

Symétries et asymétries de pouvoir dans les relations interculturelles en entreprises multinationales.

Le monde du travail franco-allemand en images

Prof. Dr. Christoph BARMEYER
Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation
Universität Passau
Gottfried-Schäffer Straße 20 - D 94030 Passau
www.uni-passau.de/barmeyer

Résumé Est-il possible de faire du management interculturel un sujet d'analyse par le biais d'autres formes de représentations que celles des langages écrit ou parlé? Pourrions-nous privilégier des formes se concentrant essentiellement sur des éléments à forte charge émotionnelle ou en prise avec l'action, tant dans leur processus de réflexion que dans leur résultat final et servant véritablement à travailler sur ces expériences interculturelles ? Les représentations graphiques et les images sont un moyen intéressant pour mettre en lumière les spécificités et contrastes culturels du management. Jusqu'ici, il n'avait cependant pas été question d'avoir recours au dessin émanant véritablement d'acteurs directement impliqués dans des situations interculturelles, rendant ainsi compte de leur expérience. Cet article illustre par des images représentant diverses scènes de coopérations franco-allemandes dessinées par des cadres dirigeants, comment ils perçoivent les situations de management d'une façon ludique et les incitent à la réflexion et au développement des compétences interculturelles.

Mots clés Management franco-allemand, entreprises multinationales, formation interculturelle, asymétries de pouvoir, images, interprétation

HUMANISME & ENTREPRISE - <http://humanisme-et-entreprise.asso-web.com/>
N° 317 - Mars/Avril 2014 - Auteur : Prof. Dr. Christoph Barmeyer - www.uni-passau.de/barmeyer

Toute reproduction et diffusion des articles et conférences publiés dans "Humanisme et Entreprise" -quels qu'en soient les supports- sont interdites sans la double autorisation des auteurs et éditeur.

Abstract Is it possible to analyse intercultural management through other forms of representation than the spoken or written languages? Can other forms be used, which take account of increasingly emotional or action-oriented elements in both the process of reflection and in the final result, and are used for the processing of intercultural experiences? The graphics and images are an interesting way to highlight the specificities and cultural contrasts of management. So far, drawings had however not to been used for creating consciousness and reflexion of experience from intercultural situations. This article illustrates by images representing various scenes of French-German cooperation drawn by executives, how they perceive management situations in a playful way, which help thought-provoking and developing intercultural skills.

Keyword(s) French-German management, multinational companies, intercultural training, power asymmetries, images, interpretation

INTRODUCTION

Les relations interculturelles franco-allemandes ont vu depuis des décennies leur signification croître pour prendre une place prépondérante dans divers domaines, tels que la culture, la politique, l'économie ou plus largement encore, la société. Exercées en milieux privés ou publics – du tourisme à la politique, en passant par les échanges scolaires, l'expatriation ou les missions à l'étranger ou bien encore le management multiculturel – elles se déroulent rarement sans difficultés et ont donné lieu à de nombreuses initiatives et publications (DFI 2003).

Dans ce contexte s'inscrit très souvent l'idée de coopérations d'acteurs en entreprise, qui, dans l'espace germanophone, fut déjà l'objet d'études relevant des sciences de la communication. Les difficultés rencontrées lors d'interactions dans le contexte managérial ont été, d'une part, *inventoriées* dans le cadre d'analyses réalisées sur le lieu de travail (questionnaires, interviews, observations participatives), et d'autre part, *exposées* – verbalement par exemple – par des témoignage d'acteurs (v. Helmolt / Müller-Jacquier 1991, v. Helmolt 1997, Pateau 1998) ou encore *décrites* et *définies* au moyen d'études de cas et de récits d'incidents critiques (Barmeyer / Davoine 2008, Pateau 1998, Breuer de Bartha 1993).

De deux décennies d'études découlent deux questionnements :

- *Premièrement*, les difficultés relevant de l'interculturalité, résultats d'interactions en entreprise, et dont diverses études ont été mentionnées ci-dessus, ont-elles évolué ? Quels thèmes demeurent pertinents à l'heure actuelle ?
- *Deuxièmement*, est-il possible de faire de la communication interculturelle un sujet d'étude et d'analyse par le biais d'autres formes de représentation que celles des langages écrit ou parlé ? Pourrions-nous privilégier des formes se concentrant essentiellement sur des éléments à forte charge émotionnelle ou en prise avec l'action, tant dans leur processus de réflexion que dans leur résultat final, et servant véritablement à travailler sur ces expériences interculturelles ?

Cet article témoigne de la sélection d'une forme qui, par son aspect visualisant, reflète et illustre littéralement les enjeux de la coopération franco-allemande : prenant la parole dans un instantané, des spécialistes et cadres dirigeants nous livrent, pour cette étude, de véritables illustrations. Les représentations graphiques, les images sont en communication interculturelle un moyen intéressant pour mettre en lumière les spécificités et contrastes culturels (Lüsebrink/Walter 2003). Jusqu'ici, il n'avait cependant jamais été

question d'avoir recours au dessin émanant véritablement d'acteurs directement impliqués dans des situations interculturelles, rendant ainsi compte de leur expérience.¹

I. MANAGEMENT INTERCULTUREL DANS LE CADRE DE COOPÉRATIONS FRANCO-ALLEMANDES

L'Allemagne et la France forment à elles deux le noyau dur de l'Union européenne et produisent ensemble près de 50% du produit intérieur brut de la zone euro. Et pourtant, le succès des échanges et interdépendances des économies nationales française et allemande contraste curieusement avec les incompréhensions et difficultés rencontrées par les partenaires économiques à tous les niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, et qui souvent relèvent d'une méconnaissance ou d'une erreur d'appréciation des différences de fonctionnement (Barmeyer/Davoine 2013, Breuer/de Bartha 1996). Demorgon souligne cette relation que Pateau (1998) qualifie d'« étrange alchimie ». « L'interculturel franco-allemand a du chemin devant lui pour se comprendre lui-même et se situer dans l'Europe et dans les mondialisations économiques et culturelles. [...] Allemagne, France : deux manières différentes d'être soi et non soi au regard du passé et dans ces mondialisations en cours. Deux manières qui, en symétrie (rivalités) comme en complémentarité (coopération), présentent un vif intérêt et l'une pour l'autre. Il faut approfondir, préciser, dérouler leurs interactions éprouvées, expérimentées, réfléchies. D'autant qu'alors, au bout, de l'invention serait possible. » (Demorgon 1998, 280).

C'est ici qu'intervient, dans son intérêt pratique et analytique, le management interculturel (Barmeyer 2007, Chanlat 2008, Chevrier 2010) : celui-ci vise à concevoir des modèles et des concepts permettant d'analyser les spécificités d'un « système national » et les différences de styles de management correspondants (Deval *et al.* 2008). Les résultats sont par la suite implémentés de façon à faire évoluer de manière constructive la compréhension et la coopération des acteurs.

Diverses disciplines scientifiques telles que la linguistique (v. Helmolt 1997, Müller-Jacquier 2000), les sciences culturelles et la littérature (Lüsebrink 2005), la sociologie (Heidenreich 1995, 2012, Maurice *et al.* 1982), l'anthropologie culturelle (Hall/Hall 1990), la psychologie (Demangeat/Molz 2003), la philosophie (Demorgon 1996), ou encore sciences de management (Barmeyer 2007, Barmeyer/Davoine, 2012, Barmeyer/Mayrhofer 2008, Brink *et al.* 1999, Davoine 2002, Fischer 1996, Pateau 1998, Strübing 1997, Usunier 2000, Walther 2014) se sont

¹ Je souhaite remercier les deux évaluateurs, qui par leurs commentaires et suggestions ont aidé à améliorer l'article.

intéressées de plus près aux spécificités du management franco-allemand dans une perspective comparative des cultures, voire interculturelle. Ce faisant, le recours aux contextes historiques et sociaux d'une part (Ammon 1989, Demorgon 1998, D'Iribarne 1989, Fischer 1996), et l'étude des institutions d'autre part (Barmeyer/Schlierer/Seidel 2007, Maurice *et al.* 1982, Whitley 2002) viennent à la fois relativiser et compléter une interprétation et une vision culturaliste trop "puriste".

1. Thèmes et domaines du management franco-allemand

L'expérience du management franco-allemand est possible lorsque, dans le cadre d'opérations de gestion (comme l'organisation, la planification, la direction ou encore la surveillance), les acteurs sont confrontés à l'existence de différences et de similitudes dans leurs schémas de pensée et de perception, dans leurs hypothèses fondamentales, dans leurs conceptions personnelles ou dans leurs méthodes de travail. En raison de ces différentes caractéristiques culturelles, les acteurs percevront, vivront et interpréteront différemment une situation à première vue identique. Les conflits qui en découlent sont ainsi généralement involontaires, ce qui empêche souvent les personnes concernées de cerner l'origine du problème. Celles-ci sont certes impliquées dans des situations, mais n'en comprennent toutefois pas entièrement le sens, elles l'expliquent sur la base d'un schéma d'interprétation relatif à leur propre culture (Chanlat 2008, D'Iribarne 1989). Ce ne sont donc pas les disparités, mais plutôt les prises de positions et les perspectives qui résultent de ces différences culturelles que perçoivent les personnes agissantes et dont elles nourrissent inconsciemment les interactions franco-allemandes.

Quels sont les domaines et thèmes récurrents du management interculturel franco-allemand ? Le tableau 1 regroupe trois thèmes centraux qui, dans une démarche comparative, mettent en lumière des antagonismes (Demorgon 1998). Il s'agit en l'occurrence de différences relatives basées sur des études empiriques (Barmeyer 2005, Breuer/de Bartha 1993, Davoine 2002, DFI 2003, Pateau 1998).

Tableau 1: Thèmes et antagonismes du management franco-allemand

Thèmes	Auteur	Allemagne	France
1. Communication, langue, information	Barmeyer 2007, Hall/Hall 1990, Heidenreich 1993, 1995, Helmolt 1997, Strübing 1997, Usunier 2000	- Communication plutôt objective, axée sur les tâches à effectuer - Communication plutôt structurée, directe et formelle	- Communication relativement personnelle, axée sur l'individu - Communication relativement flexible, indirecte et informelle (disponibilité)

2. Gestion du temps, organisation et méthode de travail	Barmeyer/Davoine 2013, Breuer/de Bartha 1993, Brink <i>et al.</i> 1999, Davoine 2002, Hall/Hall 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Relation au temps à dominante monochrome : plus de planification, et de procédures, subdivision des tâches, respect plus strict des délais - Valorisation du savoir spécifique et de l'expertise technique 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation au temps à dominante polychrone : tâches effectuées principalement en parallèle, plus de réactivité et de tolérance aux interruptions - Valorisation des connaissances générales et des capacités intellectuelles
3. Hiérarchie, autorité, pouvoir	Barmeyer 2007, Barmeyer/Davoine 2008, Brodbeck <i>et al.</i> 2002, Demorgon 1998, Maurice <i>et al.</i> 1982, Mendel 2002, Pateau 1999, Strübing 1997	<ul style="list-style-type: none"> - Hiérarchie plutôt horizontale - Processus de décisions par consensus (par voie de discussion et d'analyse) 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveaux hiérarchiques plutôt accentués - Processus de décisions imposé par voie hiérarchique

Un quatrième thème, « complémentarité et synergie » a également été pris en compte dans le tableau 2 : il n'est certainement pas à exclure puisqu'il démontre le potentiel d'une éventuelle combinaison de ces antagonismes, qui viendraient alors enrichir les relations (Barmeyer 2007).

Tableau 2: Thème d'un management franco-allemand constructif et synergétique

Thèmes	Auteur	Allemagne	France
4. Complémentarité et synergie	Barmeyer/Davoine 2014, Barmeyer 2007, Demorgon 1998, Pateau 1998	Acceptations réciproques des différences – comprises alors comme des ressources à caractère bénéfique – et intégration par adaptation (ou combinaison)	

Nous verrons ensuite dans quelles mesures ces thèmes et domaines de réflexion se retrouvent dans les illustrations des acteurs français et allemands.

2. Contextualisation du management interculturel

Certains chercheurs portent un regard critique sur l'expérience pratique et la recherche interculturelles. Ils dénoncent la dimension surannée de termes culturels jugés statiques et dépassés (Dahlén 1997, Moosmüller 2004), ainsi que des dimensions culturelles réductrices et déterministes (Dupuis 2008, Straub *et al.*

2007). Il est incontestablement nécessaire de relativiser et d'ouvrir un culturalisme déterminé, et un élément de réponse pourrait sans doute consister à prendre en compte les contextes culturels, tels que l'appartenance culturelle des partenaires et le registre de langue (Müller-Jacquier 2000), les contextes extra-culturels, comme l'histoire, les facteurs institutionnels essentiellement représentés par le droit, le système éducatif, les cultures professionnelles et les couches sociales (Maurice *et al.* 1982), mais encore les structures et procédés (Heidenreich 1995), ainsi que les stratégies et tactiques mises en œuvre (Crozier/Friedberg 1977).

On se doit également de prendre en considération les contextes spécifiques que l'on rencontre dans le cadre de coopérations internationales en entreprises et qui influencent en diverses constellations les relations entre acteurs et leurs coopérations. L'interculturalité et le langage n'ont pas lieu dans des espaces dépourvus d'intérêts et de pouvoir (Marschan-Piekkari *et al.* 1999, Vaara *et al.* 2005), bien au contraire, ils sont toujours influencés par des contraintes et des facteurs extérieurs qui ne relèvent en rien du culturel, mais qui peuvent néanmoins influencer la qualité des relations interculturelles (Chevrier 2010). Selon la conception de la répartition du pouvoir, certaines personnes ont plus ou moins tendance à exiger l'adaptation d'une minorité à la majorité ou d'un employé à son supérieur. En ce qui concerne les coopérations en entreprises, il existe trois types de configuration de relations coopératives, qui dépeignent des contextes spécifiques. Nous les énumérerons ici par niveaux d'intensité décroissante (d'une répartition du pouvoir asymétrique à une répartition du pouvoir relativement symétrique) :

- Dans le cas de coopérations externes, telles que les relations *acheteur/client-vendeur/fournisseur*, le pouvoir est réparti de manière particulièrement inégale. Adler (1991) et Usunier (1992) font remarquer que dans certaines sociétés, comme les sociétés latines ou encore d'Asie orientale, l'acquéreur se trouve en position de force face au vendeur. Ce dernier doit, quant à lui, subordonner ses intérêts et s'adapter.
- Cette répartition du pouvoir asymétrique se retrouve également dans le cas de coopérations internes entre *sociétés mères et filiales* (Mayrhofer 2012, Meier 2010). C'est alors la maison mère qui, en règle générale, impose une stratégie et dispose de ressources juridiques et financières pour légitimer son autorité et son pouvoir de décision. Les filiales voient alors souvent leur rôle cantonné au rang de site opérationnel. Les rapports de forces sont clairement définis : la société mère domine, même si les acteurs sont qualifiés de « collègues » au sein du groupe. Toutefois, il existe aussi de nombreuses équipes de projets temporaires dont les compétences complémentaires se répartissent sur les différents sites. La position dominante de la maison mère dans le processus de travail est alors de moindre importance.
- La troisième et dernière configuration est caractérisée par une coopération symétrique et égalitaire, comme en témoignent *joint-ventures* et *alliances*. Deux entreprises s'associent alors pour investir leurs ressources dans une nouvelle entreprise (Mayrhofer/Urban 2011, Strübing 1997).

Le contexte respectif des relations de coopération a donc son importance, puisque, pour des raisons de configuration d'influences et de pouvoirs inégalitaires, un acteur ou un groupe d'acteurs peuvent se trouver en position dominante et ainsi imposer leurs intérêts, alors que l'autre partie se voit contrainte de s'adapter sans objections possibles. D'un point de vue interculturel, cela signifie que les acteurs « en position d'infériorité » doivent, bien plus encore que ceux en « position de force », procéder à des adaptations interculturelles. Ils se trouvent alors « victimes » de l'interculturalité, manifestant, de ce fait un taux de souffrance plus élevé. C'est particulièrement la sociologie française des organisations (Crozier/Friedberg 1977, Friedberg 1993, Gmür 2006) qui s'est penchée sur l'exercice d'influences et de pouvoirs à travers le « jeu » - le mot « jeu » signifiant là un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur laissant leur liberté (Crozier/Friedberg 1977).

Ces différentes configurations jouent un rôle dans le chapitre suivant puisqu'elles serviront entre autres d'aide structurelle à l'analyse des images. D'autre part, ces illustrations n'ont pas trouvé naissance en dehors de toute expérience de coopération interculturelle, mais sont bien ancrées dans des contextes spécifiques.

II. IMAGES – TERMES ET FONCTIONS

La représentation imagée et intentionnelle de savoirs, d'informations, ou de faits prend des formes diverses et variées, telles que peintures, dessins, photos, films, diagrammes etc. Pour Posner et Schmauks (2004, 15), les images appartiennent à un domaine partiel et particulier du visible, d'une création humaine, qui exercent une fonction de signes, puisqu'elles sont la reproduction de quelque chose. Schmidt (2002, 63) définit une image comme « un produit de la perception à part entière. Elle exige la mise en éveil de tous les sens humains, des canaux de perception et réunit des événements dans une image commune délimitée par un cadre. La structure de cette image s'oriente d'après les principes de la perception et du souvenir. » Chez Kroeber-Riel (1996, 35), il s'agit de « l'illustration d'un objet réel ou fictif ressemblant à l'objet en question qui alors, tout comme l'objet, peut être perçu. » Une image représente une composition de réalités et de perceptions différenciées.

De cette manière, les images peuvent intervenir comme moyen en situation de communication, c'est-à-dire qu'elles serviront à la représentation de ladite situation. On ne peut comprendre et interpréter que lorsqu'on a identifié la signification des signes, leur dénotation et connotation (Brannen 2004, Saussure 1967). Une image est alors comprise et déclenche un processus de ressenti, de perception, de reconnaissance et d'apprentissage, si ses signes sont saisis immédiatement – même en partie – au moment de l'observation (Abel 2003). Les images dont les signes ne sont pas compris directement seront alors rendues compréhensibles par l'interprétation.

Parmi les nombreuses fonctions que peuvent remplir les images, nous en dégagerons ici les quatre qui nous paraissent les plus pertinentes :

La fonction représentative : dans sa finalité représentative, une image dont les signes sont compris par les observateurs apporte beaucoup d'informations en peu de temps ; pour le même résultat, la langue écrite ou parlée – et c'est tout à l'honneur du proverbe, « une image vaut mille mots » – nécessiteraient bien plus de temps et d'espace. Dans leur simultanéité, les images expriment des choses pour lesquelles les mots auraient, dans leur linéarité, besoin de bien davantage d'espace (Kroeber-Riel 1996). Traitées en fonction de leur signification, elles provoquent plus d'associations que la verbalisation (Schmidt 2002). La représentation passe par un canal non-verbal, et l'observateur comprend à partir du moment où se produit en lui une reconnaissance des signes visuels. A titre d'exemple, il est intéressant d'évoquer ici les techniciens et ingénieurs qui, notamment dans le domaine des schémas de connexion, parlent de « visual thinking » (Abel 2003), cette « pensée visuelle » qui ne repose pas sur des descriptions verbales détaillées et qui recèle une plus grande économie encore.

La fonction d'ordre : les images et leurs signes aident à s'orienter dans la réalité, car elles effectuent des classifications, représentant des objets (un pont par exemple), leur attribuant une catégorie (selon la couleur, la taille etc.) et les plaçant dans l'espace (admettons, au centre de l'image). Cela revêt, tout particulièrement dans les systèmes sociaux et les contextes interculturels, une importance cruciale : objets, structures, relations sont organisés par leur positionnement dans l'espace et renvoient ainsi indirectement à des opinions, des positions et des perspectives (Mangels 1980). La distance entre deux acteurs telle qu'elle pourrait être visualisée peut, en l'occurrence, refléter la qualité de leur relation (sympathie / antipathie) ou encore l'intensité de celle-ci.

La fonction constructive : le processus de création d'images contribue à structurer à travers différentes étapes de sélection, d'association, de délimitation, de différenciation, de reconstruction, de synthèse, de schématisation, etc. Il s'agit – autrement que pour la photographie – d'une représentation certes incomplète, mais néanmoins directe, obéissant à la règle « de la concision et de l'intelligibilité » (Dirscherl 1993, 412). Certains thèmes relatifs à l'expérience interculturelle, jugés primordiaux (consciemment ou inconsciemment), sont rendus explicites par le biais de la représentation graphique, d'autres restent au contraire imperceptibles (Schmidt 2002). Les dessinateurs se construisent pour ainsi dire leur réalité et en priorisent les éléments (Mangels 1980).

Fonction de transformation : une image peut thématiser des aspects qui ne pourraient être véhiculés par le biais de la langue. Par exemple (de manière indirecte) les sentiments et inquiétudes suscités par la subordination, exprimés alors, directement ou métaphoriquement, en images. Il est important ici que ceci

se passe dans un processus actif, créatif voire ludique. Ce processus des plus émotionnels permet de « formuler » des faits réels mais aussi des problèmes existants avec plus de légèreté, voire d'humour ou d'ironie, Aussi bien le processus de dialogue, la dynamique de groupe, que la contemplation de l'*œuvre* achevée contribuent à « intégrer » le processus du vécu interculturel.

III. LE MONDE DU TRAVAIL FRANCO-ALLEMAND EN IMAGES

Dans le paragraphe suivant, nous nous attacherons à décrire le processus de création d'images, pour ensuite présenter et interpréter des illustrations provenant d'expériences de coopération franco-allemande.

1. Processus de création d'images

Les images analysées ici, représentant diverses scènes de coopérations franco-allemandes, remontent aux années 2002 à 2009 et ont été dessinées par des cadres dirigeants dans le cadre de formations interculturelles conduites par l'auteur lui-même. Dans le contexte de formations internes à des entreprises de secteurs différents, il s'agissait pour les participants répartis en petits groupe, de réaliser la tâche suivante: « Représentez en une illustration commune la situation de la coopération franco-allemande dans votre entreprise ! ». On mit alors à la disposition des participants un *paper board* avec des feuilles et des crayons de différentes couleurs. Les images furent réalisées en début de séminaire, ce qui signifie que la réflexion des participants ne put être biaisée par de quelconques connaissances relatives à la communication interculturelle franco-allemande développées et structurées au préalable par la personne encadrante. Les participants s'appuyaient en revanche sur leur – généralement longue – expérience professionnelle avec le partenaire « de l'autre culture ». La plupart des images prirent forme en l'espace de 20 à 30 minutes en groupes mono-culturels français ou allemands ainsi qu'en groupes biculturels de trois à quatre participants.

En ce qui concerne le déroulement du travail, il faut mentionner ici que les groupes réfléchissaient tout d'abord pendant quelques minutes à des situations et expériences interculturelles de travail vécues au préalable avec des partenaires de l'autre culture. Partant de là, on sélectionnait certaines scènes à « fixer » sur une feuille du *paper board*. Une illustration prenait alors forme dans un processus créatif accompagné de discussions animées. En général, tous les membres du groupe participaient à la réalisation du dessin, même si souvent une seule personne « prenait le crayon en main ». Lorsque chaque groupe avait fini de dessiner, on passait à une mise en commun sous forme de « vernissage », lors duquel chaque groupe présentait son dessin, en racontait l'histoire sous-jacente et en commentait les éléments et leur symbolique. Les participants qui écoutaient avaient la

possibilité de poser des questions et d'apporter leur contribution à la discussion par des remarques. Les images étaient ensuite accrochées aux murs de la salle pour que l'on puisse s'y référer tout au long de la formation selon les thématiques.

A l'issue du séminaire, les avis et opinions évoluent : les participants ont tendance à réviser l'interprétation à donner à leurs expériences professionnelles interculturelles, les significations ne sont plus exactement les mêmes, les jugements perdent de leur intensité, les préjugés s'estompent, les situations de contacts sont mieux comprises.

Il s'agit selon Schmidt (2002, 64) d'une « production consciente d'images », qui se caractérise par une focalisation et un processus sélectif encadrant la conception de l'image, qui sert la représentation d'« intentions stratégiques et conceptuelles », de « mesures tactiques » ou de « situations de comportements marquants ». Dans le cadre d'une formation interculturelle, l'exercice a pour but de sensibiliser à « l'imprégnation » de la coopération franco-allemande par les thèmes interculturels, d'en discuter intensivement pour rendre ces derniers intelligibles et de les représenter dans un processus créatif commun. L'image, dans sa version achevée, sert à faire méditer les participants, de manière synthétique et sans jugement de valeurs, sur des situations ressenties comme des enjeux. Elle leur permet également de laisser libre cours à leurs émotions et à la discussion.

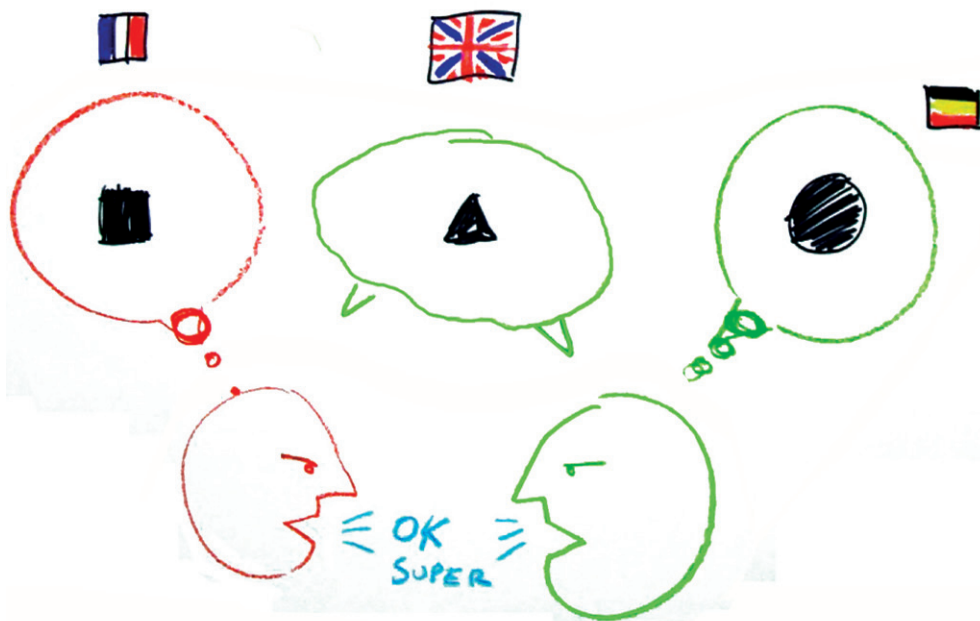
Il est temps de faire appel ici à la visualisation conduite et réfléchie d'expériences professionnelles interculturelles comme en témoignent les images de coopérations suivantes.

2. Analyse d'images

Cinquante images ont été réalisées entre 2002 et 2009. A titre d'exemple, nous en traiterons six pour les besoins de cet article. Pour l'analyse d'images, il est intéressant d'observer quels éléments sont représentés et dans quelle configuration. Pour ce faire, nous nous référerons entre autres à Abel (2003) et à Mangels (1980) et nous en tiendrons à la structure suivante :

1. *Configuration du contexte des relations de coopérations*, comme les relations clients-vendeurs, société mère-filiale, joint-ventures ou alliances, etc.
2. *Description de l'image* : qu'est-ce (quels objets...) qui se trouve où (quelle position dans l'espace...) et de quelle manière est-ce représenté (petit, grand, coloré...)?
3. *Interprétation de l'image* : Quels thèmes et domaines de la coopération franco-allemande en ressortent (communication, organisation du travail, hiérarchie, complémentarité) ?

Image n°1: « Malentendus »: interprétations divergentes

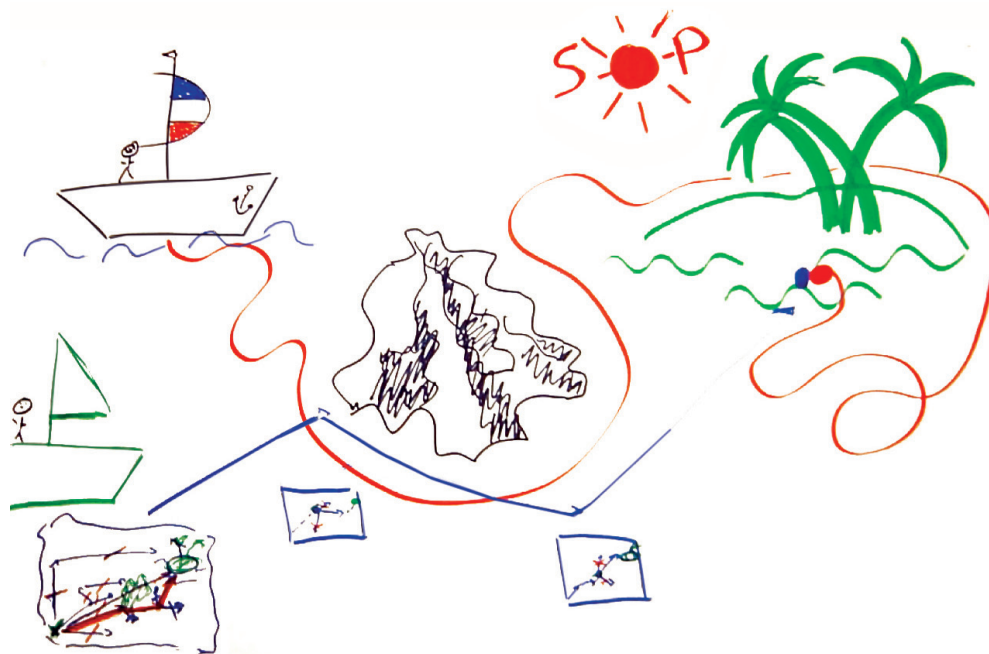


Configuration du contexte des relations de coopérations : l'image numéro 1 a été réalisée par des participants français et allemands qui, au sein de l'entreprise, entretiennent une relation de coopération relativement égalitaire.

Description : l'image illustre une situation de communication orale à trois niveaux. Dans la partie inférieure du dessin, deux têtes tournées l'une vers l'autre se regardent et se trouvent en situation de dialogue. Les partenaires français et allemand, représenté chacun par le drapeau national respectif (en haut à droite le drapeau allemand, en haut à gauche le drapeau français) conversent en anglais, fait reconnaissable par le drapeau anglais situé au-dessus de la bulle du milieu. Le partenaire de coopération français se représente un carré et parle en anglais d'un triangle. Le partenaire allemand quant à lui pense à un rond, parle cependant également d'un triangle.

Interprétation : cette image peut se résumer par le champ thématique « communication, langage et information(s) ». Elle nous montre comment, sur fond de significations linguistiques divergentes, des problèmes de communication peuvent émerger. La symbolique des trois drapeaux représentant les trois domaines de signification réciproques (le francophone, l'anglophone et le germanophone) montre très clairement des représentations divergentes (un carré, un rond et un triangle), mais aussi et surtout l'équivoque qui peut ressortir de ces situations de dialogue: de toute évidence, les deux « partenaires-communicants » croient ici se comprendre.

Image n°2: « Voyage en bateau à voile »: atteindre le but

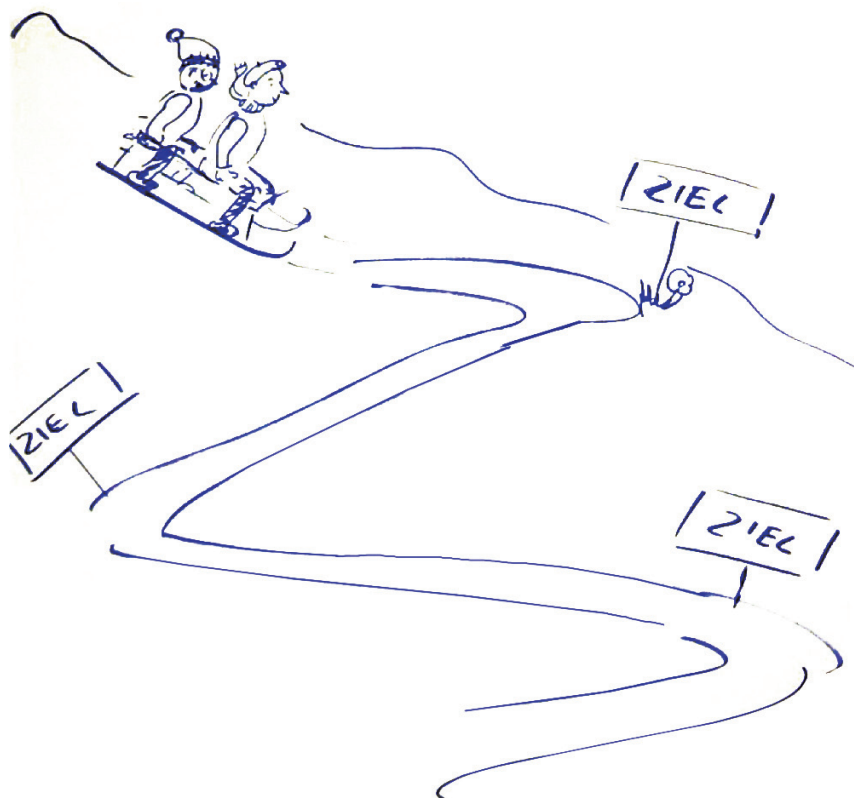


Configuration du contexte des relations de coopérations : l'image numéro 2 a été réalisée par des participants allemands et français, qui en tant que membres d'équipes de projet franco-allemandes au sein d'une même entreprise, se trouvent à un niveau hiérarchique identique.

Description : sur la gauche de la feuille, deux bateaux à voile, l'un allemand (en bas à gauche), l'autre français (en haut à gauche), se dirigent vers une île avec des palmiers se trouvant en haut à droite de l'image. Le bateau français, identifiable à sa voile bleu-blanc-rouge, possède une petite ancre et navigue sur quelques vagues. Les deux bateaux

Interprétation : la thématique abordée est ici « gestion du temps, organisation et méthode de travail ». Le bateau à voile allemand arrive immédiatement au but grâce à des cartes marines et un contrôle régulier de la coordination ; le bateau français quant à lui, passe tout d'abord au large d'une première île, puis d'une deuxième, la contourne, pour enfin arriver au but. L'itinéraire français est certes plus indirect, mais plus diversifié. Les deux îles que le bateau contourne sont observées sous divers angles. Les bateaux allemand et français atteignent tous deux l'objectif commun : le lancement effectif de la production (« start of production » ou « SOP »), représenté sous la forme d'un soleil brillant, c'est-à-dire le moment où la production en série préparée ensemble débute. L'image transmet par le nombre de couleurs employées une attitude foncièrement positive.

Image n°3: « Descente en luge »: s'adapter

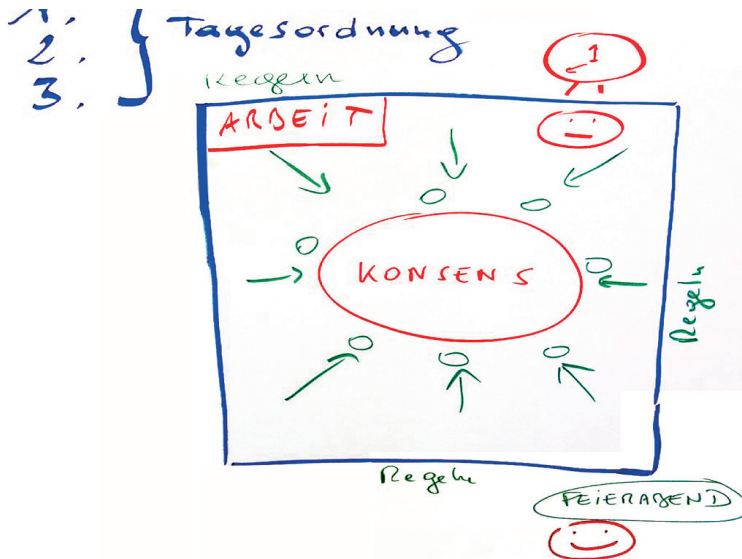


Configuration du contexte des relations de coopération : l'image numéro 3 est le fruit d'une perspective allemande ; il s'agit d'une relation de coopération entre un sous-traitant allemand et un client français.

Description : deux personnages assis sur une luge slaloment le long d'une pente enneigée, virant de but en but. Le Français, reconnaissable à son béret et son écharpe, est assis à l'avant, tandis que l'Allemand se tient assis derrière lui.

Interprétation : deux thématiques ressortent de cette image: « hiérarchie, autorité et pouvoir » ainsi que « gestion du temps, organisation et méthode de travail ». Le sous-traitant allemand assis à l'arrière de la luge, doit bien s'accrocher, car la descente est rude. Il est donc dépendant du conducteur de la luge, le client français qui, lui, se trouve assis devant et détient ici le pouvoir. D'autre part, celui-ci change sans cesse d'objectif. C'est aussi la raison pour laquelle trois « buts » ont été représentés, la luge effectuant un virage à chacun d'entre eux. Le thème dominant est celui de la flexibilité : le sous-traitant allemand doit s'adapter à la vitesse et au renouvellement régulier des objectifs du client français tout en s'efforçant de conserver cette proximité avec ce dernier pour ne pas se faire « éjecter » ou encore « remercier ».

Image n°4: « Quotidien de travail en Allemagne »: se référer à des règles

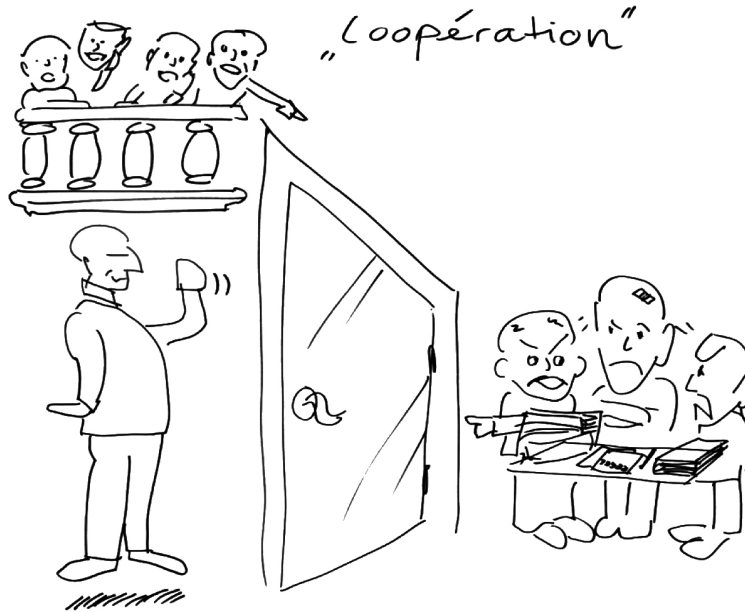


Configuration du contexte des relations de coopérations : l'image numéro 4 a été réalisée par des Français qui travaillent en coopération avec des Allemands au sein d'un grand groupe en Allemagne.

Description : en haut à gauche, le célèbre « ordre du jour » allemand aligne ses points 1., 2., 3. à aborder au cours de la réunion. Il surmonte un grand cadre bleu, lui-même entouré de « règles », ainsi qu'une pendule à aiguilles qui indique 8 heures. C'est à l'intérieur de ce cadre qu'a lieu le « travail ». On aperçoit dans l'angle supérieur gauche du cadre bleu un visage à l'expression sérieuse. Des flèches sont représentées en cercle dans le cadre, toutes dirigées vers son centre et vers de petits ronds, qui eux-mêmes entourent un autre grand cercle représentant le « consensus ». Dans la partie inférieure droite, on peut lire le mot « Feierabend » (fin de la journée de travail, littéralement : « soirée de fête »), définissant le temps libre qui, le soir, succède au travail. Un visage jovial y est associé. Il n'intervient ici aucun véritable personnage.

Interprétation : cette image, réalisée selon la vision d'un Français, décrit le déroulement d'une journée de travail « à l'allemande », journée qui commence relativement tôt et se voit structurée par des consignes et règlements. Sa thématique rejoint celle de la « gestion du temps, organisation et méthode de travail ». A l'intérieur de ce cadre structuré, on travaille de manière égalitaire – sans instance autoritaire personnelle – et consensuelle, objectivement et sérieusement. A l'extérieur de ce cadre, après que le travail a été effectué, c'est la fin de la journée et l'heure de rentrer chez soi, une bonne raison de se réjouir. L'image montre bien, à l'aide de l'humeur variable du visage, la distinction faite entre les heures passées au travail et le temps libre.

Image n°5: « Coopération ?! »: répartition inégale du pouvoir



Configuration du contexte des relations de coopérations : l'image n°5 a été réalisée par des participants allemands dans le cadre d'une coopération franco-allemande mettant en situation d'interaction la société mère et sa filiale.

Description : cette image met en scène divers personnages dans différentes positions. On aperçoit tout d'abord, sur la moitié gauche de l'image, un homme de taille surdimensionnée qui frappe à une porte. Au-dessus de lui, quatre autres petits personnages montrent du doigt, du haut de leur balcon, trois autres personnes de taille moyenne, situées sur la moitié droite de l'image, donc de l'autre côté de la porte. Le fait que ces trois personnages travaillent est symbolisé par une table de bureau et nombre de feuilles de papier. Celui du milieu montre du doigt la grande porte close, l'air mécontent, tout comme les deux autres. Il a un pansement collé sur le haut du crâne, ce qui laisse penser qu'il est blessé. Le mot « coopération » surplombe les éléments décrits.

Interprétation : cette image illustre dans une perspective allemande la thématique « hiérarchie, autorité et pouvoir ». Les personnages situés à droite de la porte, en bas, représentent la filiale allemande qui se trouve accablée de travail et a déjà subi des coups et des blessures. Les personnages situés dans la partie gauche en haut de l'image symbolisent la société mère française, dont la position hiérarchique est représentée par la personne surdimensionnée se tenant seule (le « patron » français). Celui-ci est flanqué de petites personnes passives, mais qui n'en commentent pas moins le déroulement de la situation. Société mère et filiale sont séparées physiquement par une porte. La relation est inégalitaire et tendue.

Image n°6: « Ascension d'une montagne » : la complémentarité



Configuration du contexte des relations de coopérations : L'image n° 6 a été réalisée par des participants allemands et français travaillant comme collègues au sein d'une joint-venture.

Description : plusieurs couples de petits personnages (l'un rouge, l'autre vert) gravissent ensemble, en serpentins, le sommet d'une haute montagne à la pente abrupte, qui remplit l'espace de la feuille. Deux autres couples de personnages attaquent l'ascension de la montagne latéralement, par la droite et par la gauche. Au sommet de la montagne, on aperçoit deux personnages, un vert et un rouge. Le chemin est parsemé de fleurs mais aussi de points d'interrogation. On peut également observer des symboles représentant des visages à la mine réjouie à droite et à gauche à mi-hauteur du sommet de la montagne, ainsi qu'un soleil radieux en haut à droite de l'image.

Interprétation : l'image numéro six met en lumière le thème « complémentarité et synergie ». Français et Allemands – ici représentés par les couleurs verte et rouge comme collègues de deux entreprises distinctes travaillant dans le cadre d'une coopération égalitaire et apparaissant ici en couple à tous niveaux hiérarchiques – ont un objectif à atteindre. Ils s'y attèlent par la gauche, par la droite et "en zigzag", c'est-à-dire de manière progressive. Ensemble, ils gravissent ce sommet et l'atteignent, une performance qui relève finalement de l'exploit.

IV. RÉSUMÉ, LIMITATIONS ET PERSPECTIVES

Cet article rend bien compte de la possibilité de procéder par d'autres méthodes au relevé, à l'analyse et à l'interprétation de données relevant du domaine interculturel. La représentation graphique et son analyse sont l'une de ces nouvelles méthodes, qui, dans le cadre de mesures d'intervention comme les formations, le conseil ou encore le coaching, font d'expériences interculturelles un véritable sujet de discussion et permettent surtout d'y travailler et de les « surmonter ». En conclusion à cet article, nous retiendrons trois points importants:

Premièrement, les images dessinées par des cadres dirigeants français et allemands reflètent les enjeux interculturels du management franco-allemand connus de la littérature. On retrouve ainsi dans les images de coopérations présentées ci-dessus des thèmes de la coopération franco-allemandes comme la communication, l'autorité, l'organisation du travail ainsi que la complémentarité dans la vie professionnelle quotidienne des cadres dirigeants et spécialistes, traités initialement dans des ouvrages scientifiques (Barmeyer 2005).

Il en ressort également que, selon la nature des relations de coopération, une filiale « impuissante » ou encore un client « tout-puissant » représenteront des thèmes différents qui ne seront pas toujours l'expression de problèmes relatifs à l'interculturel, mais qui découleront plutôt du contexte et d'une asymétrie de pouvoir (Bjerregaard *et al.* 2009). Des problèmes relevant de contraintes matérielles extérieures, de relations de pouvoir ou encore de configurations organisationnelles – qui se posent également dans des contextes monoculturels – peuvent alors prendre le pas sur le thème de l'interculturalité. Toutefois, les enjeux de chaque relation de coopération se présentent de manière semblable.

A l'avenir, il conviendra d'intensifier notre lecture analytique et de l'étendre au-delà du domaine d'études de l'interculturalité franco-allemande en entreprises, en se tournant également vers des situations d'interactions dans le cadre de relations interculturelles et de constellations de pays divers (Barmeyer 2007). On pourra ainsi réduire le risque de procéder à des analyses « culturalistes » et monocausales puisqu'il faudra alors prendre en compte d'autres facteurs explicatifs, ne relevant certes pas du domaine culturel mais tout aussi pertinents (Friedberg 2005).

Deuxièmement, les images illustrant les diverses coopérations peuvent facilement prêter le flanc à la critique scientifique, notamment en ce qui concerne le risque de stéréotyper (Straub *et al.* 2007) : dans leur vision sélective, les acteurs de l'interculturel – ici les participants aux formations interculturelles – ne perçoivent que certaines caractéristiques du partenaire de l'autre culture, qui font ensuite l'objet de leurs illustrations. De plus, et selon les critiques, les éléments de contenu que comportent les formations interculturelles, telles que descriptions,

narration d'incidents critiques, ou encore le fait de faire prendre conscience des dimensions et standards culturels contribueraient à intensifier ou à cimenter les stéréotypes et les préjugés. Ainsi, participants et personnes encadrantes reproduisent des stéréotypes qui, lorsqu'ils se trouvent de nouveau en situation réelle, peuvent influencer sur leur comportement. Tout comme la représentation graphique comporte le danger de forcer le trait, prêtant à l'illustration un aspect réducteur. Cet écueil peut cependant être abordé par le formateur dans le cadre du séminaire.

Il serait désormais souhaitable de continuer à travailler au développement de ces représentations innovantes, créatives et ludiques, dans le but cependant de dépendre davantage les aspects positifs que ces situations d'interactions interculturelles peuvent comporter. Cela permettrait ainsi de contrebalancer l'éventuelle formation de stéréotypes négatifs. Il faudrait alors donner à l'exercice un nouvel axe en ciblant la représentation, non pas sur les problèmes, mais sur de possibles solutions.

Troisièmement, il est important que les illustrations relatant des expériences de coopération soient produites avant que la personne formatrice n'engage, par la transmission de connaissances interculturelles, un processus d'apprentissage. Les images sont certes réalisées sur la base d'expériences professionnelles, leurs auteurs ne doivent toutefois pas avoir eu accès au préalable à des connaissances approfondies sur l'interculturalité ou même la civilisation du partenaire de l'autre culture. Leur perception dénote au tout début un certain ethnocentrisme, qui, chez un grand nombre de participants, peut se transformer en un ethnorelativisme au cours du séminaire (Bennett 1993). Une situation incomprise, perçue du point de vue de la culture propre au participant, sera jugée problématique et ne peut être relativisée que par le développement d'une empathie ; ce n'est seulement qu'à partir de ce moment-là qu'il est possible pour les acteurs de ressentir et d'estimer l'interculturalité vécue comme enrichissante.

Il serait également intéressant d'envisager une étude similaire à celle présentée dans cet article, mais analysant cette fois-ci les illustrations d'acteurs à l'issue d'une formation interculturelle au cours de laquelle ils auraient véritablement *réfléchi* à divers cas d'expériences professionnelles avec le partenaire de l'autre culture. Le temps imparti dans le cadre du séminaire pourrait conduire les participants à percevoir les expériences vécues sous une autre perspective. Les thèmes pourraient être abordés de manière plus positive – en raison d'une compréhension approfondie et d'un développement de compétences interculturelles préexistantes. Peut-être les images mettant en scène les acteurs, leurs expériences et relations de coopérations respectives pourraient-elles même prendre une tournure positive ou neutre. Ainsi aurait-on atteint le desiderata de toute communication interculturelle à dominante humaniste et pragmatique, en d'autres termes celui d'une entente harmonieuse et pacifique.

Au final, il semble important de formuler quelques réserves, qui concernent à la fois le processus, le produit et les acteurs. Le travail avec ces images, s'il ne veut pas rester à un niveau superficiel, nécessite un encadrement et une réflexion approfondie sur les représentations culturelles : l'image produite n'est qu'un outil pour révéler ce que les acteurs ressentent de façon très subjective. L'analyse du pictural demeure délicate car elle exige une analyse rigoureuse des symboles et images qui sont profondément ancrés dans une culture et reliés aux mythes et traditions (D'Iribarne 2009).

Notre matériel empirique a montré que certaines images présentées proviennent de travaux réalisés en groupes mono-culturels français ou allemands, d'autres en groupes biculturels de trois à quatre participants. Il est sûr que le contexte présenté – mono-culturel ou biculturel – joue sur le message de l'image : il se peut que les thématiques, les représentations ne soient pas les mêmes.

L'utilisation du pictural semble donc facile dans la pratique (peut-être plus facile que la communication orale ou écrite, tout particulièrement si un des communicants ne maîtrise pas la langue commune utilisée), mais difficile dans l'analyse. Elle exige l'intervention d'un expert à même de pouvoir indiquer et sensibiliser les intervenants sur les ressemblances et différences des symboles utilisés. Cet intervenant devrait disposer d'une compétence interculturelle forte (Bartel-Radic 2009, Barmeyer/Davoine 2012), si possible en lien avec les cultures représentées. Le processus et la réflexion autour des images créées devrait donc être accompagné par des experts biculturels capables d'analyser le poids et la signification des symboles dans deux cultures.

BIBLIOGRAPHIE

- Abel Günter (2003) : Zeichen- und Interpretationsphilosophie der Bilder. In: Bildwelten des Wissens. Kunsthistorisches Jahrbuch für Bilddidaktik 1. Berlin: Akademie Verlag, p. 89-102.
- Adler Nancy J. (1991) : International Dimensions of Organizational Behavior. Boston: PWS-Kent.
- Ammon Günther (1989) : Der französische Wirtschaftsstil. München: Eberhard Verlag.
- Barmeyer Christoph (2007). Management interculturel et styles d'apprentissage : Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec, Québec, PUL, 2007.
- Barmeyer Christoph (2005) : Communication interculturelle dans le management franco-allemand. Développement, défis méthodologiques et perspectives de recherche. Dans: Baasner, F. (Ed.) : Gérer la diversité culturelle. Théorie et pratique de la communication interculturelle franco-allemande. Frankfurt / M, Peter Lang, 2005, p.43-67.
- Barmeyer Christoph / Davoine Eric (2014) : Interkulturelle Synergie als „ausgehandelte“ Interkulturalität: Der deutsch-französische Fernsehsender ARTE. In: Moosmüller Alois / Möller-Kiero Jana (Hg.) : Interkulturalität und kulturelle Diversität. Münster, Waxmann, p. 155-181.

- Barmeyer Christoph / Mayrhofer Ulrike (2014) : How has the French cultural and institutional context shaped the organization of the Airbus Group? In: *International Journal of Organizational Analysis*, Nr.4, Jg. 22, p. 440-462.
- Barmeyer Christoph / Davoine Eric (2013) : Intercultural difficulties in French-German research and development projects. In: Zenker Andrea / Baier Elisabeth / Muller Emmanuel / Héraud Jean-Alain / Tippmann, Volker (Hg.) : *Strategies for bilateral research cooperation: French-German experiences*. Stuttgart, Fraunhofer Verlag, p. 31-40.
- Barmeyer Christoph / Davoine Eric (2012) : Le développement collectif de compétence interculturelle dans le contexte d'une organisation binationale: le cas ARTE. In: *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 107, p. 63-73.
- Barmeyer Christoph / Mayrhofer Ulrike (2008) : Systèmes de gouvernance et dynamique organisationnelle : une analyse du groupe EADS. In: *Humanisme & Entreprise*, Vol. 25, n° 287, p. 1-18.
- Barmeyer Christoph / Davoine Eric (2008) : Culture et gestion en Allemagne: La "machine bien huilée". In: Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (Ed.) : *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec : Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM. CD-ROM.
- Barmeyer Christoph / Schlierer Hans / Seidel Fred (2007) : *Wirtschaftsmodell Frankreich: Märkte, Unternehmen, Manager*. Frankfurt / Main / New York: Campus.
- Bartel-Radic Anne (2009) : La compétence interculturelle: état de l'art et perspectives. *Management International*, vol. 13, n° 4, p. 11-26.
- Bennett Milton J. (1993) : Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In: Paige, R. Michael (Ed.) : *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth: Intercultural Press, p. 21-71.
- Toke Bjerregaard, Jakob Lauring and Anders Klitmøller (2009) : A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management *Introducing newer developments in Anthropology*. In: *critical perspectives on international business*, Vol. 5, n°. 3, p. 207-228.
- Brannen, Mary Yoko (2004) : When Mickey loses faces : recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. In: *Academy of Management Review*, vol. 29, no 4, p. 593-616.
- Breuer Jochen / de Bartha Pierre (1996) : *Deutsch-französisches Kooperationsmanagement*. München: Becker.
- Breuer Jochen / de Bartha Pierre (1993) : La médiation interculturelle au secours des partenaires franco-allemands. Dans: *Gérer & Comprendre, Annales des Mines*, n°30, pp. 50-58.
- Brink Hans- Josef / Davoine Eric / Schwengel Hermann (Ed.) (1999) : *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich*. Berlin: Berlin Verlag.
- Brodbeck F., Frese M., & Javidan M. (2002). Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. *Academy of Management Executive*, 16(1), 16-29.
- Chanlat, Jean-François (2008). « L'analyse interculturelle et les sciences humaines. » dans E. Davel ; J.-P. Dupuis ; J.-F. Chanlat (sous la direction de) (2008). *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM, p. 25-71.
- Chevrier Sylvie (2010). *Le management interculturel*. Paris, PUF.
- Crozier Michel / Friedberg Erhard (1977) : *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- D'Iribarne Philippe (1989) : *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Seuil.

- D'Iribarne Philippe (2009) : «National Cultures and Organisations in Search of a Theory: An Interpretative Approach. In: International Journal of Cross Cultural Management » n° 9, p. 309-321.
- Dahlén, Tommy (1997) : Among the Interculturalists. An emergent profession and its packaging of knowledge, Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Davel Eduardo ; Dupuis Jean-Pierre ; Chanlat Jean-François (sous la direction de) (2008). Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM.
- Davoine Eric (2002) : Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler.
- Demangeat Isabelle / Molz Markus (2003) : Frankreich. In: Thomas Alexander / Kammhuber Stefan / Schroll-Machl Sylvie (Ed.) : Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, p. 24-52.
- Demorgon Jacques (1996) : Complexité des cultures et de l'interculturel. Paris : Anthropos.
- Demorgon Jacques (1998) : L'Histoire interculturelle des sociétés. Paris : Anthropos.
- Deutsch-Französisches Institut (Ed.) (2003) : Auswahlbibliographie Interkulturelle Kommunikation Deutschland-Frankreich (1945-2003). Ludwigsburg.
- Dirscherl, Klaus (1993) : Antoni Tapiés, Plakate. Ikonische Schrift und zeichenhaftes Bild. In: Dirscherl, Klaus (Ed.) : Bild und Text im Dialog. Passau: Wissenschaftsverlag Rothe, p.409-428.
- Dupuis Jean-Pierre (2008). « L'analyse interculturelle en gestion : décloisonner les approches classiques. » dans E. Davel ; J.-P. Dupuis ; J.-F. Chanlat (sous la direction de) (2008). Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM, p. 73-117
- Fischer Matthias (1996) : Interkulturelle Herausforderungen im Frankreichgeschäft. Kulturanalyse und Interkulturelles Management. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Friedberg Erhard (1993) : Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée, Paris : Seuil.
- Friedberg Erhard (2005) : « La culture « nationale » n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne », Revue française sociologie, Vol. 46 n° 1, p. 177-193.
- Gmür Markus: From Charts and Sails. Metaphors of Management and Organization in Germany and France. In: Problems and Perspectives in Management, 1/2006, p.175-186.
- Hall Edward T. / Hall Mildred R. (1990) : Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans. Yarmouth: Intercultural Press.
- Heidenreich Martin (1995) : Informatisierung und Kultur. Die Einführung und Nutzung von Informationssystemen in Unternehmen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Heidenreich Martin. Die gesellschaftliche Strukturierung technischen Wissens in Deutschland und Frankreich; In: H.-J. Brink / E. Davoine / H. Schwengel (Hg.) : Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich, BWV, Berlin, 1999, p. 37-52.
- Heidenreich Martin / Barmeyer Christoph / Koschatzky Knut / Mattes Jannika / Baier Elisabeth / Krüth, Katharina (2012) : Multinational Enterprises and Innovation: Regional Learning in Networks. New York/ London, Routledge.
- Helmolt, Katharina v. (1997) : Kommunikation in internationalen Arbeitsgruppen. München: Iudicium.
- Helmolt Katharina v. / Müller-Jacquier Bernd (1991) : Französisch-deutsche Kommunikation im Management-Alltag. Bayreuth: Forschungsprojekt Interkulturelles Verhaltenstraining.

- Klaus Sachs-Hombach / Klaus Rehkämper (Hrsg.) (2004) : Bild – Bildwahrnehmung – Bildverarbeitung. Interdisziplinäre Beiträge zur Bildwissenschaft. Wiesbaden: DUV.
- Kroeber-Riel, Werner (1996) : Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung. Frankfurt: Vahlen.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen/ Walter, Klaus Peter (Ed.) (2003) : Interkulturelle Medienanalyse. St. Ingbert: Röhrig.
- Lüsebrink Hans-Jürgen (2011) : Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer. Stuttgart: Weimar.
- Mangels Johannes (1980) : 100 Fragen zum Betrachten eines Bildes. Kastellaun: Aloys Henn Verlag.
- Marschan-Piekkari R. / Welch D. / Welch L. (1999). « In the Shadow: The Impact of Language on Structure, Power and Communication in the Multinational », *International Business Review*, vol. 8, no 4, p. 421-440.
- Maurice Marc / Selier François / Silvestre Jean-Jacques (1982) : Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Paris : Presses Universitaires de France.
- Mayrhofer Ulrike (2012) : Management of Multinational Companies. A French perspective. Palgrave Macmillan.
- Mayrhofer Ulrike / Urban Sabine (2011) : Management international. Des pratiques en mutation, Paris, Pearson Education.
- Meier Olivier (2010) : Management interculturel : stratégie, organisation, performance. Paris, Dunod.
- Moosmüller Alois (2004) : Das Kulturkonzept in der Interkulturellen Kommunikation aus ethnologischer Sicht. In: Lüsebrink, Hans-Jürgen: Konzepte Interkultureller Kommunikation. St. Ingbert: Röhrig, p. 45-68.
- Müller-Jacquier Bernd (2000) : Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: Bolten, Jürgen: Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Leipzig: Popp Verlag, p. 20 – 49.
- Müller-Jacquier Bernd (2004) : “*Cross-cultural*” versus interkulturelle Kommunikation. Methodische Probleme der Beschreibung von Inter-Aktion. Konzepte Interkultureller Kommunikation. St. Ingbert: Röhrig, p. 69-113.
- Pateau, Jacques (1998) : Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande. Paris : CIRAC.
- Posner Roland / Schmauks Dagmar (2004) : Die Reflektiertheit der Dinge und ihre Darstellung in Bildern. In: Sachs-Hombach Klaus / Rehkämper Klaus (Hrsg.) : Bild – Bildwahrnehmung – Bildverarbeitung. Interdisziplinäre Beiträge zur Bildwissenschaft. Wiesbaden: DUV, p. 15-31.
- Sachs-Hombach Klaus / Rehkämper Klaus (Hrsg.) (2004) : Bild – Bildwahrnehmung – Bildverarbeitung. Interdisziplinäre Beiträge zur Bildwissenschaft. Wiesbaden: DUV.
- Saussure Ferdinand de (1967) : Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaft. 2. Auflage. De Gruyter: Berlin.
- Schmidt, Bernd (2002) : Die Macht der Bilder. Bildkommunikation – menschliche Fundamentalkommunikation. Aachen: Shaker.
- Straub Jürgen / Weidemann Arne / Weidemann Doris (Ed.) (2007) : Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Stuttgart/Weimar: Metzler.

Strübing Martin (1997) : Die interkulturelle Problematik deutsch-französischer Unternehmenskooperationen. Wiesbaden: DUV.

Usunier Jean-Claude (1992) : Commerce entre cultures. Paris : Presses Universitaires de France.

Usunier Jean-Claude (Ed.). (2000) : Confiance et performance. Un essai de management comparé France/Allemagne. Paris.

Vaara E. / Tienari J. / Piekkari R. / Sääntti R. (2005). « Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 3, p. 595-623.

Walther Matthias (2014) : Repatriation to France and Germany. A Comparative Study Based on Bourdieu's Theory of Practice, Wiesbaden, Springer.

Whitley Richard (Ed.) (2002) : Competing Capitalisms: Institutions and Economics. Cheltenham: Elgar.