l'occupation chez un seul employeur et est valable 12 mois maximum. L'octroi à l'employeur d'une autorisation d'occupation entraîne automatiquement l'octroi au travailleur concerné du permis de travail B. Il appartient dès lors à l'employeur d'introduire la demande;
- **Le permis de travail C** est valable pour toutes les professions salariées et a une durée limitée. Il est accordé à certaines catégories de ressortissants étrangers qui ne disposent en Belgique que d'un droit de séjour limité ou précaire (par exemple : étudiants, candidats-réfugiés...).

### Formalités d'immigration au Royaume-Uni

## Citoyens EEE et Suisse

Les citoyens de l'EEE et de la Suisse ont le droit de vivre et de travailler au Royaume-Uni. Il s'agit du droit de résidence. Ce droit est soumis à conditions : Avoir les ressources suffisantes pour vivre au R-U, pour le cas où le candidat n'exerce pas une activité professionnelle au R-U. Le candidat ne doit pas devoir faire de demande auprès des fonds publics (Income Support, Housing Benefit and Council Tax Benefit) pour assurer ses ressources au R-U.

Il est nécessaire, pour entrer au R-U, de présenter un passeport ou une carte d'identité. A l'arrivée dans les principales zones d'accès (gares ou aéroports), il est nécessaire d'aller dans la file **EEE/EU**. Des officiers d'immigration vérifient la pièce d'identité.

Pour travailler au R-U, il faut soit accepter une offre d'emploi, travailler (en tant qu'employé, auto-entrepreneur ou dans les affaires), créer une entreprise, diriger une entreprise, ou créer la filiale locale d'une entreprise.

Un permis de travail n'est pas nécessaire. A partir de 2004, il était demandé de s'enregistrer comme travailleur dans le Workers Registration Scheme. Celui-ci n'existe plus depuis avril 2011. Lorsque celui-ci était valable, les employeurs britanniques étaient dans l'obligation de Conserver copie du certificat d'enregistrement émis par le UK Border Agency (Ces dispositions ne s'appliquaient qu'aux citoyens de : République. Tchèque ; Estonie ; Hongrie ; Lettonie ; Lituanie ; Pologne ; Slovaquie ; Slovénie).

Il est possible de vivre au R-U en tant qu'étudiant, retraité, ou sans emploi, du moment que le candidat a les ressources suffisantes.

Le permis de résidence confirme simplement que l'immigré a le droit de vivre au R-U, sous la législation de l'UE. Il est également nécessaire de demander un permis de résidence si les membres de la famille demandent eux-mêmes un permis de résidence. Celui-ci est valable cinq ans. Toutefois,



il peut être délivré pour une durée inférieure si l'immigré travaille ou étudie pour une période inférieure à 12 mois.

Il est probable que le permis de résidence sera refusé si l'immigré recherche du travail, vient travailler pour moins de 3 mois, ne travaille pas et ne peut subvenir à ses besoins sans faire appel aux fonds publics.

### **Citoyens non EEE**

Les citoyens non EEE doivent passer par le système « Five Tier Immigration System », selon le degré de qualification du candidat. Des informations concernant le détail des formalités sont disponibles sous le lien : <http://www.workpermit.com/uk/uk-immigration-tier-system.htm>

### **Cas des travailleurs qualifiés**

Les travailleurs qualifiés étaient placés sous les dispositions du Highly Skilled Migrant Programme (HSMP), remplacé en 2011 par le Tier 1 (General).

Ce système permet aux employés hautement qualifiés de résider légalement au R-U et de recevoir un visa leur permettant de demeurer au R-U sans parrainage d'un employeur. Cette catégorie inclue les médecins, scientifiques, ingénieurs, titulaires de MBA et autres travailleurs qualifiés. Il est nécessaire de parler anglais, d'avoir un niveau de diplôme minimal (bachelors degree), et de prouver que l'on a précédemment reçu un salaire correct. Il s'agit d'un système à points, dans lequel il faut obtenir un nombre de points suffisant pour être admis.

## ***Formalités d'immigrations en Suède***

### **Citoyens EEE et UE**

Depuis le 30 avril 2006, les ressortissants de l'UE et de l'EEE ainsi que leur famille n'ont plus besoin de permis de séjour pour rester en Suède au-delà de trois mois. A la place, ils doivent s'inscrire à l'office des migrations (migrations Board) pour obtenir leur carte de séjour. La carte de séjour doit être obtenue avant l'arrivée en Suède. Les Suédois, les étrangers déjà établis en Suède et les ressortissants de l'UE sont prioritaires pour l'obtention d'un emploi.

Pour faire appuyer la demande, il faut :

- Une offre écrite d'engagement en Suède (présentée sur un formulaire spécial que l'employeur suédois peut demander à l'Agence de l'emploi).
- Un passeport en cours de validité.

La demande peut être déposée auprès d'une ambassade de Suède qui dispose des formulaires nécessaires.

### **Citoyens non EU**

Pour obtenir un permis de travail, il est nécessaire d'avoir un passeport valide, apporter la preuve d'une offre d'emploi en Suède et qu'il est possible de vivre de ce travail (salaire mensuel d'au moins 13.000 couronnes).

En outre l'employeur doit avoir publié le poste en Suède et dans l'UE depuis au moins 10 jours (pour les nouveaux recrutements), proposer des conditions d'emploi équivalents à ceux des conventions collectives suédoises ou selon les coutumes de la profession, donner l'opportunité aux organisations syndicales d'exprimer leur avis sur les conditions d'emploi du poste proposé.

Le Migrations Board est l'organisme compétent pour la délivrance des permis de travail.

## LES SYSTEMES DE PROTECTION SOCIALE EN EUROPE

### 1. Historique du concept et de la création de protection sociale dans les pays de l'UE

#### *Les objectifs de la protection sociale*

La protection sociale a des objectifs matériels (permettre aux individus de se soigner, de subsister quand ils sont malades, âgés, ou sans emploi, aider les familles nombreuses, etc.) et des objectifs sociaux (par la réduction des inégalités devant les risques de la vie, par l'intégration des individus en leur assurant un revenu). Il s'agit donc d'une solidarité organisée.

Elle trouve sa source dans les textes issus de la philosophie des Lumières au 18<sup>e</sup> siècle, et notamment dans l'art. 2 de la Déclaration Française des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 :

« Art 2 — *Le but de toute association politique est la conservation des droits naturels et imprescriptibles de l'homme. Ces droits sont la liberté, la propriété, la sûreté, et la résistance à l'oppression.* »

Ainsi que dans celle de 1793

« Art 21 (des secours publics) — *Les secours publics sont une dette sacrée. La société doit la subsistance aux citoyens malheureux, soit en leur procurant du travail, **soit en assurant les moyens d'exister à ceux qui sont hors d'état de travailler.*** »

La première mention officielle provient de la Déclaration des Droits de l'Etat de Virginie (1776) :

« *That all men are by nature equally free and independent, and have certain inherent rights, of which, when they enter into a state of society, they cannot, by any compact, deprive or divest their posterity; namely, the enjoyment of life and liberty, with the means of acquiring and possessing property, and pursuing and obtaining happiness and safety.* »

Il est à noter que la Déclaration d'Indépendance des Etats-Unis, également en 1776, ne reprend pas l'idée de "sécurité" :

« *We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness.* »

Le Chancelier prussien Bismarck a mis en place les premières caisses de secours au 19<sup>e</sup> siècle, notamment pour contrer les mouvements socialistes.

Toutefois, le véritable développement des systèmes de Sécurité Sociale a eu lieu après la Seconde Guerre mondiale.

#### *Définition de la protection sociale*

La protection sociale est l'ensemble des mécanismes de prévoyance collective permettant aux individus ou aux familles de faire face financièrement aux conséquences des risques de la vie, ou risques sociaux, c'est-à-dire aux situations pouvant provoquer une baisse des ressources ou une hausse des dépenses. Ces risques sont la vieillesse, la maladie, l'invalidité, le chômage ; s'y ajoutent les charges liées à la famille.

## Les principaux modèles de sécurité sociale

On oppose généralement le modèle beveridgien de protection sociale (gestion par l'État, financement par l'impôt, uniformité des prestations, unité du système, universalité des prestations, qui viennent compenser un besoin vital de subsistance, d'où un très bas niveau de prestations) au modèle bismarckien de l'assurance sociale (cogestion par les salariés et les employeurs, proportionnalité des prestations et des cotisations au salaire, les prestations sociales venant compenser une perte de capacité de gain).

### **Le modèle beveridgien**

Pendant la Seconde Guerre mondiale, l'économiste britannique Beveridge est chargé par son gouvernement de rédiger un rapport afin d'unifier des mesures de protection sociale qui s'étaient développées sans cohérence. En 1942, est rendu public le *Rapport au Parlement sur la sécurité sociale et les prestations connexes* (*Report to the Parliament on Social Insurance and Allied Services*)

Ce rapport préconise que chaque citoyen en âge de travailler paye des charges sociales hebdomadaires, afin de profiter en retour de prestations en cas de maladie, retraite, et chômage. Selon Beveridge, ce système permettra d'assurer un niveau de vie minimum afin de lutter contre ce que Beveridge appelle les « cinq grands maux » : pauvreté, insalubrité, maladie, ignorance, chômage. Pour Beveridge, la prise en charge de la maladie et du problème des retraites, permettra à l'industrie nationale de bénéficier d'une productivité accrue.

Le premier rapport est complété par un second, publié en 1944, *Du travail pour tous dans une société libre* (*Full Employment in a Free society*) dans lequel Beveridge indique que la mise en place d'un système efficace de protection sociale requiert le plein-emploi.

Dans le système beveridgien, la tutelle des services de santé et le financement y sont assurés par le même organisme, qui dépend de l'Etat.

Ce système sera mis en œuvre en Grande-Bretagne après la Seconde Guerre mondiale. Il est caractérisé par le financement par l'impôt sur le revenu et l'uniformité des prestations.

### **Le modèle bismarckien**

Le Prince Otto von Bismarck (1815-1898), est un homme politique prussien. Devenu chancelier en 1871, Bismarck a cherché à rallier les ouvriers à l'Empire par des mesures sociales après avoir mené une politique de répression contre les socialistes. Il fait voter les lois d'assurances sociales couvrant les risques maladie (1883) et accidents (1884), et créant des caisses de retraite pour les vieillards et les infirmes (1889)

Ce système s'appuie sur des caisses d'assurance maladie financées majoritairement par des cotisations sociales et gérées par les représentants des entreprises et des travailleurs. L'assurance maladie est ainsi liée au travail. Pour sa part, l'Etat a pour tâche d'assurer le bien-être des citoyens. Il doit fixer le cadre de l'action des caisses, et redresser la situation en cas de déséquilibre financier.

Le système bismarckien est donc caractérisé par une gestion conjointe par les salariés et les employeurs et la proportionnalité des contributions par rapport au salaire.

## La généralisation des systèmes de protection sociale en Europe

A l'issue de la Seconde Guerre mondiale, les pays d'Europe occidentale développent leur système de protection sociale. Les risques assurés par les systèmes de Sécurité Sociale en Europe sont : La santé, la famille, le logement, la pauvreté.

*Le système beveridgien* se retrouve au Royaume-Uni, en Irlande, Finlande, Suède, Danemark, Italie, Portugal, Espagne.

*Le système bismarckien* se retrouve en France, Luxembourg, Allemagne, Autriche.

Toutefois, des nuances sont à établir. Ainsi, la plupart des pays ont adopté un système de retraite par répartition (l'Allemagne, la France, le Portugal, par exemple). D'autres pays ont choisi un système par capitalisation, comme le Royaume-Uni. Les difficultés actuelles de financement conduisent de plus en plus à adopter un cumul des deux systèmes.

*TERMINOLOGIE : Il convient de distinguer les branches (qui qualifient les domaines ou risques couverts) : la maladie, les accidents du travail et les maladies professionnelles, la famille, la vieillesse, et les régimes (qui qualifient les catégories de population couvertes) : salariés, salariés agricoles, étudiants, indépendants, régimes spéciaux, comme en France, entre autres, les marins et certaines entreprises.*

## 2. Les systèmes de protection sociale dans quelques pays européens

### La Belgique

Il n'existe pas en Belgique, comme dans de nombreux pays européens, de régime uniforme de sécurité sociale qui soit applicable de la même façon à tous les citoyens. En effet, chaque régime s'est développé indépendamment autour de certaines catégories professionnelles et selon les possibilités sociales, politiques et économiques du moment.

#### Les régimes

On distingue trois régimes principaux : le régime des travailleurs salariés, le régime des travailleurs indépendants, le régime du secteur public (fonctionnaires) et des régimes applicables à certaines catégories (marins, ouvriers mineurs, etc.).

#### Les branches

Les branches sont :

- la santé, l'incapacité de travail, la maternité,
- la vieillesse et la survie
- les allocations familiales
- les maladies professionnelles : s'agissant de l'assurance accidents du travail, l'employeur doit souscrire un contrat avec un organisme assureur de son choix : une société d'assurance agréée ou une caisse commune d'assurance agréée. L'employeur qui ne se conforme pas à cette obligation est passible de sanctions pénales.
- les accidents du travail
- le chômage et la pré-pension
- les vacances

Il existe également des possibilités d'assurance complémentaire en matière de retraites. Les retraites complémentaires ont été réglementées en dernier lieu par une loi du 28 avril 2003 qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2004.

### L'organisation

Des organismes privés, créés à l'origine à l'initiative des employeurs ou des organisations de travailleurs qui restent chargés du paiement des prestations (il peut s'agir de mutualités, de caisses syndicales de paiement des allocations de chômage, de la caisse de compensation des allocations familiales). Dans chacun de ces trois secteurs, il a été créé, en outre, un organisme auxiliaire de paiement sous forme d'établissement public, qui est chargé du paiement des prestations pour les personnes qui ne relèvent pas d'un organisme précis.

L'Office national de Sécurité sociale (ONSS) est l'organisme de perception principal. Il perçoit les cotisations sociales des employeurs et des travailleurs salariés.

Tout employeur embauchant pour la première fois du personnel est dans l'obligation de demander son immatriculation à l'ONSS, au moyen de la DIMONA (déclaration immédiate d'emploi). Il doit de la même façon prévenir cet organisme lorsqu'il cesse d'occuper un salarié. L'employeur est responsable du versement de la cotisation patronale et ouvrière.

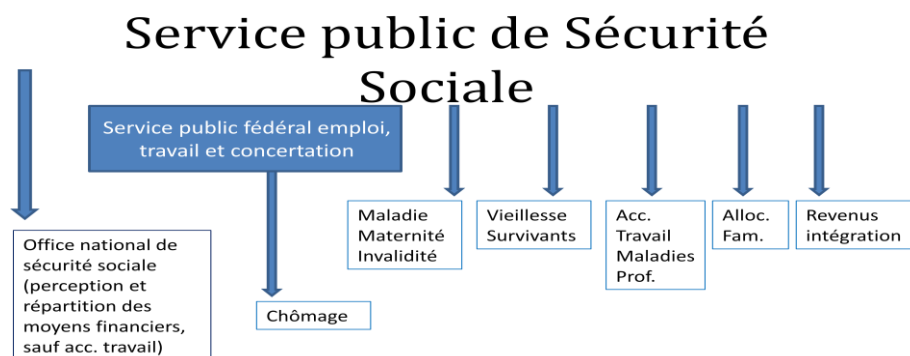
Les cotisations sont à régler chaque trimestre au plus tard le dernier jour du mois qui suit le trimestre, soit les : 30 avril, 31 juillet, 31 octobre, 31 janvier. Si, au cours d'un trimestre, les cotisations ont dépassé un plafond déterminé, l'employeur est dans l'obligation de verser mensuellement une avance sur les cotisations.

Les employeurs peuvent s'affilier auprès d'un secrétariat social agréé afin de réaliser à leur place les diverses formalités relatives aux déclarations trimestrielles. Ce secrétariat social se charge également du paiement des cotisations et doit être agréé par le Service Public Fédéral (SPF) chargé des affaires sociales.

Tout employeur doit s'identifier auprès de l'ONSS au moyen de son numéro d'identification unique (numéro attribué par la Banque carrefour des entreprises), depuis le 1er janvier 2005. A titre transitoire, l'ONSS accepte que l'employeur utilise son numéro ONSS.

Les travailleurs indépendants sont assurés par L'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI), compétent pour tout ce qui concerne l'assujettissement et les obligations de cette catégorie de travailleurs.

Tout travailleur, belge ou étranger, désireux d'exercer une profession indépendante doit s'inscrire en ligne à l'adresse suivante : <http://www.rsvz-inasti.fgov.be/fr/helpagency/registration/index.htm>



## L'Allemagne

### Les branches

Le régime légal allemand comprend cinq branches d'assurance : l'assurance pension, l'assurance maladie, l'assurance dépendance, l'assurance accidents et l'assurance chômage. Chaque branche d'assurance est gérée de manière autonome par des conseils d'administration composés paritairement de représentants des employeurs et de représentants des salariés. Dans le domaine de l'assurance chômage, la représentation est tripartite : employeurs, assurés et État.

Quelques particularités : L'assurance maladie présente une particularité : le malade ne paie pas le médecin, il lui donne une carte appelée « Gesundheitskarte » ; le médecin est directement payé par la caisse de maladie (Code social, loi du 15/12/2008).

Comme en France, les allocations familiales ne sont pas payées en fonction des ressources des parents (Loi fédérale sur les allocations familiales 14/04/1964, version 28/01/2009, modifiée loi 22/12/2009).

### Tutelle

La tutelle du système est exercée par deux ministères fédéraux :

- Le ministère fédéral de la Santé ("Bundesministerium für Gesundheit") compétent en matière de l'assurance maladie obligatoire et l'assurance dépendance.
- Le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales (« Bundesministerium für Arbeit und Soziales ») compétent en matière des régimes obligatoires tels que l'assurance accidents, pension et chômage.

### Un régime général

Le régime légal d'assurance pension couvre toutes les personnes exerçant une activité salariée ainsi que les personnes handicapées ayant une capacité de travail réduite.

Les travailleurs non salariés peuvent, pour certains d'entre eux, être rattachés obligatoirement au régime légal des travailleurs salariés (ex. : les artisans ou les artistes), ou, s'ils appartiennent à des professions organisées en ordre, être assurés obligatoirement auprès d'organismes professionnels organisés au niveau des Länder, ou encore ils peuvent souscrire une assurance volontaire auprès d'une caisse légale de salariés ou s'adresser directement à une compagnie d'assurance privée.

Depuis la réforme de l'assurance maladie du 1er janvier 2009, il y a désormais une obligation générale d'affiliation au régime légal d'assurance maladie, ou, dans le cas échéant, à l'assurance maladie privée. Les salariés percevant une rémunération excédant un certain plafond (le revenu minimum pour être assujetti est fixé à 400 € par mois) sont assurés aux assurances maladie maternité, dépendance, pensions (invalidité, vieillesse et survivants) et chômage. S'agissant de l'assurance accident du travail, il n'existe pas de salaire minimal.

## Le Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, le système de Sécurité Sociale est financé par the National Insurance et the Consolidated Fund. Le régime britannique de protection sociale couvre les risques : maladie-maternité, vieillesse, invalidité et survivants, les accidents du travail et les maladies professionnelles, chômage et les prestations familiales. Certains risques sont couverts au titre de la résidence et d'autres au titre d'une activité professionnelle.



Toutes les personnes résidant au Royaume-Uni peuvent bénéficier des prestations en nature dans le cadre du service national de santé (N.H.S). De manière générale, les soins de santé sont gratuits pour plusieurs catégories, comme les enfants de moins de 16 ans, les personnes de plus de 60 ans.

Au Royaume-Uni, deux organismes assurent le financement du régime de protection sociale :

- La caisse d'assurance nationale (National Insurance - NI) et le fonds consolidé (the Consolidated Fund).
- La caisse d'assurance nationale (NI) est principalement financée par les cotisations sociales patronales et salariales, recouvrées par prélèvement à la source (PAYE - pays-as-you-earn) par l'administration des finances (HM Revenue and Customs).

L'administration des finances (HM Revenue and Customs) est responsable de la gestion des cotisations sociales, des allocations familiales (child benefit) et de l'allocation de tutelle (Guardian's allowance).

La caisse d'assurance nationale (National insurance NI) verse quant à elle les prestations contributives.

Le fonds consolidé est financé par l'administration fiscale à travers l'impôt. Il est chargé du versement des prestations non contributives.

#### Quelques particularités :

- Chaque patient résidant au Royaume-Uni est libre de. Il est nécessaire de s'inscrire chez un praticien pour bénéficier de la gratuité des soins. En effet, lors d'une visite chez son médecin traitant, les soins sont gratuits, il n'y a pas d'avance de frais à faire.
- Les médicaments sont obtenus moyennant le paiement d'une somme forfaitaire de 7,20 £ par médicament prescrit (sauf pour certaines catégories de personnes qui n'ont pas à payer les médicaments).
- Les séjours dans les hôpitaux gérés par le service national de santé (NHS) sont entièrement gratuits, à l'exclusion de certains services spécifiques, comme une chambre particulière.
- Le statutory maternity pay est une allocation payée par l'employeur à une salariée enceinte. Les S.M.P s'élèvent à 90 % du salaire moyen hebdomadaire brut sans limite de plafond pendant les six premières semaines du congé de maternité, puis les semaines restantes s'élèvent à 90 % du salaire moyen hebdomadaire brut dans la limite du taux standard égal à 124, 88 £.

## **La France**

### **Historique**

En 1945 les bâtisseurs du système français de sécurité sociale poursuivent un triple objectif: unité de la sécurité sociale, généralisation quant aux personnes, extension des risques couverts sous la double influence du rapport BEVERIDGE de 1942 et du système BISMARCKIEN.

Les principes de 1945 dont certains n'ont pu être appliqués rapidement entrent progressivement dans les faits. L'unité administrative de la sécurité sociale n'est toujours pas achevée mais plusieurs évolutions contribuent à la renforcer. Les évolutions démographiques et le développement du salariat ont conduit à la suppression de petites caisses et à l'introduction d'un mécanisme de compensation entre les régimes subsistants, le rapport démographique cotisants/inactifs étant défavorable aux petits régimes qui perdent leurs actifs au profit du régime général. Les différences de prestations et de cotisations entre les différents régimes s'estompent rapidement.

La généralisation de la couverture à toute la population a été poursuivie en plusieurs étapes.

### Financement

Le financement de la sécurité sociale a été modifié depuis 1945. Bien que les cotisations assises sur la masse salariale représentent encore la principale ressource des régimes, la part des autres recettes : taxes fiscales, contribution sociale généralisée (CSG) assise sur l'ensemble des revenus d'activité, de remplacement et du patrimoine instituée par la loi du 22 juillet 1993, contribution sociale de solidarité à la charge des entreprises, contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) instituée par l'**ordonnance du 24 janvier 1996** croît rapidement.

### Un système général qui couvre 89% de la population

Le système français de sécurité sociale se caractérise aujourd'hui par une protection contre les risques sociaux généralisée à l'ensemble de la population mais éclatée entre de nombreuses institutions faisant appel à des sources diversifiées de financement.

Les branches assurées sont les suivantes :

- **Branche maladie, maternité, invalidité, décès** : le régime général couvre 89 % de la population
- **Branche accidents du travail et maladies professionnelles** : Le bénéfice de la protection contre le risque professionnel est réservé aux travailleurs salariés ou assimilés. Cette protection est également étendue à diverses catégories particulières : élèves des établissements techniques, apprentis, stagiaires de la formation professionnelle.
- **Branche retraite** : la retraite de base est complétée par des retraites complémentaires obligatoires qui comme le régime de base reposent sur le mécanisme de la répartition : ARRCO pour tous les salariés et AGIRC pour les salariés cadres.
- **Branche famille** : Les caisses d'allocations familiales versent des prestations familiales non seulement aux salariés et assimilés, mais également aux membres des professions indépendantes autres qu'agricoles, et d'une façon générale, à toutes les personnes résidant en France avec leurs enfants et qui ne justifient d'aucune activité professionnelle.
- **Assurance chômage** : le régime d'assurance chômage résulte d'une convention conclue entre les partenaires sociaux. La liberté de négociation des partenaires sociaux est encadrée par la loi qui détermine la structure du dispositif et les mesures d'application de ces dispositions légales qui font l'objet d'un accord entre les partenaires sociaux et la convention conclue entre les partenaires sociaux ne peut entrer en vigueur qu'une fois approuvée par les pouvoirs publics. En l'absence d'accord ou d'agrément les mesures d'application sont fixées par décret en conseil d'État.

## 3. Mobilité intra-communautaire et protection sociale

### Principe et source

La législation de l'UE relative à la coordination des systèmes de sécurité sociale ne remplace pas les régimes nationaux par un régime unique. Les pays décident en vertu de leur propre législation des bénéficiaires, du montant des prestations et des conditions d'octroi. L'UE prévoit des règles communes pour protéger les droits de SS en cas de déplacement intra-communautaire. Les systèmes de sécurité sociale des pays de l'Union européenne (UE) sont coordonnés entre eux. Le premier texte de référence est le règlement (CEE) n° 1408/71. Il a été abrogé mais repris dans ses principes par les règlements et directives postérieures (règlement (CE) n° 883/2004 notamment). Le règlement (CEE) n° 1408/71 reste en vigueur et ses effets juridiques restent valables dans certaines mesures.

Enfin, le règlement (CE) n° 883/2004 rend obligatoire l'échange électronique des données entre les administrations des États membres à partir de la date d'entrée en vigueur de son règlement d'application. Le secrétariat de la commission technique (prévue par le règlement (CE) n° 1290/97, du 27 juin 1997, modifiant le règlement (CEE) n° 1408/71) prépare un tel échange électronique sur la base d'une architecture européenne commune.

### **Règles applicables**

Le travailleur est soumis à la législation d'un seul État membre.

Règles générales :

- le travailleur occupé sur le territoire d'un État membre est soumis à la législation de cet État ;
- le travailleur occupé à bord d'un navire battant pavillon d'un État membre est soumis à la législation de cet État ;
- les fonctionnaires sont soumis à la législation de l'État membre dont relève l'administration qui les occupe ;
- le travailleur appelé ou rappelé sous les drapeaux ou au service civil d'un État membre garde la qualité de travailleur et est soumis à la législation de cet État ;
- les personnes dites "postactives" sont soumises à la législation de l'État sur le territoire duquel elles résident.

Ce système permet une égalité de traitement entre les citoyens des divers États-membres :

- En matière de prestations d'invalidité, de vieillesse et de décès (pensions), les intéressés bénéficient, en principe, de l'ensemble des prestations acquises dans les différents États membres. Ainsi, un salarié ayant travaillé et cotisé par exemple en Allemagne, en Italie et en France pourra reconstituer ses droits à la retraite.
- Dans certaines limites, et sous des conditions strictes, un travailleur en chômage complet qui satisfait aux conditions requises par la législation d'un État membre pour avoir droit aux prestations et qui se rend dans un autre État membre pour y chercher un emploi conserve le droit à ces prestations.
- Un travailleur salarié soumis à la législation d'un État membre a droit aux prestations familiales pour les membres de sa famille résidant sur le territoire d'un autre État membre, prévues par la législation du premier État, comme s'ils résidaient sur le territoire de celui-ci.
- En matière de prestations de maladie et de maternité, le règlement ouvre des possibilités pour que les citoyens européens puissent obtenir les soins de santé quand ils résident dans un État membre autre que celui auprès duquel ils sont affiliés. Ces possibilités s'ouvrent cependant uniquement sous certaines conditions et selon des modalités précises. Les citoyens européens peuvent en bénéficier lorsqu'ils séjournent à l'étranger ou s'ils désirent se faire soigner dans un autre État membre.

## **4. Les conventions bilatérales de sécurité sociale**

### **Pourquoi des conventions bilatérales**

Les conventions bilatérales ou internationales de sécurité sociale ont pour objectif de coordonner les législations de sécurité sociale de deux (ou plusieurs) États au bénéfice des ressortissants de ces États qui se déplacent sur le territoire d'un autre État. En pratique, il s'agit de traiter les questions soulevées par la protection sociale des travailleurs effectuant une mobilité internationale et, de

neutraliser, au regard de la couverture sociale (en particulier des prestations de long terme, comme la pension de retraite), les effets de la mobilité internationale au cours de la carrière professionnelle.

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- faciliter la libre circulation
- faciliter le recours à la main d'œuvre étrangère
- faciliter le maintien au pays des familles de travailleurs et/ou le retour des travailleurs
- obtenir des avantages concurrentiels ou limiter les avantages consentis à l'autre partie.

Les conventions bilatérales permettent de mettre en place :

- des dispositions relatives à la détermination de la législation applicable, pour éviter la double contribution ; elles rappellent l'application du principe selon lequel c'est la législation du territoire du lieu de l'activité professionnelle qui s'applique
- des dispositions dérogatoires (exemptions d'affiliation, détachement) permettant d'exercer sur le territoire d'un Etat tout en restant affilié aux régimes de l'Etat d'origine ;
- des dispositions de totalisation des périodes (prise en compte pour la durée d'assurance pensions des périodes accomplies sous une autre législation ; totalisation des périodes pour l'ouverture du droit à l'assurance maladie...)
- des dispositions relatives à l'exportation de certains avantages (Allocations Familiales recalculées en fonction des écarts de niveaux de revenus dans certains cas, pensions de vieillesse).

### **Intérêt des conventions bilatérales**

Les conventions bilatérales peuvent sembler d'un intérêt relatif, notamment si on les compare aux instruments européens (règlement 1408/71 et nouveau règlement 883/04 en particulier). Néanmoins, leur importance financière mérite qu'ils soient mentionnés.

Les Etats Unis sont liés par 24 conventions, le Canada, 27.

Dans l'UE, le réseau britannique est le plus important, la France suit de peu (34 Etats par des conventions bilatérales de sécurité sociale (incluant les conventions avec la Corée et le Japon non encore ratifiées à ce jour). Si on ajoute à ce dispositif les Etats de l'Union européenne, de l'Espace Economique Européen et la Suisse, le réseau français de sécurité sociale s'étend à 63 Etats. La plupart des pays de l'Union européenne n'ont qu'une dizaine de conventions au-delà des Etats membres.

Les conventions bilatérales facilitent donc la mobilité internationale.

### **Pour connaître les conventions de sécurité sociale dans le monde**



<http://www.cleiss.fr/docs/liens/conventions.html>

## LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) DANS UN CONTEXTE EUROPEEN

### 1. LA RSE, un concept à définir, impliquant des relations nouvelles avec les salariés, parties prenantes de l'organisation

#### *Une entreprise responsable est-ce possible ?*

Le problème ici est en fait celui de la place respective des entreprises et de l'État par rapport à la société. Est-ce par exemple aux entreprises de s'occuper de logement, d'éducation, de santé, du changement climatique, etc., en d'autres termes du bien-être des individus, de leurs salariés et de la société ou bien cela ne concerne-t-il que la puissance publique ?

Dans les années 60, en pleine période de polémique sur la responsabilisation de l'entreprise, l'économiste Milton Friedman (aujourd'hui très contesté par les altermondialistes et souvent visé par les écrits de Naomi Klein) publie *Freedom and Capitalism*. Selon celui-ci, la seule responsabilité de l'entreprise est d'engendrer des profits pour satisfaire ses actionnaires et ses propriétaires.

On lui rétorque alors, que dans leurs activités, les entreprises engendrent des coûts externes sur la collectivité (pollution, accidents, chômage...) appelées « externalités négatives » par les économistes et que le problème est bien alors celui de la prise en charge de ces coûts et donc de la responsabilité des entreprises.

Nous verrons ci-dessous comment le champ même de cette responsabilité et les missions assignées à l'entreprise ont bougé au fil de ces dernières décennies.

*Pour aller plus loin : Michèle DESCOLONGES, Les entreprises seront-elles un jour responsables ? , Ed. La dispute, 2004.*

#### *L'émergence et le développement du concept*

On peut distinguer trois périodes successives pour la RSE selon Michel CAPRON, une fondée sur l'éthique, une fondée sur l'utilitarisme et une sur la soutenabilité.

##### **La phase éthique**

Elle est liée au paternalisme d'entreprise du 19<sup>ème</sup> siècle. L'entreprise assimilée à un être moral doit faire le bien, il s'agit d'une conception basée sur la responsabilité individuelle (modèle américain), où le système doit se réguler de lui-même, sans faire appel au régulateur et à ses règles contraignantes. C'est l'époque des « company towns », les villes se bâtissent autour d'une activité industrielle (mine, construction de voies ferrées), l'entreprise met en place et gère toutes les infrastructures nécessaires à la vie des ouvriers (logements, hôpitaux, banques, écoles, les boutiques d'approvisionnement vendant à crédit aux ouvriers). C'est la phase éthique de la RSE. Progressivement, au cours du 19<sup>ème</sup> siècle, l'Etat établit des droits individuels pour les travailleurs qui de fait s'émancipent de l'emprise de l'entreprise. Ce sont alors des actions de philanthropie financées par des fondations extérieures.

##### **La phase utilitariste**

La conception utilitariste se développe à partir des années 70 pour atteindre son apogée dans les années 80 et 90. Elle repose sur le postulat suivant : il existe un lien entre performance économique

et comportement social. L'entreprise doit donc se soucier de sa réputation, entretenir son image de marque, et veiller à la confiance des parties prenantes (clients, salariés, ONG, institutionnels). En 1984, Edward Freeman publie "Strategic management: a stakeholder approach".

Cette conception s'est largement développée en Europe. Elle correspond à la fin du « modèle rhénan » (concertation sociale entre patronat et syndicat) mis à mal par un modèle anglo-saxon néo-libéral. La RSE serait en Europe une réponse aux excès et aux crises de ce dernier modèle : marée noire, vache folle, dioxine, délocalisations poussant la société civile à interpellier les entreprises.

Une illustration : [la catastrophe de Bhopal du 3 décembre 1984](#)

### *La recherche de la soutenabilité*

Cette dernière phase date des années 90. Cette forme est encore en gestation et représente plutôt un modèle recherché par les pays occidentaux européens. L'idée sous-jacente est que l'entreprise n'est pas seulement une organisation présente sur le marché mais aussi au sein d'une société sur laquelle elle a des impacts directs ou indirects : elle est donc en prise avec les défis sociétaux et environnementaux de son temps.

En Europe, Jacques Delors lance en 93 un appel aux entreprises européennes pour lutter contre l'exclusion sociale. Cela impose donc à l'entreprise d'assumer les conséquences des risques de ces activités et de les anticiper (et pas seulement de les réparer en payant les dommages...l'un n'excluant d'ailleurs pas l'autre), d'intégrer ces préoccupations dans son métier et d'en réinternaliser les coûts supportés jusque-là par la collectivité.

En Mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne a aussi fait appel au sens des responsabilités des entreprises dans le domaine social pour les bonnes pratiques liées à l'organisation du travail, l'égalité des chances, l'insertion sociale et le développement durable.

Néanmoins pour certaines ONG, on ne peut laisser l'entreprise seule face à la société et décider des règles qu'elle érige, il faut encadrer son action par des régulations souples ou contraignantes (norme, législation).

En France, la loi du 15 mai 2001 sur les **Nouvelles Régulations Économiques (NRE)** <sup>1</sup> comporte l'article 116, qui pose un cadre réglementaire sur les informations non financières des entreprises. Les entreprises françaises cotées en bourse ont l'obligation de communiquer dans leur rapport annuel les données et informations relatives à la prise en compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité. L'évaluation de ces informations est effectuée par trois associations indépendantes : **l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Entreprises pour l'environnement (EPE) et Orée.**

Le décret d'application de la **loi NRE** n° 2002-221 du 20 février 2002 fournit la liste des informations que les **entreprises doivent communiquer** : Les informations sociales : effectif total, embauches, temps de travail, rémunérations, formation, hygiène, sécurité, handicapés... Les informations environnementales : consommation de ressources en eau, matières premières et énergie, atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées...Ce texte a été modifié par l'article 225 du Grenelle 2. Une obligation de reporting RSE est fixée pour les entreprises de plus de 500 salariés et ce, dès 2013, à condition qu'elles réalisent plus de 100 millions

<sup>1</sup> Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques/ décret n°2002-221 du 20/02/02

de chiffre d'affaires. Les entreprises de plus de 5000 salariés réalisant un chiffre d'affaires de 1 milliard seront concernées sur leur exercice 2011, quand les entreprises de plus de 2000 salariés et 400 millions de chiffre d'affaires seront obligées sur leur exercice 2012.

### ***Définition de la RSE et de la notion de « parties prenantes », ce qu'est et ce que n'est pas la RSE***

Il s'agit finalement de répondre à une question : quel est le contour et quel est le périmètre de la responsabilité de l'entreprise ?

Les conceptions divergent : on s'accorde de plus en plus à considérer qu'une société-mère est responsable non seulement à l'égard de ses filiales, mais aussi de sa chaîne de sous-traitance ou de sa chaîne de valeur. Le concept de « sphère d'influence » a fait aussi son apparition, mais sans qu'on puisse définir précisément et avec objectivité ce qui en constitue les limites, ce qui conduit à laisser à chaque entreprise le soin de les définir concrètement.

### **La définition issue du Livre vert de la Commission européenne sur la RSE (2001)<sup>2</sup>**

La RSE est définie comme « L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».

Quelques observations relatives à cette première définition :

#### ***La terminologie : social, sociétal, responsable, « accountable » ?***

Il s'agit de la traduction du terme anglais « corporate social responsibility » (CSR) laquelle a donné lieu à de nombreux débats : « social » aurait-il dû être traduit par « sociétal » et non « social » ?

De plus, notons que l'anglo-américain substitue de plus en plus fréquemment aujourd'hui le terme « accountable » à celui de « responsable ». Ce terme qui apparaît plus précis a en fait deux sens qui peuvent, en français, être traduits par « comptable ». Au sens de « rendre des comptes » s'ajoute celui d'être « redevable », c'est-à-dire l'obligation d'accomplir une tâche ou une action, à défaut de laquelle une sanction ou un blâme sera prononcé. La force de cette seconde acception est en particulier au cœur des débats internationaux sur la RSE et oppose généralement les tenants des engagements volontaires (milieux d'affaires) qui ne veulent pas entendre parler de sanctions et les tenants d'obligations contraignantes (ONG) qui souhaitent assortir de sanctions la non-exécution de ces obligations.

En effet, le caractère « volontaire » implique que l'entreprise doit non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes en formalisant éventuellement sa démarche (charte, norme, labels).

#### ***La notion de « parties prenantes »***

Voici une définition donnée par la Commission interdépartementale du développement durable en Belgique :

*« L'idée sous-jacente au rôle des parties prenantes est que les entreprises font partie intégrante de la société. Elles ne constituent pas des entités isolées ; elles influencent de nombreux groupes et individus et en subissent à leur tour l'influence. La responsabilité des entreprises ne se limite pas à ses actionnaires (« shareholders ») et à ses administrateurs, elle s'étend à d'autres parties directement ou indirectement associées à l'entreprise, notamment les travailleurs, les fournisseurs, les clients, les consommateurs, la communauté locale d'entrepreneurs, les associations environnementales et*

<sup>2</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001DC0366:FR:HTML>



*d'autres ONG. Suivant cette vision, une entreprise ne pourra être performante sur les plans économique, social et environnemental si elle ne connaît pas les besoins et les attentes de la société qui l'entoure ainsi que ceux de ses parties prenantes ».*

On retrouve cette approche formalisée dans le cadre européen : le « European Multistakeholder Forum for the Corporate social responsibility » et au niveau international par exemple dans le Global Compact et le Global Reporting Initiative émanant de l'ONU.

### **Une définition plus « engagée », celle de Michel CAPRON**

Michel CAPRON est professeur des Universités en sciences de gestion<sup>3</sup>. Selon ses termes, « la responsabilité sociale des entreprises traduit la tension entre les entreprises (et plus généralement les activités économiques) et les sociétés civiles. Il s'agit en fait d'amener les entreprises à prendre en considération les conséquences prédatrices de leurs activités sur l'environnement social et naturel, et de déterminer en particulier la part des coûts engendrés qui leur incombe ou qui est externalisée sur les collectivités publiques. »

La RSE constitue ainsi « les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances ».

### ***Le périmètre de la RSE : 6 champs d'observation privilégiés parmi lesquels Ressources humaines et droits humains***

Comment déterminer les secteurs qui ont une importance au regard de la RSE, sur lesquels les actions des entreprises témoignent de leur engagement ou non en matière de responsabilité sociale. Les agences de notation sociale (Vigeo, par exemple), aussi appelées agences de notation extra financières, proposent des méthodologies s'appuyant sur les grands textes internationaux permettant de passer au crible les entreprises, par exemple pour renseigner les investisseurs. Elles fonctionnent généralement à partir de documents publics et comparent la performance des entreprises d'un même secteur d'activité.

Elles vérifient aussi la sincérité de l'engagement en s'assurant que celui repose bien sur une stratégie, des actions conséquentes et des moyens adaptés et que les résultats obtenus sont bien évalués, au moyen d'indicateurs quantitatifs mais aussi qualitatifs.

Les domaines observés sont les suivants :

- Environnement
- Comportement sur les marchés
- Gouvernement d'entreprise
- Impacts sociétaux
- Ressources humaines
- Respect des droits humains

Nous détaillerons dans le cadre de ce cours les domaines Ressources humaines et Respect des droits humains.

---

<sup>3</sup> Michel CAPRON, La responsabilité sociale des entreprises, collection Repères, éd. La découverte, 2007.

Enfin n'oublions pas que la mobilisation et la fédération des salariés est aussi une des motivations des entreprises pour s'engager dans une démarche de développement durable, en quête de valeurs, souhaitant répondre à une demande de sens exprimée par les employés.

*Pour aller plus loin :*

- M.CAPRON, F. QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs. Enjeux. Stratégie, La Découverte, 2007.*
- A.CRANE, A.McWILLIAMS, D.MATTEN, J. MOON, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, D.S. Oxford University Press, 2008.*
- J.C. DUPUIS, C. LE BAS (dir.), *Le management responsable. Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Economica, 2005.
- J.P. GOND, J. IGALENS, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, 2008.

### ***Agir, quels modes de concrétisation de la RSE pour les ressources humaines ?***

La question des critères d'appréciation d'un comportement responsable reste un sujet difficile car les contextes nationaux jouent un rôle important et la RSE couvre des domaines si vastes qu'il est difficile de pouvoir être exhaustif. Cependant, les attentes de la société civile et les pratiques d'entreprise sont guidées par quelques grands textes substantiels émanant d'organismes internationaux qui fixent des principes et des contenus normatifs destinés à orienter le comportement des firmes en ayant une vocation d'application universelle. Sur la question des ressources humaines et des droits humains, on cite donc ainsi le plus souvent la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, la Convention relative aux droits de l'enfant, les huit conventions fondamentales de l'OIT, les principes directeurs de l'OCDE.

Ces grandes références servent de base de conformité pour des codes de conduites, des certifications ou des labels. De même, des organismes publics ou privés adoptent des documents destinés à inciter les entreprises à s'engager dans des démarches volontaires de RSE en s'appuyant également sur ces grandes références.

Nous détaillerons ci-dessous le volet social pour la partie relative aux modalités de gestion des ressources humaines et à la promotion des droits humains.

## **2. La gestion des ressources humaines par l'entreprise**

Comme nous l'avons vu précédemment, la question des parties prenantes est fondamentale dans le développement durable. Or, qui sont les parties prenantes lorsque l'on parle des ressources humaines d'une entreprise ?

- Le salarié en tant qu'individu engagé dans une relation contractuelle protégé par les droits sociaux et porteuse d'intérêts et d'attentes personnelles.
- Le collectif de travailleurs. Attention ! Ce n'est pas la somme des individus.
- Les représentants des salariés (syndicats, associations)

### ***Les principaux textes internationaux applicables aux RH***

#### **Des conventions et recommandations spécifiques de l'OIT :**

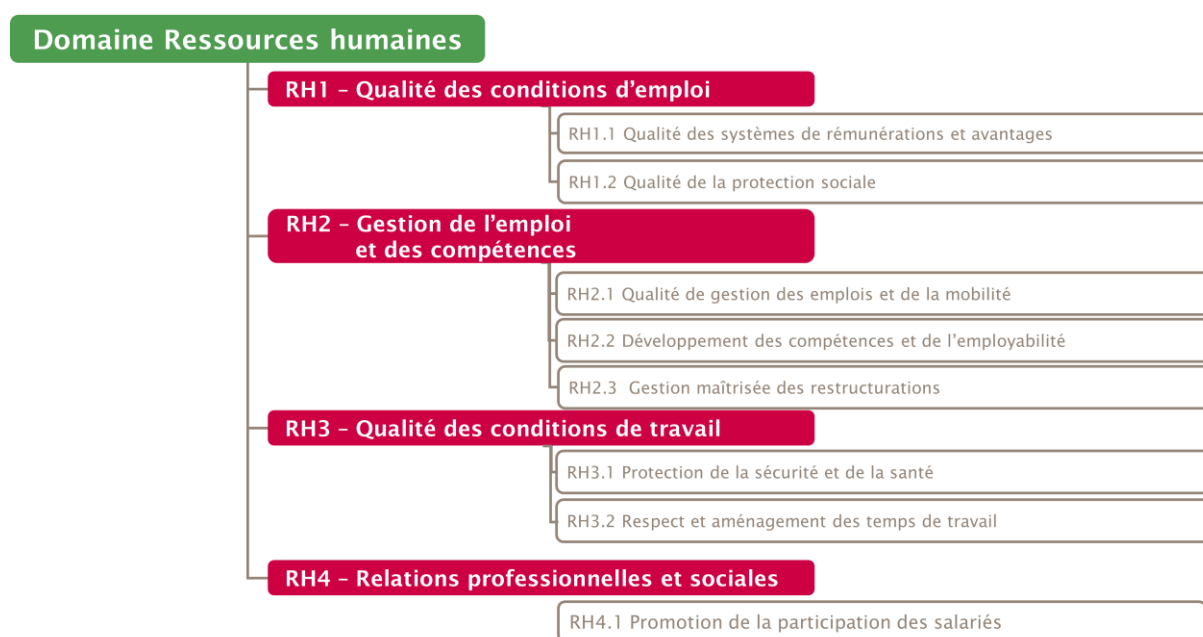
- concernant les représentants du personnel (convention 135)

- concernant les communications dans l'entreprise (rec.129)
- concernant les licenciements (conv.158)
- concernant la mise en valeur des ressources humaines (rec.150)
- concernant la protection des salaires (conv.95 ; rec. 85)
- concernant la sécurité et santé au travail (rec.164, etc.)
- concernant la durée du travail (conv.1, etc.)

### Des principes directeurs de l'OCDE

### Des recommandations sectorielles (OIT, UE)

### Les principaux secteurs observés



Source : Vigéo

### Focus sur les questions de santé et de sécurité au travail

Ce sujet bénéficie d'un intérêt particulier. Il existe plus de 70 conventions et recommandations de l'OIT liées aux questions de sécurité et de santé.

Dans le contexte de la mondialisation, le nouveau défi est de garantir qu'un nombre croissant de travailleurs bénéficie d'un environnement de travail sûr et salubre. « Santé et sécurité » est approché en termes d'accidents du travail et de maladies professionnelles, cela concerne la santé physique, mentale et sociale. Ce champ recouvre aussi les notions d'exposition au risque (sécurité) et d'organisation du travail.

Aux dangers et risques connus (ceux liés à certaines substances, aux machines, aux outils, à la manutention manuelle s'ajoutent les nouveaux problèmes, dont notamment les risques psychosociaux (en 2000, 28% des travailleurs ont déclaré du stress) et les troubles musculo-

squelettiques (les maladies cardiaques et musculo-squelettiques représentent plus de la moitié des coûts attribués aux maladies professionnelles).

L'OIT prône une culture de la sécurité à travers les techniques de prévention. Une culture de sécurité sur le lieu de travail intègre toutes les valeurs, attitudes, règles, approches participatives et pratiques de gestion ainsi que tous les comportements au travail qui conduisent à créer un environnement sûr et salubre. Une prévention efficace des maladies professionnelles et des accidents du travail commence au niveau de l'entreprise, mais implique aussi une large participation des organisations de travailleurs, la mise en œuvre de mesures d'organisation du travail, la formation et l'information des travailleurs ainsi que les activités d'inspection sont des outils importants pour promouvoir une culture de la sécurité et de la santé.

### Un sujet d'actualité, la gestion des risques psychosociaux, l'exemple de la France

La prise de conscience sur les risques psychosociaux n'a réellement commencé en France qu'avec la loi sur le harcèlement moral entrée en vigueur en 2002. Si les grandes entreprises ont enrichi leur panoplie afin d'identifier les risques et de mieux les gérer, il reste beaucoup à faire. Selon Bénédicte Haubold, spécialiste de la gestion des risques psychosociaux, « pratiquement aucune entreprise n'a de vision d'ensemble de ces risques et elles sont peu nombreuses à se demander comment les intégrer en amont dans la détermination de leur stratégie ».

Depuis, la presse couvre abondamment les questions relatives à la souffrance au travail, aux risques psychosociaux et à la gestion du stress. On assiste à une véritable institutionnalisation de cette problématique. Les Français attendent d'ailleurs désormais des entreprises qu'elles traitent bien leurs salariés. Ils affichent ainsi une défiance majeure pour France Télécom frappé par de nombreux suicides. "A l'inverse, les entreprises dont le discours est tourné vers le consommateur citoyen, comme Google, Leclerc ou Free, font partie des grandes gagnantes du classement", relève Isabelle Rahé-Journet, PDG du cabinet de relations publiques Edelman-France<sup>4</sup>.

### Mesurer les risques psychosociaux, une étape primordiale

Le tableau ci-dessous s'inspire des travaux de Bénédicte Haubold sur La gestion des risques psychosociaux<sup>5</sup>. Les outils qu'elle recense pour mesurer les risques sont cohérents avec le travail accompli par Technologia.

#### Mesurer

Outils	Entreprises	Observations
Audits quantitatifs mesurant les risques psychosociaux ou le stress	Thomson, SNCF, Peugeot, Shell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Avantage</u> : bonne base de diagnostic permettant d'engager une discussion « pluridisciplinaire ».</li> <li>• <u>Inconvénient</u> : un certain retard méthodologique affecte ces questionnaires souvent conçus pour le secteur social/public et mal adaptés aux entreprises ouvertes à la concurrence internationale.</li> </ul>

<sup>4</sup> Baromètre Trust Edelman Strategy One 2010 pour l'Expansion et l'Express du 26/01/2010

<sup>5</sup> L'Expansion, numéro 734 d'octobre 2008

Audit qualitatifs (à partir d'enquêtes de satisfaction)	Carrefour, Lapeyre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avantage</b> : permet de repérer les sources éventuelles de malaise</li> <li>• <b>Inconvénient</b> : faiblesse méthodologique qui souvent peut faire rater des zones de risques</li> </ul>
Expertises, enquête sur des situations de malaise présumé	Honeywell, Galeries Lafayette	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avantages</b> : entretiens semi-directifs qui permettent de cerner avec précision des zones de risques non repérées auparavant</li> <li>• <b>Inconvénient</b> : souvent déclenchées en CHSCT, elles sont peu opérationnelles en suivi d'action car pas toujours portées par la direction</li> </ul>

### Illustration : France Télécom et Technologia

Le cabinet de conseil Technologia, mandaté sur les crises graves (Renault puis France Telecom) a été chargé de réaliser un questionnaire sur le stress au travail à France Télécom, envoyé aux 102 000 salariés du groupe. Pour mieux déceler les facteurs de risque psychosociaux, le cabinet de conseil a aussi mené une centaine d'entretiens en face à face avec des salariés. Les suicides survenus depuis février 2008 ont été analysés et la littérature grise déjà produite sur le sujet analysé. Une quinzaine de spécialistes - psychiatres, ergonomes et sociologues ont été mobilisés.

Les résultats de l'enquête (décembre 2009), avec un taux de réponse de 77,9 % ont été qualifiés d'accablants pour France Telecom : "ressenti général très dégradé", "fragilisation de la santé physique et mentale", "ambiance de travail tendue, voire violente" pour certaines catégories de personnel, "une fierté d'appartenance à France Télécom perdue", une "fragilisation de la santé physique et mentale", avec des conditions de travail difficiles principalement pour les personnels chargés de la vente et des "interventions clients". En général, c'est à dire d'une manière "non spécifique à certains métiers", l'enquête révèle une "mobilité fonctionnelle très mal accompagnée" et une "mobilité géographique des non-cadres sensible". Par ailleurs, les non-cadres constatent des "relations sociales dégradées", ainsi qu'une "grande défaillance du management".

### **Prévenir, accompagner et former**

Les exemples ci-dessous peuvent fournir des idées d'actions à mettre en œuvre.

#### Prévenir

Outils	Entreprises	Avantages/ inconvénients
Etablir son propre document unique d'évaluation des risques professionnels sur le volet « risques psychosociaux »	Nyse Euronext Renault	Ce document est censé être obligatoire mais problème de méthodologie freinant sa mise en œuvre. Inconvénient : réactualisation annuelle trop lourde.
Elaborer une procédure anti-harcèlement moral	Coca-Cola, La Poste	Former les acteurs principaux (DRH, managers, référents) à l'écoute active.
Détecter les situations de violence et les prévenir	ADP	Elaboration d'un guide d'action à l'usage des managers et des salariés.
Travailler sur les fondamentaux : audit des pratiques de management sur la base d'un référentiel managérial pour l'ensemble des entités du groupe	Renault	Permet de progresser sur des points concrets.

Accompagner / Former

Outils	Entreprises	Avantages/ inconvénients
Médiateurs, déontologues, coah internes	Dexia, SFR, Total	Les personnes étant internes à l'entreprise, il y a souvent peu de recours.
Monsieur Bien-être	Siège européen de la division énergie de Général Electric	Fonction rattachée directement à la DG, budget de 1 mon d'euros, concourt à faire de l'entreprise n endroit où il fait bon travailler mais n'aborde pas directement l'organisation du travail.
Séminaires et formations à la gestion du stress/ e-learning	KPMG, L'Oreal	A mener uniquement de front avec une réflexion sur les conditions de travail et de son organisation.

***Innover : s'inspirer des bonnes pratiques développées en France et à l'étranger***Innover

Outils	Entreprises	Avantages/ inconvénients
Travailler sur l'absentéisme et le « présentéisme » (accumuler les heures de travail, au mépris de sa santé et de son efficacité réelle)	Hydro-Québec (cette entreprise se plonge sur les risques psychosociaux depuis 25 ans)	Processus coûteux mais permet d'identifier les zones de risques sur certains sites, par recoupement de plusieurs indices.
Tenter la nouvelle norme entreprise en santé BNQ 9700-800	Desjardins	La norme permet aux entreprises de se situer sur 4 plans: les habitudes de vie du personnel, l'équilibre travail-vie personnelle, l'environnement de travail, les pratiques de gestion.
Nommer un Monsieur ou une Madame Risque psychosociaux	Air France	Un signe fort mais dépend du positionnement stratégique et des moyens alloués.

En fait, ce que l'on observe, si l'on se réfère aux tableaux ci-dessus c'est l'absence de méthodologie adéquate, livrable clé en main. Les outils d'évaluation semblent aussi à revoir. Une illustration en est finalement la relative bonne notation qui avait été accordée par les analystes à la gestion du capital humain chez France Telecom qui coïncide mal avec les drames très médiatisés de l'année 2009. En effet, dans l'étude Novethic de février 2009 consacrée à la mobilisation des salariés dans les rapports de développement durable sur une échelle de 6 allant de problématique inexistante à problématique stratégique, France Télécom est classée au deuxième niveau, immédiatement après stratégique, la problématique étant qualifiée de « centrale ».

Livré à un drame humain similaire, quelles ont été les leçons tirées du drame par Renault (suite aux suicides sur le site du centre d'ingénierie de Renault à Guyancourt) ? Un rapport tout aussi accablant avait été produit début 2008 : la proportion de cadres et d'ingénieurs en situation de travail tendu trois fois plus élevé que la moyenne nationale : « faible reconnaissance », « manque de soutien » « mauvaise répartition de la charge de travail », « temps de récupération insuffisant ». Les réponses apportées par Renault ont été les suivantes : une commission paritaire a vu le jour, une « journée de l'équipe » a été instituée, les horaires d'ouverture ont été réduits, des postes de « responsables des

ressources humaines de proximité » ont été créés et les managers ont reçu l'ordre, cela ne s'invente pas, de faire baisser le stress de 31 à 27% sans que l'on sache exactement sur quels critères.

En Allemagne, Deutsche Telecom se lance dans la gestion des risques psycho-sociaux : Les suicides chez France Télécom ont fait réagir l'opérateur allemand Deutsche Telekom. L'entreprise a mis en place un vaste dispositif de prévention et de suivi médical de ses salariés. Une politique encore très rare en Allemagne. Une des premières mesures prises après l'enquête a été l'interdiction des smartphones. Il n'est désormais plus nécessaire de répondre aux e-mails ou appels téléphoniques après les heures de travail ou pendant le week-end. Aucun salarié ne doit craindre de représailles s'il se tient à ce code édicté par la direction.

***Pour améliorer la gestion de ces risques, certains préconisent d'aller plus loin et de développer des indicateurs de bien-être au travail.***

Les préconisations du rapport « Bien-être et efficacité au travail » rendu public mercredi 17 février sont plus ambitieuses. Elaboré par des « praticiens » -Henri Lachmann, (Schneider Electric), Christian Larose (CGT) et Muriel Pénicaud (DRH de Danone), il formule dix propositions pour réduire le stress en entreprises, dont certaines très novatrices. Partant du constat que « social, santé, organisation et management sont indissociables », les auteurs ont abordé le sujet sans se limiter à la seule question du stress, mais en prenant en compte le « bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise ». «Le problème de santé n'est pas un problème de la médecine du travail, c'est un problème de management», a souligné l'un des auteurs du rapport, Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider electric. « L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés », expliquent les auteurs, qui proposent de prendre en compte ce critère dans la rémunération variable des dirigeants et managers. « La performance économique ne peut être le seul critère d'attribution de la rémunération variable. La performance sociale doit aussi être prise en compte, incluant notamment des indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail

Le gouvernement a également publié un classement de 1500 entreprises selon leurs engagements pour réduire le stress avec trois catégories : vert pour les bons élèves et rouges pour les très mauvais, France Telecom s'est vu attribuer la couleur ...Orange. .

A ce titre, le [projet européen Ibertott](#) 2004 offre des pistes intéressantes pour aller plus loin, les indicateurs de bien-être sont directement consultables sur leur site. Enfin, des « Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail » ont été publiés par la DARES et la DRESS, en octobre 2009.

Il convient de garder à l'esprit que les juges sont de plus en plus impliqués sur les questions de bien-être au travail :

- Respect du droit à une vie personnelle des travailleurs déplacés qui doit respecter le droit du salarié à une vie personnelle et familiale, création jurisprudentielle inspirée du droit européen qui fait progressivement émerger la notion de conciliation vie professionnelle et vie personnelle (Le Monde 27/10/2009).
- Arrêt du 10 novembre 2009: la cour de Cassation a reconnu qu'un mode de management peut être à l'origine du harcèlement sans qu'il y ait pour autant une relation interpersonnelle agressive ou perverse entre un manager et un collaborateur.
- Le tribunal des affaires de Sécurité sociale de Nanterre a condamné Renault le 17 décembre 2009, après un suicide à Guyancourt, au motif que l'employeur « aurait du avoir conscience du danger auquel le salarié était exposé », « vérifier les capacités d'adaptation de ses



personnels », le groupe n'ayant pas pris « les mesures nécessaires pour préserver son salarié du risque qu'il encourait du fait de l'exercice de son activité » (Le Monde 26/01/2010).

Pour aller plus loin :

- Bénédicte HAUBOLD, *Les risques psychosociaux*, Eyrolles, 2008.
- Ivan DU ROY, *Orange stressé, le management par le stress à France Télécom*, La Découverte, octobre 2009.
- Christophe DEJOURS et Florence BEGUE, *Suicide au travail : que faire?*, PUF, septembre 2009.

### Focus sur la promotion de la participation des salariés

Il s'agit ici de l'information et de l'expression individuelle des salariés et de leur participation à la prise de décision.

- **Information unilatérale** : fournir aux salariés des informations sur tous les éléments susceptibles d'affecter leurs conditions de travail et d'emploi (communication top-down).
- **Information interactive** : favoriser l'expression des salariés notamment sur l'organisation du travail (traitement des réclamations, enquêtes satisfaction, code de conduite).
- **Promotion des initiatives** : favoriser la formulation, la prise en compte et la valorisation des initiatives des salariés (boîte à idées, groupes de travail, prix/compensation financière).

Il est possible de s'interroger sur la mise à disposition des salariés des outils nécessaires pour tenir à part entière leur rôle de partie prenante en matière de développement durable. En effet, la prise en compte, la mobilisation, l'implication et la sensibilisation de ces derniers constitue à ce jour un maillon faible dans les rapports de développement durable.

Exemple de bonnes pratiques :

Our idea management in numbers		2000	2001	2002	2003
Total benefit	in €m	12.2	38.6	52.6	73.0
Total costs	in €m	–	6.9 (18%)	7.9 (15%)	8.8 (12%)
Number of ideas		60,700	84,500	93,835	98,036
Number of ideas implemented		31,813	44,359	53,486	55,860
Savings per employee	in €	50.63	162.87	230.55	347.67

Pour aller plus loin : « [Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports développement durable des entreprises du CAC 40 ?](#) » Etude Novethic, février 2009

### 3. Le respect des droits humains (lutte contre les discriminations, promotion de la diversité) : Les principaux textes de référence « Droits de l'homme »

#### *La Charte Internationale des Droits de l'Homme*

Elle est la source principale des normes du droit international. Elle comprend, entre autres textes, la [Déclaration Universelle des Droits de l'Homme](#), 1948.

#### *Les 8 conventions de l'OIT*

Parmi les nombreuses conventions formulées par l'OIT, 8 sont considérées depuis 1998 comme fondamentales pour les droits de l'Homme au travail, quel que soit le niveau de développement des différents Etats membres.

#### **Liberté syndicale et négociation collective (Conventions 87 et 98) :**

Chaque travailleur a le droit, *sans autorisation préalable*, de constituer une organisation de son choix ainsi que celui de s'y affilier. Ce droit établit un ensemble de garanties en vue du libre fonctionnement des organisations (Convention de l'OIT 87).

Par ailleurs, la convention n° 98 prévoit la protection contre la discrimination antisyndicale, la protection des organisations de travailleurs et d'employeurs contre tous actes d'ingérence des uns à l'égard des autres, et des mesures visant à promouvoir et favoriser la négociation collective.

#### **Egalité / non discrimination (Conventions 111 et 100) :**

La discrimination se rapporte à l'idée de toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur *la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale*, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession.

Les principales catégories vulnérables observées sont les femmes, les handicapés, les seniors, les personnes issues de l'immigration.

Les mots emploi et profession recouvrent l'accès à la formation professionnelle, l'accès à l'emploi et aux différentes professions, ainsi que les conditions d'emploi (Convention OIT n° 111).

Par ailleurs, la convention n°100 spécifie qu'il faut porter une attention particulière sur l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale.

Les principales questions à se poser pour une entreprise sont les suivantes :

- La définition des critères de discrimination est-elle précise ? Porte-t-elle bien sur toutes les catégories de salariés vulnérables et sur tous les axes managériaux ?
- Les axes managériaux sont-ils précis ou flous ? (accès et maintien dans l'emploi, promotion, formation, rémunération, conditions de travail, les loisirs et autres avantages - protection sociale, heures supplémentaires, loisirs, etc.).
- Existe-t-il un engagement garantissant le recours en cas de discrimination ?
- Y a-t-il des objectifs chiffrés concernant les taux de recrutement / promotion / encadrement pour les catégories vulnérables ?

### *Le handicap, l'exemple de la France*

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées a augmenté la contrainte financière sur les entreprises ne respectant pas l'obligation de 6% de travailleurs handicapés, a été un tournant majeur dans l'implication des entreprises.

Quel bilan tirer de l'application de cette loi ? De 613 millions d'euros en 2007, l'enveloppe des contributions des entreprises n'atteignant pas les 6% de travailleurs handicapés est en effet passée à 476 millions en 2011 (Source : Secrétariat d'Etat auprès du Ministre de la Solidarité). Cette diminution est le signe que les entreprises ont davantage recruté ou maintenu dans l'emploi des salariés en situation de handicap. Les entreprises sont désormais 49 % à dépasser ou atteindre aujourd'hui l'objectif des 6%. Tandis que 18% des entreprises n'ayant initié aucune action en faveur du recrutement des personnes en situation de handicap sont toujours dites à « quotas zero ».

Cependant, fin mars 2011, l'Agefiph a relevé une augmentation du nombre de demandeurs d'emplois handicapés de 13,1% en un an, contre 4,2% pour le tout public. A côté de l'impact de la crise économique, des difficultés spécifiques d'insertion continuent de gêner le retour à l'emploi : les personnes handicapées en recherche d'emploi sont en moyenne plus âgées : 35% ont 50 ans et plus. 48% d'entre elles sont des chômeurs depuis plus d'un an. Et elles sont aussi moins bien formées : 33% ont un niveau inférieur ou égal au CAP1.

### *Des indicateurs pour mesurer la diversité ?*

Le 24 février 2011, Equity Lab et l'Association française des Managers de la Diversité (AFMD) ont publié un référentiel de 85 indicateurs destinés à mesurer la diversité dans les entreprises de plus de 300 salariés et à leur permettre de rédiger un rapport annuel. Le groupe a commencé par recenser les indicateurs existants, afin de choisir parmi eux les plus pertinents. Le référentiel s'appuie directement sur l'expérience de terrain des entreprises et sur des indicateurs déjà utilisés, notamment ceux de la norme Afnor pour le label diversité. Le référentiel distingue 30 indicateurs prioritaires, qui peuvent s'appliquer à toutes les entreprises et 55 indicateurs optionnels qui dépendent des caractéristiques de chacune. Les critères mesurables retenus concernent les principaux champs de la diversité à savoir les seniors, les personnes reconnues travailleurs handicapés, les femmes et les personnes d'origine étrangères. Les indicateurs s'attachent à déterminer un ratio des salariés cibles au moment du recrutement, mais aussi aux différentes étapes de leur évolution dans l'entreprise à travers la formation, la rémunération, leur présence dans la hiérarchie, et même leurs conditions de départ.

D'autres indicateurs prennent en compte des éléments comme les actions de formation à la diversité, la définition d'objectifs chiffrés ou la prise en compte de la diversité dans l'évaluation des managers. L'entreprise est aussi analysée dans ses interactions avec la clientèle ou les pratiques de ses sous-traitants, qui doivent être cohérentes avec ses engagements.

Une charte d'engagement pour la diversité : [la charte de la Diversité dans l'entreprise de l'institut MONTAIGNE](#)

### **Travail des enfants (Conventions 138 et 182)**

Selon l'OIT l'âge minimum est fixé à 15 ans (14 ans pour les pays dans lesquels les structures scolaires ne sont pas développées). Malgré cet âge minimum, l'OIT estime qu'il existe des travaux qui lorsqu'ils sont réalisés par un enfant (y compris au-dessus de 15 ans) entravent son développement intellectuel, physique et psychologique. En 1999, une nouvelle Convention a ainsi été publiée (n°182) concernant l'élimination de ces pires formes du travail des enfants.

Les secteurs d'activités dans lesquels le travail des enfants est répandu sont l'agriculture, la chasse, la sylviculture et la pêche (70%), le commerce de gros et de détail, les hôtels et restaurants (8%), la fabrication (8%), les transports, les télécommunications et les entrepôts (4%), la construction (2%), les industries extractives (1%).

Prenant en compte les différences culturelles dans l'approche du travail des enfants et de problématiques telles que la contribution financière d'un tel travail pour la vie de la famille ou le manque d'infrastructures scolaires, la convention n° 182 prévoit une éradication progressive du travail des enfants. L'objectif visé est de mettre en place des infrastructures et programmes prévoyant le retrait progressif de l'enfant de son travail, tout en garantissant un même revenu à la famille.

Observation : aucune entreprise multinationale n'emploie directement d'enfants. Ce sont les fournisseurs ou sous-traitants qui en revanche ont de telles pratiques.

### **Abolition du travail forcé (Conventions 138 et 105)**

Selon l'OIT, le terme « travail forcé ou obligatoire désigne tout travail ou service exigé d'un individu sous la menace d'une peine quelconque et pour lequel ledit individu ne s'est pas offert de plein gré ».

Les catégories d'individus les plus exposés au travail forcé sont les femmes, les enfants, les minorités ethniques et raciales, les migrants et les pauvres.

Les cas de travail forcé rencontrés sont la participation obligatoire à des travaux publics et le travail forcé dans l'agriculture et les zones rurales isolées.

Tout comme le travail des enfants, le travail forcé ne serait pas directement appliqué par les entreprises elles-mêmes mais par les fournisseurs ou sous-traitants. Cependant, de récentes polémiques ont entouré l'action de TOTAL en Birmanie accusée par l'ONG américaine EarthRights International de contribuer au travail forcé <sup>6</sup>.

#### Pour aller plus loin :

- <http://discrimination-travail.novethic.fr>
- *Le Monde* du 15 septembre 2009, « Le handicap non visible : vers l'émergence d'un réflexe social en entreprise ».
- [http://www.novethic.fr/novethic/rse\\_responsabilite\\_sociale\\_des\\_entreprises,ressources\\_humaines,droits\\_de\\_l\\_homme,l\\_ocde\\_consacre\\_sphere\\_influence\\_entreprises\\_et\\_leur\\_responsabilite\\_vis\\_vis\\_droits\\_humains/134066.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/rse_responsabilite_sociale_des_entreprises,ressources_humaines,droits_de_l_homme,l_ocde_consacre_sphere_influence_entreprises_et_leur_responsabilite_vis_vis_droits_humains/134066.jsp)

6

[http://www.novethic.fr/novethic/entreprise/ressources\\_humaines/droits\\_de\\_l\\_homme/nouvelles\\_accusations\\_contre\\_activites\\_total\\_en\\_birmanie/130455.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/entreprise/ressources_humaines/droits_de_l_homme/nouvelles_accusations_contre_activites_total_en_birmanie/130455.jsp)