

Contribution* à la réflexion de l'APR	
Complexité de l'interculturalité franco-allemande Systémique, pensée stratégique, modélisation, logique floue, conflits - <u>Bibliographie</u>, p. 12 <u>Résumé – Zusammenfassung – Abstract</u>, p. 13 <u>Notes</u>, p. 14	M. Michel Ph. Mattoug E-mail : michel@mattoug.net

Accédez aux autres documents disponibles sur notre site
<http://www.apr-strasbourg.net/contribution.php>
et inscrivez vous pour recevoir toute l'information APR.

MICHEL PH. MATTOUG, Professeur invité permanent, Hochschule Offenburg/Gengenbach (Université des Sciences Appliquées), Directeur du Centre Steinbeis de Transfert de Stratégies internationales

Complexité de l'interculturalité franco- allemande - Systémique, pensée stratégique, modélisation, logique floue, conflits

La liberté de circulation apportée par la construction européenne n'est pas qu'un phénomène abstrait, c'est une véritable liberté d'aller et de faire, comme consommateur, comme travailleur, épargnant, étudiant, enseignant, associatif etc. Mais l'exercice de cette liberté ne va pas de soi et l'idée qu'il suffit d'aller de France en Allemagne – ou de venir d'Allemagne et France – est une idée généreuse, certes, mais naïve. Nous allons nous attacher à démontrer ici que l'exercice de cette liberté, et le bénéfice des potentialités de toute nature qu'elle promet requiert l'acquisition, la mise en œuvre et le perfectionnement d'une compétence sui generis et qu'ils ne peuvent être le fruit ni du hasard, ni d'une nécessité, mais bien d'un processus scientifique comparable, quoique plus complexe, à l'acquisition, la mise en œuvre et le perfec-

tionnement de toute compétence de toute nature.

Les deux Etats ont des systèmes éducatifs différents, forment la jeunesse à des compétences selon une idée de l'Homme qui leur est spécifique¹ : ici, l'homo politicus ; là-bas, l'homo economicus et ont des priorités différentes dans la construction des compétences qu'ils considèrent essentielles, importantes, utiles, agréables pour leurs ressortissants et il suffit de procéder à une analyse même peu approfondie de la vie scolaire en France et, par exemple, dans l'Etat de Rhénanie-Palatinat ou de la Ville Libre et Hanséatique de Hambourg, pour comprendre que les orientations stratégiques des enseignements vont produire des effets sur la formation de la personnalité et sur des compétences qui ne seront pas les mêmes ; enseignements

- de l'histoire

- ici, associé à l'enseignement de la géographie, ancrant de ce fait l'écologiste dans un espace-temps faisant de lui un citoyen, un Français ;
- là-bas, associé à la socio-économie, ancrant de ce fait l'écologiste dans des flux d'idées en conséquence ;
- religieux
 - ici, inexistant ;
 - là-bas, obligatoire dans toute classe, pour tout âge, et interfacé avec les autres enseignements – et on se rappellera la tentative vite arrêtée par le Bundesverfassungsgericht, de l'Etat de Brandebourg de le remplacer par un enseignement a-religieux de l'« éthique » ;
- de la philosophie
 - ici, obligatoire dans tout de second cycle de l'enseignement secondaire, avec même un caractère sacré ;
 - là-bas, intégré à faible dose, soit dans l'enseignement de l'allemand langue maternelle, soit dans l'enseignement religieux selon les Etats.

Ceci pour les différences dans les articulations des contenus de quelques enseignements.

La didactique de ces enseignements comme vecteur de l'intégration des contenus entre eux, et comme préparation à une certaine opérationnalisation des contenus des enseignements est différente. A dessein, nous utiliserons l'exemple des mathématiques, cette science ayant une réputation d'internationalité que rien ne semble ébranler. Les enseignants de mathématiques des établissements français participants à des échanges d'élèves nous confirment à la lecture des manuels scolaires que la didactique des mathématiques n'est pas comparable et nous avons pu nous-même interroger une élève de lycée français fréquentant pendant un

semestre un lycée allemand au sujet des difficultés qu'elle pouvait rencontrer en mathématiques ; sa réponse a été : « Je sais ce dont il s'agit, mais je ne le reconnais pas ».

Quant à la pédagogie, nous nous résumerons à deux exemples pour ne pas alourdir cette démonstration : il n'y a pas de surveillant dans les cours de récréation allemandes, ce qui ne signifie d'ailleurs nullement qu'y règnent ordre et harmonie ; et nous citerons un proviseur de lycée français après une visite dans un lycée allemand : « C'est ahurissant : des élèves mangent en classe et l'enseignant continue son cours comme si de rien n'était ! »².

Ces trop brèves illustrations des différences dans certains contenus formatifs, la didactique et la pédagogie en France et en Allemagne imposent la conclusion que les personnalités et compétences formées dans chacun des systèmes ne peuvent pas avoir des conceptions comparables dans les méthodologies, même si les contenus sont rigoureusement les mêmes : les textes de Goethe ou d'Albert Camus ne changent pas en passant la frontière, une équation à deux inconnues reste une équation à deux inconnues, tout comme la molécule d'acide sulfurique, le cheminement de la lumière etc. Ce qui change, c'est le regard posé, le rapport à cette chose ou cause, et le rapport que la chose ou cause aura avec l'apprenant ; le rapport au maître et à l'élève, à l'institution et au système dans laquelle l'institution est impliquée ; bref tout ce en quoi consiste la socialisation.

Français et Allemands sont, chacun pour soi, le produit de leur formation et cette formation est le produit d'une civilisation qui est nationale. Il nous reste maintenant à la qualifier. Beaucoup s'accordent à nommer « culture » cet ensemble, mais beaucoup critiquent ce terme et lui préfèrent celui de « civilisation ». Nous ne pouvons discuter ici les arguments en présence, mais ils font partie de ces différences de conception entre Français et Allemands et nous renvoyons le lecteur curieux à l'analyse qu'en fait THOMAS MANN³. Le lecteur nous pardonnera donc de parler ici de « culture », que

nous définissons comme étant *le système complexe de représentations, d'habitudes et d'attitudes formant l'aptitude d'une personne à s'orienter et à s'adapter dans la vie sociale, et lui permettant d'élaborer des stratégies faisables et compréhensibles par d'autres*. C'est au sein de cette culture que se forment les compétences personnelles, professionnelles, sociales, économiques, associatives et autres ; elles s'y intègrent, l'enrichissent et en deviennent indissociables : elles deviennent elles-mêmes culture.

On pourrait poser plausiblement qu'il existe autant d'interculturalités qu'il existe de cultures, donc qu'il existe d'individus. Cela éviterait d'entrer en conflit avec les tenants d'un universalisme fondamentaliste⁴. Mais les sciences sociales nous permettent raisonnablement de dire que les sociétés humaines, les groupes sociaux – et donc aussi les sociétés nationales – possèdent des caractères sociaux communs d'une consistance suffisante pour pouvoir être analysés de manière spécifique et ce n'est donc faire injure à personne que de dire qu'il existe une interculturalité franco-allemande, comme sous catégorie de l'interculturalité internationale, tout comme il existe des interculturalités interdisciplinaire, intersexuelle, intergénérationnelle, inter-sociale, et sans doute d'autres autres. Nous précisons enfin que toutes ces interculturalités sont intimement liées, que toute situation sociale franco-allemande concrète, p.ex. une équipe composée d'un jeune chercheur français et d'une directrice de recherche allemande d'un certain âge, est une hyper-complexité⁵ interculturelle qui peut cumuler et entrelacer les interculturalités internationale, interdisciplinaire, intersexuelle et intergénérationnelle.

Première dimension

Nous pouvons donc maintenant poser la première dimension de la compétence interculturelle franco-allemande : chacun de nous, Français ou Allemand, est tout d'abord un ressortissant de sa culture ; nous vivons dans une sorte de cage sociale⁶ qui a ses caractéristiques, qualité et complexité qui lui sont propres, mais aussi l'écart entre

les barreaux, et la porte. La cage a surtout sa cohérence systémique interne qui lui est également propre, chaque caractéristique nationale, chaque règle ou attente ayant fait l'objet d'une création, voulue ou spontanée, dans un objectif de meilleure adaptation à des problèmes ou toute sorte de situation dans le cadre national et, surtout, ayant prouvé son utilité dans la durée, faute de quoi elle eût été abandonnée, modifiée ou transformée⁷.

Cette cage sociale française est plus ou moins ouverte vers l'extérieur, en l'occurrence la cage des voisins allemands, une ouverture générée par divers facteurs dont nous citerons sans prétendre ni à l'exhaustivité, ni à une priorisation : l'humanisme, la construction européenne et les programmes de financement de projets internationaux, l'amitié institutionnalisée par le Traité de l'Elysée et sa médiatisation ; les nombreux jumelages de collectivités, d'établissements scolaires et d'associations diverses ; la relation internationale de proximité dans les espaces frontaliers⁸, sans parler des nombreuses familles mixtes et amitiés nées des rencontres de la jeunesse⁹ au sein des programmes Erasme, Socrates, Lingua, Youth et autres, ou du travail dans les équipes des quelque 1 500 filiales françaises en Allemagne ou 3 500 filiales allemandes en France¹⁰.

Mais cette ouverture est en principe limitée, d'une part, objectivement par les impératifs de cohérence systémique ; d'autre part, individuellement par la qualité de la personnalité et, enfin, subjectivement par l'orientation stratégique de chacun, comme nous le verrons ci-dessous.

Seconde dimension

Seconde dimension de la compétence interculturelle franco-allemande : une connaissance de soi, de l'autre et de la situation franco-allemande dans laquelle nous nous trouvons, avec une reconnaissance des aspects sociaux en jeu dans cette situation avec les caractéristiques françaises que voit le regard allemand, les caractéristiques allemandes que voit le regard français. Ce niveau de connaissance et de reconnaissance, que certains psychologues appellent

le niveau méta, n'est pas une notion nouvelle ; déjà, SOCRATE exigeait « Connais-toi toi-même ! », ce qui incluait de connaître aussi le regard de l'autre sur soi-même. Il ne pouvait cependant pas y intégrer la dimension internationale, n'ayant lui-même jamais quitté sa ville, ni rencontré, semble-t-il, d' « étranger » lui opposant un système d'orientation, d'adaptation et de pensée stratégique inconnu.

C'est pourtant ce niveau méta, en ce qu'il impose de relativiser fondamentalement mes propres perceptions et catégories de pensée pour tenir compte des différences entre, d'une part, mon regard sur l'autre et le regard que l'autre porte sur moi et, d'autre part, le regard que je porte sur la situation et le regard que l'autre porte sur cette même situation, qui constitue l'ouverture vers l'ensemble formé par l'autre et sa culture. Sans ce niveau méta, point d'ouverture vers la différence, point d'interculturalité. Nous ne pourrions ici exposer les voies qui permettent d'accéder au niveau méta, sans tomber dans l'approximation ou la superficialité et nous voir alors reprocher un charlatanisme de mauvais aloi ; mais, qu'il nous soit au moins permis de soutenir que ces voies seront différentes selon que l'on se fonde sur des paradigmes fondamentalement universalistes ou particularistes, selon que l'on a l'habitude de faire recours à des cheminements de nature philosophique ou religieuse, donc que l'on est éduqué français ou allemand.

Enfin, le niveau méta va nous permettre de distinguer les questionnements qui ressortissent de l'interculturalité de la situation de ceux qui trouvent leur origine dans une problématique interpersonnelle ; en effet, les différences dans les qualités des multiples facettes de la personnalité de chacun des protagonistes ne peuvent être traitées au moyen seul des outils destinés au travail interculturel. Notamment, le refus conscient de travailler avec des Allemands / des Français, s'il peut être subjectivement le résultat mal vécu d'un échec en interculturalité franco-allemande, ne peut pas vraiment être considéré comme une problématique susceptible de trouver sa

solution grâce aux outils de l'interculturalité, mais doit bien plutôt être traité au niveau de la volonté du sujet¹¹.

Troisième dimension

Après avoir vu l'origine des différences de culture, la perception que l'on peut en avoir et l'attitude que l'on peut prendre à leur égard, nous devons maintenant nous intéresser à la situation que le sujet – moi, lui, vous – doit appréhender au niveau méta. Cela nous mène à la troisième dimension de la compétence interculturelle franco-allemande : la normalité de la situation interculturelle – ou : où l'interculturalité se dissimule-t-elle ? Pour les besoins de nos travaux sur l'interculturalité, nous utilisons un [modèle en trois strates](#)¹², à savoir :

1. Une strate infrastructurelle qui pose que des paradigmes culturels européens existent et sont communs à la France, à l'Allemagne et à d'autres nations dont nous partageons la culture / civilisation. Nous en citerons quelques-uns¹³ :
 - autorité : l'autorité doit être légitimée et elle sera respectée dans l'un et l'autre Etat ;
 - responsabilité : la responsabilité existe et elle est portée dans l'un et l'autre Etat ;
 - exécution des tâches : les tâches existent pour être exécutées, dans l'un et l'autre Etat ;
 - communication : on communique l'un/les uns avec l'autre/les autres, dans l'un et l'autre Etat ;
 - orientation : la réalité prime sur le mythe lorsqu'il s'agit de chercher une orientation, dans l'un et l'autre Etat ;
 - adhésion au nous : le groupe social a un rapport avec moi et moi avec lui, dans l'un et l'autre Etat.
2. Une seconde strate nationale qui est structurelle. Elle contient les cultures nées de la transformation au niveau national des paradigmes infrastructurels européens ; nous y trouverons aussi les déclinaisons régionales, si elles existent ;

nous y trouverons également les cultures professionnelles. Il peut aussi s'y trouver des cultures marginales ou des sub-cultures nées de mouvements divers qui peuvent aussi s'opposer à la culture dominante et, ainsi, prendre des formes les apparentant à des cultures étrangères. Il convient toutefois de se garder de les assimiler à la culture étrangère à laquelle elles ressemblent : stratégiquement parlant, ces cultures marginales ou ces sub-cultures restent marginales ou des sub-cultures.

3. Une dernière strate qui contient les cultures nées de la transformation des représentations et attitudes nationales, professionnelles et régionales aux niveaux des groupes sociaux auxquels l'individu participe directement : culture d'entreprise, de quartier etc. ; mais ici aussi sub-cultures et cultures marginales, et également cultures déviantes¹⁴.

Cette troisième dimension, dont nous limitons la portée dans nos travaux relatifs aux aspects socioprofessionnels, va nous permettre d'introduire dans le réseau des complexités de l'interculturalité les particularités dues aux nécessités professionnelles.

Quatrième dimension

Nous avons évoqué la question stratégique : que veut-on, que veut le sujet ? La quatrième dimension sera donc celle de la stratégie interculturelle. En effet, la nécessité d'aboutir à un résultat dans une situation où l'interculturalité franco-allemande impose une remise en question des habitudes et attitudes propres, d'une part, et, d'autre part, un regard sur des représentations et attitudes dont l'évidence d'efficacité n'est pas donnée. Se pose alors la question de savoir à quelle expression de volonté arrivera le sujet, si aucune stratégie d'évitement¹⁵, de contournement¹⁶ ou stratégie cynique¹⁷ n'est faisable.

Nous connaissons les stratégies d'interculturalité suivantes, chacune d'elle pouvant s'appliquer à la relation interculturelle franco-allemande :

- *stratégie de domination* : cette stratégie est sans doute la plus fréquente. Elle se

définit comme la volonté de voir le sujet étranger (p.ex. un membre allemand de l'équipe) adopter l'ensemble des représentations, attitudes et habitudes françaises en cours dans l'équipe, élaborer des stratégies professionnelles compréhensibles sans effort particulier par les Français de l'équipe et de comprendre les stratégies élaborées par les Français selon leurs méthodes habituelles. En soi, cette stratégie peut être légitime et le choix entre les avantages et les inconvénients que peut procurer cette stratégie appartient à ceux qui assument le risque du projet, et cette stratégie est généralement adoptée dans les petites filiales d'entreprises françaises en Allemagne ou allemandes en France. Elle impose cependant, pour être efficace, que l'autre, dans notre exemple l'Allemand, adopte une

- *stratégie d'assimilation* : le membre allemand de l'équipe de notre exemple doit être apte à assimiler la culture française, et le vouloir aussi. On peut en effet considérer qu'il existe dans chaque culture des ressortissants qui, sans se considérer pour autant marginaux ou déviants, préfèrent se conformer à une autre culture qu'à celle à laquelle ils ont été formés.

Le couple « stratégie de domination + stratégie d'assimilation » fonctionne généralement bien en entreprise, si le recrutement des membres de l'équipe a été fait en fonction de ce choix stratégique. Si, par contre, une stratégie de domination de l'entreprise est confrontée à des stratégies de domination des salariés ou, inversement, si une stratégie d'assimilation de l'entreprise est confrontée à des stratégies d'assimilation des salariés, alors l'entreprise court respectivement au conflit ou à l'inaction¹⁸.

- *Stratégie de ségrégation* : la stratégie est, quoique le terme évoque un passé sinistre, également légitime ; elle consiste à faire chez soi, p.ex. en France, comme à l'accoutumée et à laisser faire ailleurs, p.ex., en Allemagne, comme à

l'accoutumée. Aucune des deux cultures ne peut prétendre à la perfection, ni même à une meilleure performance socio-économique ou autre, et quelques indicateurs¹⁹ permettent de dire que les cultures française et allemande ont un « rendement » globalement équivalent. On peut donc légitimement concevoir et mettre en place des systèmes de management²⁰ appliquant des méthodes, procédures et routines conçues dans chacune des deux cultures, et les laissant se développer en fonction de leur logique nationale. La question interculturelle se réduit alors à la gestion de l'interface entre les deux systèmes de management, qui exigera des acteurs des compétences managériales accrues et une puissance de communication et de persuasion hors de commun²¹...

- *Stratégies d'intégration* : nous distinguons les stratégies d'intégration cumulée et les stratégies d'intégration synthétique :

- Stratégie d'intégration cumulée : elle suppose que les membres de l'équipe sont aptes à ajouter à leurs propres représentations, attitudes et habitudes, celles des membres de l'équipe venant de l'autre pays, qu'ils attendent des autres qu'ils en fassent autant et que les autres attendent d'eux-mêmes qu'ils le fassent. Cette stratégie est implicite dans beaucoup d'équipes qui travaillent en « synergie interculturelle »²². Elle suppose qu'alors, les sujets vont choisir, collectivement ou individuellement, parmi les outils qui sont mis à leur disposition par l'une et l'autre culture ceux qui vont leur offrir la meilleure adaptation à une situation donnée. Cette pensée rejette dans l'intuitif la question interculturelle. Nous pensons toutefois que le risque existe que des personnalités moins affirmées se trouvent alors dans une situation dilemmatique avec les problèmes que nous décrivons ci-dessous²³.

- Stratégie d'intégration synthétique : ici, les membres de l'équipe ont conscience de leurs différences et la volonté de ne retenir de leur culture propre que les aspects favorisant un développement puissant de leurs performances, de retenir de l'autre culture les aspects offrant les mêmes perspectives et conséquemment de se défaire des aspects offrant moins d'avantages. Ils analysent alors soigneusement les avantages et inconvénients offerts par chacune des cultures dans toute situation, ne retiennent que celles offrant les meilleures perspectives, se les approprient s'ils sont ressortissants de l'autre culture et font leurs meilleurs efforts pour ne pas retomber dans les anciennes habitudes. Les sujets deviennent alors des mutants culturels, ayant une culture qui n'est propre qu'à cette équipe, aux performances accrues, mais incapables de retourner travailler dans des équipes qui n'auraient pas suivi un même processus d'inculturation. L'équipe est devenue une sorte de secte, sans le savoir, préfigurant sans doute le mutant de l'Europe en devenir²⁴, mais devenue inapte à revenir dans un monde encore franco-français ou germano-allemand²⁵.

- *Stratégie d'accommodation* : cette stratégie permet de choisir parmi la gamme de stratégies possible celle qui est la plus appropriée dans une situation donnée²⁶. C'est probablement la plus fréquemment utilisée, explicitement ou implicitement, et c'est probablement celle qui, par la souplesse intellectuelle qu'elle permet au sujet, offre le plus de champ à la tolérance²⁷ tout en permettant de choisir à tout moment le degré de performance socio-économique souhaité. On aura compris que l'exigence de maîtrise de connaissances culturelles transnationales diverses et l'exigence d'intellectualité sont ici particulièrement grandes. Cette stratégie

est donc aussi celle qui présente le plus grand risque de décisions absurdes²⁸.

Cinquième dimension

Les aspects infrastructurels impliqués dans la mise en œuvre des stratégies interculturelles consistent en des paramètres de la vie sociale essentiels et nous en présentons ci-dessous les principaux²⁹, soit la cinquième dimension. La présentation sera conforme au modèle des cultures de la troisième dimension : un concept infrastructurel a été transformé en concepts nationaux différents. Comme l'un exclut l'autre et inversement, certains ont pu penser qu'il s'agissait là d'antagonismes³⁰ ; nous pensons plutôt qu'ils sont parfaitement complémentaires³¹, quoique incommensurables.

- **Légitimité de l'autorité** : l'autorité doit être légitime, sinon elle ne peut pas être respectée, en France comme en Allemagne. La manière dont s'effectue cette légitimation est cependant en principe différente en France et en Allemagne. Alors que l'une des nations demande que le détenteur d'une prétendue autorité soit légitimé par une chaîne de légitimation prenant sa source là où toute légitimité doit prendre sa source, l'autre nation demande que chaque individu puisse légitimer par lui-même l'exercice de l'autorité. Nous parlerons respectivement d'autorité en extériorité ou d'autorité en intériorité.
- **Assumer de la responsabilité** : la responsabilité pour l'achèvement ou la réussite d'une tâche est quelque chose de normal et, en France comme en Allemagne, elle est assumée. Cependant, alors que l'une des nations demandera que la responsabilité soit endossée par un individu seul, l'autre nation demandera que ce soit le groupe social qui assume la responsabilité. Nous parlerons respectivement de responsabilité marquée ou de responsabilité partagée.
- **Exécution des tâches dans le temps** : les tâches existent pour être exécutées, en France comme en Allemagne, et, pour cette exécution, il faut du temps. Alors

que les ressortissants de l'une des deux nations commencent et mènent à bien la tâche parallèlement à d'autres tâches, les ressortissants de l'autre nation commenceront la tâche après en avoir terminé avec la tâche en cours et la mèneront à bien avant d'en commencer une nouvelle. Nous parlerons respectivement d'exécution des tâches en simultanéité ou d'exécution en consécuité.

- **Contenu du discours** : le langage permet de communiquer et nul ne parle en principe sans la volonté de communiquer le produit d'une pensée. Alors que, dans l'une des deux nations, on limite la communication langagière à ce qui mérite d'être dit, parce que c'est nouveau, p.ex., le reste de la communication étant laissé à d'autres modes, dans l'autre nation, la totalité de la pensée sera communiquée, même s'il doit y avoir répétition. Nous parlerons respectivement de communication implicite et de communication explicite.
- **Téléologie du discours** : la communication poursuit un objectif stratégique fondamental, indépendamment du contenu. Alors que, dans l'une des deux nations, le discours cherchera à faire distinguer l'originalité de la réflexion de l'orateur, dans l'autre nation, le discours cherchera à s'insérer dans la réflexion en cours dans le groupe social auquel il s'adresse. Nous parlerons respectivement de recherche de dissensus et de recherche de consensus.
- **Première orientation** : lorsqu'il s'agit de rechercher une adaptation optimale, le premier réflexe est de se mettre à la recherche d'une possibilité d'orientation, dans l'un et l'autre pays. Alors que, dans l'un, le premier réflexe sera de chercher qui est la personne susceptible d'ouvrir une telle possibilité, dans l'autre ce premier réflexe sera de chercher dans quelle chose ou quelle cause on découvrira une telle possibilité. Nous parlerons respectivement d'orientation à la personne ou d'orientation à la chose/cause³².

- L'adhésion au nous ou Sentiment communautaire : le groupe a un rapport avec moi et moi avec lui, dans l'un et l'autre Etat. Alors que, dans l'un, c'est l'unité qui donne sa substance fondamentale à ce sentiment, dans l'autre, c'est la diversité.
- Nous n'avons présenté ici que les paramètres critiques, susceptibles de générer un conflit si, p.ex. deux stratégies de domination sont en présence. Il existe aussi des concepts non critiques ; un exemple parmi d'autres : la recherche de perfectionnement se transforme dans l'un des pays en développement, et dans l'autre en enrichissement.

Ces paramètres se trouvent rarement à l'état pur, chaque comportement humain étant complexe. Les paramètres peuvent se croiser ; ils peuvent aussi donner naissance à des paramètres dérivés. Quelques exemples :

- Paramètres croisés :
 - Une gestion consécutive des tâches croisant une recherche du consensus produit de la stabilité ; une gestion simultanée croisant une recherche du dissensus produit du changement ;
 - Une gestion consécutive des tâches croisant une orientation à la chose produit de la concentration ; une gestion simultanée croisant une orientation à la personne produit de la décentration ;
 - La responsabilité marquée croisant l'autorité en extériorité et la recherche du dissensus produit de l'action rapide ; la responsabilité partagée croisant l'autorité en intériorité et la recherche du consensus produit de l'action informée ;
 - L'orientation personne croisant la recherche de l'enrichissement personnel produit de l'émulation ; l'orientation à la chose croisant la recherche du développement produit de la concurrence.
- Paramètres dérivés :

- Le principe de diversité implique que tous les hommes sont différents, donc fondamentalement inégaux. Mais la société démocratique se doit de considérer que les hommes sont égaux ; elle a donc pour mission de les traiter en égaux. Le principe d'unité, par contre, implique que les hommes sont fondamentalement égaux. Mais la société républicaine se doit de rechercher et cultiver les talents ; elle a donc pour mission fondamentale de les distinguer les uns des autres.
- L'orientation à la chose produit une articulation objective ; l'orientation à la personne privilégie l'articulation subjective³³.

Sixième dimension

L'Homme appartient certes à sa culture, mais il n'est pas une machine et il serait exagéré de penser qu'il ne peut agir que de la même façon que son voisin : le moule culturel existe, mais il existe aussi un impératif, celui de s'adapter individuellement aux situations qu'impose le monde moderne, qui ouvre un champ de liberté et de créativité lui permettant de dépasser, momentanément au moins, les limites imposées par la culture habituelle. En Sixième dimension, nous pouvons ainsi dire que l'homme, Français ou Allemand, va chercher à s'adapter aux impératifs de la situation en oscillant entre deux paramètres : celui qui lui est habituel et l'autre, cette oscillation pouvant même jusqu'à lui faire prendre une attitude fondamentalement autre que celle qui lui est habituelle. Pour décrire ce processus et les possibilités d'adaptation et de créativité offertes par l'interculturel franco-allemand, nous avons élaboré un [modèle du management](#) de projet franco-allemand³⁴ en quatre strates³⁵ : valeurs, stratégie, organisation, opération.

- Dans la strate des valeurs sont déterminées des valeurs incontestables ou quasi incontestables tirées des cultures nationales, régionales, professionnelles etc. : religion, philosophie, éthique, loi, tradition, mission, mais aussi les mythes,

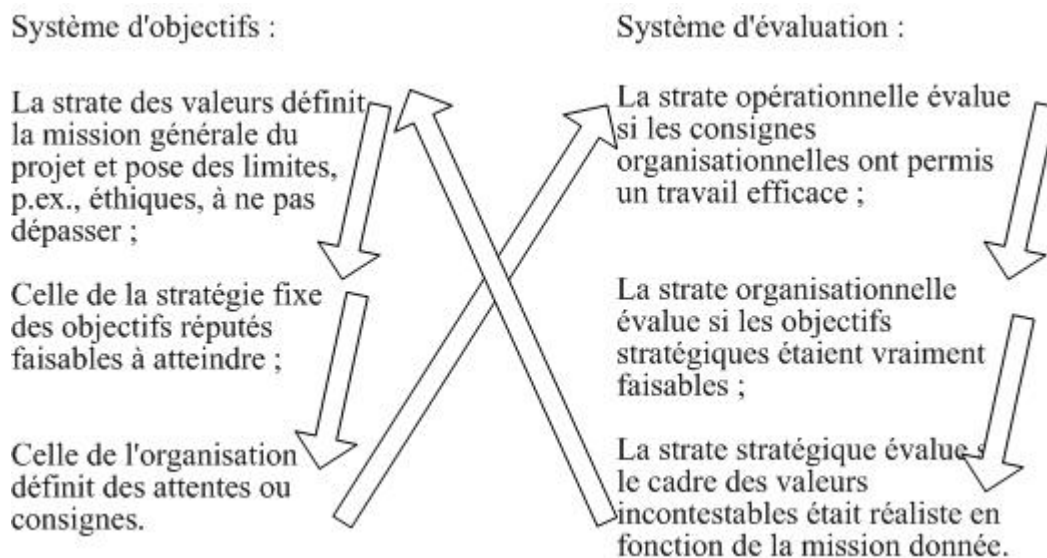
rêves, fantasmes etc. Bref, ce qui est le Beau, le Bon, le Grand, le Vrai...

- Dans la strate stratégique³⁶ sont inventoriées et analysés les savoirs et capitaux (financiers, technologiques, humains, sociaux, relationnels etc.) à disposition pour le projet, recensées les volontés en présence et mesurés les risques acceptables, pour déboucher sur la définition d'une faisabilité.
- Dans la strate organisationnelle sont définis des processus, routines et autres flux, donc est créé le cadre spatio-

temporel dans lequel vont se mouvoir hommes, finances, technologies etc.

- La strate opérationnelle est celle où s'exécute le travail.

Le rapport entre les strates est un système de communication d'objectifs dans un sens, puis d'évaluation dans l'autre, enfin de feed back, cette communication se faisant par itération permanente :



Ce modèle, s'il peut prétendre à s'appliquer à toute culture et à toute situation interculturelle, reste un outil qui doit faire jouer les paramètres culturels pour être adapté.

En effet, on constate, en premier lieu, que le travail au sein des strates et la communication entre elles sont des phénomènes culturellement marqués.

Le travail au sein de la strate des valeurs va être marqué par une hiérarchie des valeurs : la mission va-t-elle être prioritaire par rapport à la loi ? Ou sera-ce la tradition qui sera prioritaire par rapport à l'éthique ? L'application des paramètres « Légitimité de l'autorité » ou « Sentiment commu-

nautaire » peut apporter des résultats très différents.

Le travail au sein de la strate stratégique va aussi être marqué par des hiérarchies dans la prise en compte des éléments qui la composent. Les Savoirs seront-ils prioritaires par rapport aux formes de Capital ? La volonté sera-t-elle une résultante de l'analyse ou un élément de l'analyse ? Parmi les Savoirs, quelle sera la place faite aux Savoirs non acquis par rapport aux Savoirs acquis ? Parmi les formes de Capital, quelle priorité sera-t-elle accordée au capital financier ou au capital social par rapport aux autres formes ? Sans parler des méthodes des équipes chargées du travail d'élaboration des stratégies. L'application des paramètres culturels « Légitimité de l'autorité »,

« Exécution des tâches dans le temps », « Première orientation » produira des objectifs stratégiques qui seront différents, et culturellement légitimes. Le travail des équipes sera marqué par les paramètres « Assumer de la responsabilité », « Contenu du discours », « Téléologie du discours ».

Le travail au sein de la strate organisationnelle, en ce qu'il anticipe le travail opérationnel en établissant des espaces-temps canalisant les flux de personnes, d'argent, d'information etc., par l'établissement de règles et consignes de tous ordres et de toute nature devant être respectées dans les bureaux, les ateliers, etc., est marqué par la quasi totalité des paramètres culturels sans qu'il soit nécessaire de les rappeler ici.

Le travail réel, celui de la strate opérationnelle, le travail visible donc, celui qui produit le résultat tangible, sera tout autant marqué dans son fonctionnement interne par les différences dans les paramètres culturels.

En second lieu, on observe que le périmètre des strates n'est pas le même et nous citerons deux aspects pour l'exemple : dans l'un des deux pays, la strate stratégique contient des éléments que la culture de l'autre pays affecte à la strate organisationnelle³⁷, et inversement. La strate des valeurs de l'un des deux pays contient certains aspects qui ne se trouvent pas ou pas sous la même forme dans l'autre pays.

En troisième lieu, la densité du travail au sein des strates est différente, souvent même très inégalement différente. Dans l'un des deux pays, le travail dans la strate stratégique est prépondérant et celui dans la strate organisationnelle peut être très superficiel, et inversement dans l'autre pays.

En quatrième lieu, le lieu de départ de la communication itérative sur les objectifs est différent dans les deux pays. Dans l'un d'eux, l'initiative de définition des objectifs vient quasi uniquement de la strate stratégique et un peu de la strate des valeurs ; dans l'autre pays, elle vient plutôt de la strate organisationnelle, un peu de la strate stratégique et peu de la strate des valeurs.

En cinquième lieu, le lieu de départ de la communication itérative sur les résultats de

l'évaluation vient surtout, dans l'un des pays, de la strate opérationnelle ; dans l'autre pays de la strate organisationnelle surtout, un peu de la strate stratégique et rarement de la strate opérationnelle.

En sixième lieu, la vitesse de l'itération est différente. Dans l'un des deux pays, la vitesse de définition et de transmission des objectifs et consignes est rapide, et lente dans l'autre pays ; et inversement pour ce qui est de la vitesse de communication des résultats de l'évaluation.

En septième et provisoire dernier lieu, on constate que la plupart des paramètres s'appliquent alors, dans l'un des pays, à telle strate et, dans l'autre pays, à une autre strate. C'est ce phénomène qui nous a amené à ne plus les considérer comme antagonistes³⁸, mais bien plutôt comme paramètres incommensurables³⁹.

Et c'est l'application légitime des paramètres culturels qui fait se révéler toutes ces différences.

Septième et dernière dimension

Le vécu de la complexité. Le travail en milieu interculturel franco-allemand demande la compétence de travailler avec les six dimensions que nous avons décrites et de les mettre en relations simultanément les unes avec les autres ; il s'agit donc bien d'une complexité au sens d'EDGAR MORIN⁴⁰. Dans la mesure où cette mise en relation doit être systémique⁴¹, avec un système sui generis clos, il s'agit même d'une hyper-complexité.

Cette hyper-complexité nous amène à considérer les aspects problématiques qui devraient encore faire l'objet de recherches :

Existe-t-il une logique dans le travail interculturel franco-allemand ? Peut-on accéder à une précision logique dans la prise de décision, managériale ou autre, qui réponde aux critères scientifiques, ou faut-il renoncer à cette précision et admettre que le travail interculturel doit se faire selon les règles de la logique floue⁴², puis s'exercer à une telle pensée ? Mais, alors, ne devrait-on pas repenser entièrement la formation de ceux qui seront appelés à travailler dans des

milieux interculturels internationaux ? Et qu'en sera-t-il alors de l'évaluation de ce travail ? Autant, les sciences « dures », après avoir longuement résisté aux méthodes de la logique floue, ont finalement mis au point des méthodes d'évaluation des résultats de process acquis en logique floue, autant les sciences « molles » ne semblent pas aller vers une appropriation de cette logique.

Pourtant, il nous semble bien que l'insécurité socio-psychologique qui accompagne le travail interculturel franco-allemand, avec ses stades d'incertitude, d'indéfinition et d'imprécision qui sont autant de freins à l'acquisition et à l'exercice d'une compétence ad hoc, pourrait être, en tant que telle, combattue grâce à l'acceptation et l'application d'une logique floue.

La recherche d'une solution à l'insécurité socio-psychologique nous paraît d'autant plus urgente que, les libertés et facilités de circulation et l'aspiration à une construction européenne accélérée aidant, le mythe qu'il « suffit de vouloir pour pouvoir » semble s'installer durablement.

Sans préparation à l'interculturel international, franco-allemand entre autres, le risque est toutefois grand que le sujet se trouve fréquemment confronté à ce que nous avons appelé « le dilemme interculturel »⁴³ : le sujet se trouve confronté à une alternative de décisions, les deux étant différentes, sinon contraires, mais nécessaires, urgentes et plausibles dans une égale mesure. Prendre l'une des deux décisions sera une affaire de stratégie, nous l'avons vu. Mais comment assumer l'échec éventuel de cette même décision, si d'autres membres de l'équipe avaient privilégié en vain l'autre solution et une autre stratégie interculturelle ? Comment l'assumer sans que le conflit résultant de l'échec ne prenne un caractère international et ne réduise à néant des efforts qui ont souvent duré des années ?

Et la langue ?

N'est-elle pas la huitième dimension ? Le lecteur nous pardonnera de ne traiter la question de la langue que sous ses aspects appartenant étroitement au contexte que nous avons traité ci-dessus, donc selon

l'approche stratégique. Selon cette approche, pouvoir orienter le cours d'un flux de communication orale (définition d'objectifs – évaluation – feed back) représente un avantage stratégique ; pouvoir le faire personnellement, et non pas par le truchement d'un/e interprète, représente un avantage stratégique certain et passer par un/e interprète un avantage stratégique incertain, et quelquefois coûteux. Nous concédons donc à la langue en tant que telle une importance de second ordre. Il existe cependant un certain nombre d'aspects gravitant autour du phénomène « Langue » (allemande pour les Français, française pour les Allemands) qui peuvent être traités selon l'approche stratégique ; nous choisissons d'en traiter deux.

Apprendre l'allemand, communiquer en allemand est-il très difficile ? Il nous paraît invraisemblable qu'une telle assertion puisse être prouvée puisqu'il existe réellement des personnes dont la maîtrise de la langue les fait confondre avec des nationaux⁴⁴. L'approche stratégique nous permet cependant de formuler l'hypothèse que l'apparente difficulté d'apprentissage de la langue allemande (ou française) réside dans la difficulté qu'a le sujet de se représenter qu'il puisse *réussir* dans un processus en langue allemande et avec des Allemands (ou inversement). La non connaissance de l'autre, de ses valeurs et de leur hiérarchie ; de ses priorités stratégiques, de ses pondérations dans les processus organisationnels de la pensée, l'opacité dans l'action génèrent l'incompétence stratégique transnationale que nous avons présentée ci-dessus et nous pouvons comprendre que, devant une telle impossibilité d'orientation, il soit difficile d'envisager une adaptation faisable et c'est cette difficulté qui est signifiée lorsqu'il est dit que « l'allemand est une langue « difficile » ».

Communiquer en anglais avec les Allemands (Français) ? Les possibilités offertes par les trois stratégies : domination, assimilation et ségrégation, le sont tout autant dans un travail à l'aide d'une tierce langue, p.ex. en anglais. En effet, ces trois stratégies n'exigent pas une *intimité* avec

l'autre et la communication avec lui peut se limiter aux impératifs de la situation limités par la stratégie interculturelle. Peut-on cependant envisager sérieusement la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration, donc une telle relation à long terme, et peut-on envisager la construction de réseaux d'amitié et de solidarité, capital social stratégique que les ressortissants de l'un des deux Etats, au moins, doivent posséder pour

travailler efficacement quelle que soit la stratégie poursuivie ? L'expérience montre qu'une telle relation n'est pas durable, car elle ne permet pas une adaptation aux situations de crise, sensibles ou problématiques. Une telle utilisation d'une tierce langue ne peut donc se concevoir que dans des projets limités dans le temps et si a été mise en place une instance de réaction aux situations problématiques.

MICHEL PH. MATTOUG

[Adresse courriel](#)

Article publié dans La Revue d'Allemagne et des Pays de Langue allemande, tome 37, numéro 3, juillet-septembre 2005.

Bibliographie choisie

- ALAIN COULON : *L'Ethnométhodologie*, Que sais-je ? , Paris, 2003.
- JACQUES DEMORGON : *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1996.
- EDWARD T. HALL : *Hidden Differences: Studies in International Communication*, Gruner & Jahr, Hamburg, 1985.
- GEERT HOFSTEDE : *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New-York, 1996.
- PHILIPPE D'IRIBARNE : *La logique de l'honneur*, Seuil : Points Essais, Paris, 1989.
- EDGAR MORIN : *Sociologie*, Fayard, Paris, 1984.
- FONS TROMPENAARS, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris, 1993.

Résumé

Le travail interculturel franco-allemand est caractérisé par son hypercomplexité. En effet, pas moins de sept dimensions composent un système et demandent à être simultanément combinées pour parvenir à une compétence stratégique transnationale : la conscience d'appartenir à une culture particulière, le regard sur soi dans toute situation donnée, la stratification de la notion de culture, les stratégies dans l'interculturalité, les paramètres culturels, le

modèle stratégique et la gestion de la complexité ; aucune dimension ne saurait fonctionner seule. Mais le système de l'interculturalité internationale est lui-même entrelacé dans une globalité systémique d'interculturalités interdisciplinaire, inter-générationnelle, intersexuelle, intersociale. L'approche stratégique et la logique floue seraient alors les démarches les plus à même de mesurer et maîtriser les risques.

Zusammenfassung

Hauptmerkmal der deutsch-französischen interkulturellen Arbeit ist die Komplexität. So stellen sieben Dimensionen ein System dar, die gleichzeitig behandelt werden müssen, damit eine transnationale strategische Kompetenz entsteht: das Bewusstsein der eigenen Kultur, die situationsbezogene Perspektive auf sich, die Schichtung des Kulturbegriffs, die Interkulturalitäts-Strategien, die kulturellen Parameter, das strategische Modell und der Umgang mit

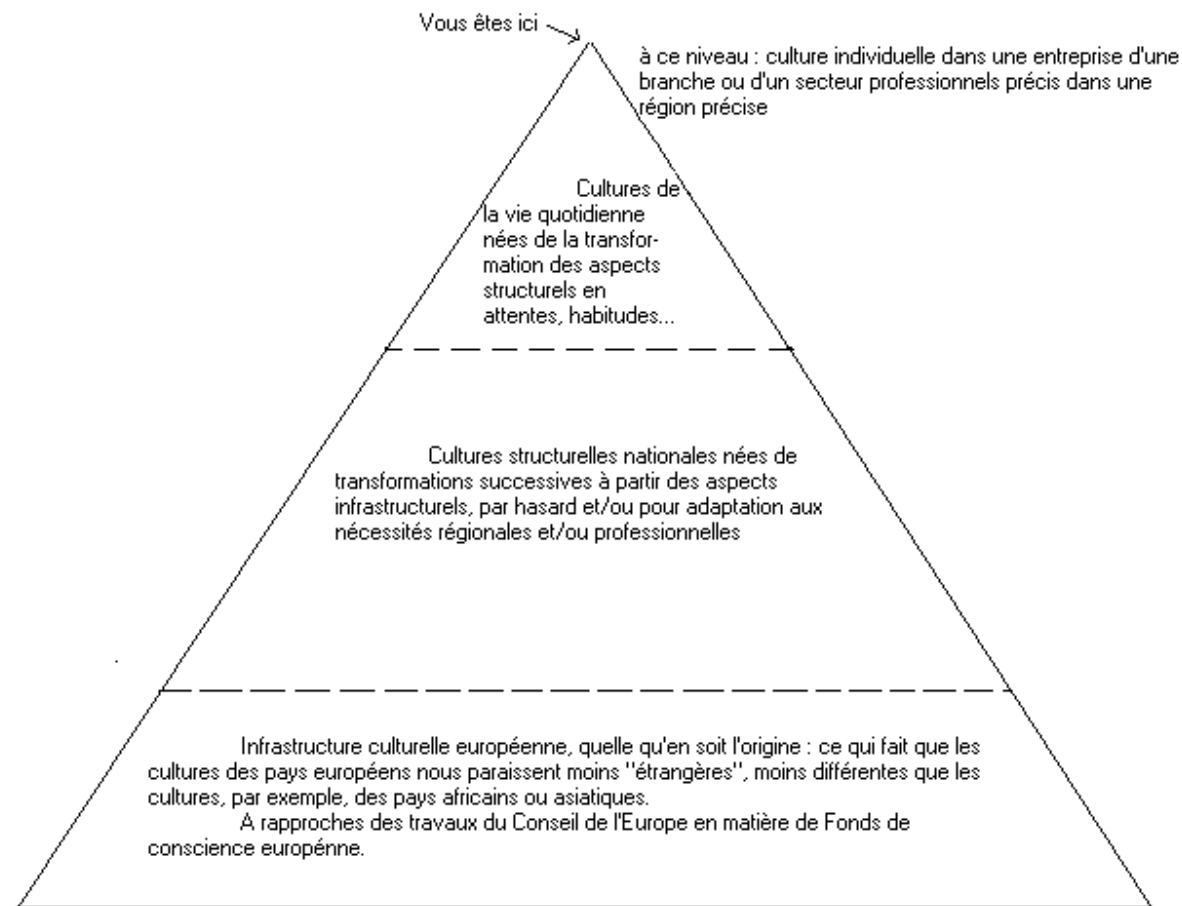
Komplexität; keine dieser Dimension mag für sich allein funktionsfähig sein. Dieses internationale Interkulturalitäts-System ist selbst auch mit einer interdisziplinären, intergenerationellen, intersexuellen bzw. intersozialen Interkulturalität zu einer systemischen Gesamtheit verflochten. Der strategische Ansatz und die Fuzzy Logik wären dann die besten Chancen bietenden Vorgehensweisen, um Risiken abzuschätzen und zu meistern.

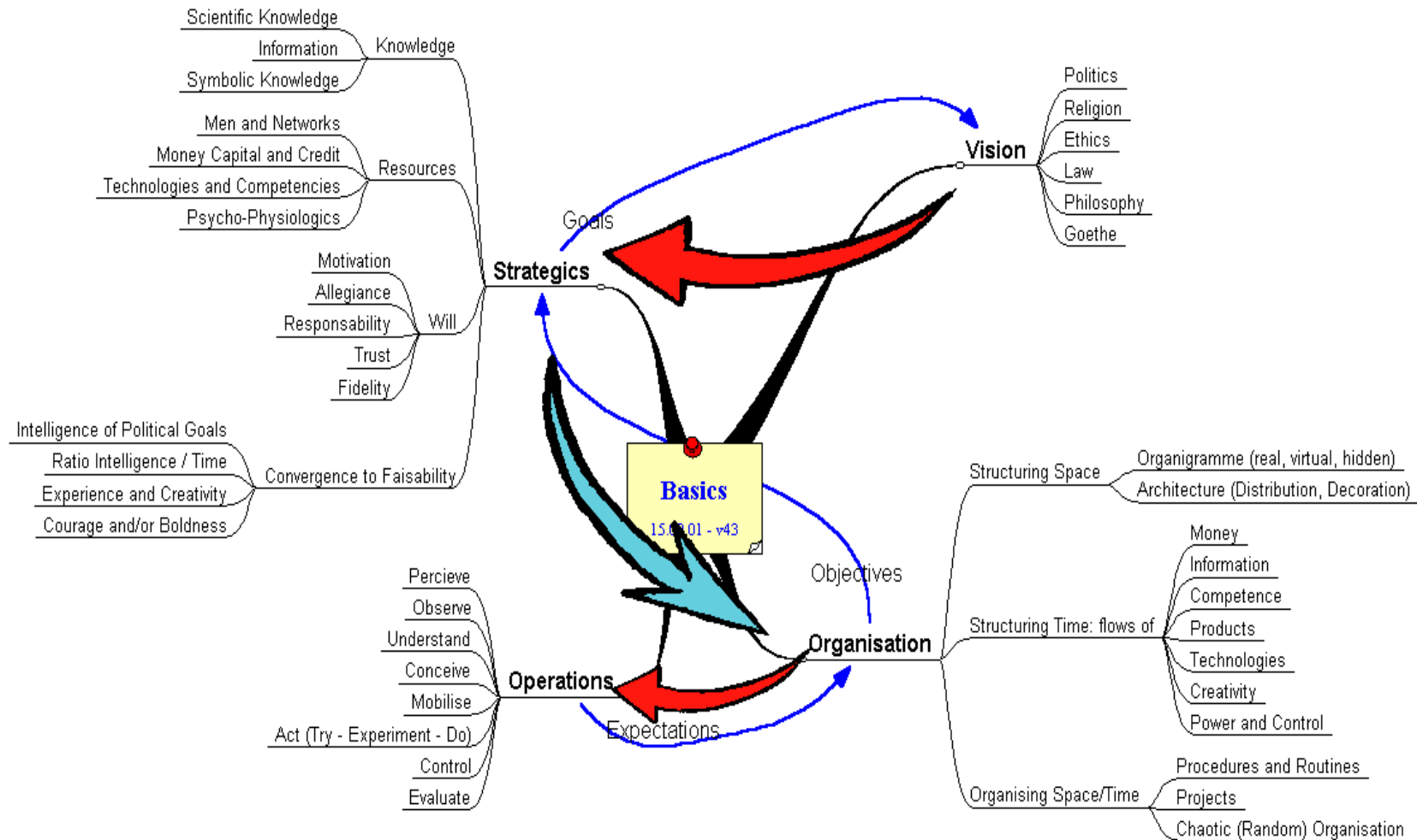
Abstract

Franco-German cross-cultural working is characterized by its hyper-complexity. Seven dimensions make up a system and have to be handled simultaneously to produce a transnational strategic competence: consciousness of the belonging to a peculiar culture, self-perspective in the given situation, stratification of culture, strategies of cross-cultural working, cultural

parameters, strategic model, and handling with complexity. None of these dimensions may work for its alone. This international system of cross-culturality is interlaced in a systemic globality with inter-disciplinary, inter-generational, inter-sexual, inter-social cross-culturalities. Strategic approach and fuzzy logic seem to allow best chances to measure and control risks.

Modèle culturel





¹ Bien sûr, nous limitons notre analyse aux théories et pratiques dominantes et respectons toutes les réserves que formulent ceux qui, dans leur pays, contestent la pertinence ou la pérennité de ces théories et pratiques dominantes.

² MICHEL PH. MATTOUG, MARKUS MOLZ et SOPHIE PIANETTI, *Aspects interculturels de la coopération politique des collectivités territoriales dans le Nord de l'Alsace / le Palatinat du Sud*; manuscrit non publié (en langues française et allemande).

³ in THOMAS MANN, *Betrachtungen eines Unpolitischen*, Fischer, Frankfurt/Main, nouvelle édition revue et corrigée, 2001.

⁴ Que nous respectons, bien entendu, sans nous l'approprier toutefois.

⁵ Au sens d'EDGAR MORIN, *La Méthode 2 – La Vie de la Vie*, Seuil, Paris, 1980 ; cf. ROBIN FORTIN, *Comprendre la Complexité – Introduction à la Méthode d'EDGAR MORIN*, L'Harmattan, Paris, 2000

⁶ Ceci s'applique dans une même mesure aux interculturalités interdisciplinaire, intersexuelle, intergénérationnelle et intersociale.

⁷ Cf. RON WILLIS, *A Complexity and Darwinian Approach to Management*, internet: <http://technology.open.ac.uk/ccc/csdc/documents/Ron's%20Paper%20for%20Web.pdf>, 19 juin 2005, 20h10.

⁸ Cf. MICHEL PH. MATTOUG, *Soziopsychologische Aspekte der Europäischen Integration im Grenzraum*, in Europa Regionum, Tom IV: 2001, revue de la Polsko-Niemieckie Towarzystwo Badań Regionalnych, Université de Szczecin, Pologne (en langue allemande).

⁹ Que le lecteur nous pardonne un plaidoyer, mais on n'insistera sans doute jamais assez sur l'importance de l'action de l'Office franco-allemand pour la Jeunesse. Il serait fatal de penser que son travail des quarante dernières années est suffisant et que les difficultés budgétaires du moment peuvent permettre de réduire, même momentanément, ce travail sans le mettre en péril. Bien au contraire, les difficultés économiques, et notamment le chômage des jeunes, sont, à notre avis, autant de freins puissants à un élargissement des ouvertures de la cage dans laquelle vivent les jeunes des deux pays, sinon même un moteur de fermeture susceptible de réduire à néant ce travail de quarante années.

¹⁰ Si l'on considère que le commerce entre les deux pays atteint respectivement 23 % (France vers Allemagne) et 18 % (Allemagne vers France) de leur P.N.B. respectif, on ne peut qu'être troublé par la faiblesse du nombre de filiales car les opportunités commerciales, les stratégies de pénétration des circuits de distribution et le souci d'éviter de dépendre d'intermédiaires par ailleurs coûteux auraient dû ou devraient amener les entreprises qui vendent bien à implanter des filiales en beaucoup plus grand nombre. On peut donc plausiblement voir dans la faiblesse de ce nombre d'entreprises franco-allemandes la preuve que l'incompétence stratégique transnationale mène à une forme d'inaction. Cf. aussi MICHEL PH. MATTOUG, *Von der Unfähigkeit, transnationale Unfähigkeit festzustellen : Strategie, transnationale Strategiefähigkeit – Erfolg*, in: BRUNN et PETER SCHMITT-EGNER (Dir.), *Grenzüberschreitende Zusammenarbeit, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1998* (en langue allemande).

¹¹ Cf. infra, la quatrième dimension.

¹² Cf. Annexe 1 en page 14.

¹³ Le lecteur est invité à ne pas conclure hâtivement : le paradigme est le même en France et en Allemagne, mais uniquement le paradigme ! Cf. infra, la cinquième dimension.

¹⁴ Les pathologies culturelles seront classées à ce registre. Nous avons ainsi défini certains jeunes difficilement éducatibles « inländische Ausländer »; cf. MICHEL PH. MATTOUG, *Die Auslandspädagogik als Chance für schwer erziehbare Jugendliche : Schwer erziehbare Jugendliche müssen ihrer Kultur zugeführt werden*, in BUNDESVERBAND KATHOLISCHER EINRICHTUNGEN UND DIENSTE (dir.), *Individualpädagogische Hilfen im Ausland – Indikation und Qualitätsanforderungen – Sachstand und Erwartungen*, Freiburg i. Br., 2005.

¹⁵ Eluder la question, p.ex. en remettant à plus tard le traitement, en confiant à un autre groupe le traitement du projet.

¹⁶ Supprimer l'interculturalité de la situation, p.ex. en débarrassant l'équipe du sujet allemand / français, en vidant le projet de sa substance franco-allemande.

¹⁷ Traiter sciemment le projet comme un projet intra-national, tout en assurant tout aussi sciemment le traiter en projet international.

¹⁸ Nous avons souvenir d'un banquier français à Francfort/Main qui demandait : « Pourquoi mes jeunes collaborateurs allemands ne viennent-ils pas rapporter quand il faut ? On ne leur apprend pas à distinguer les situations dans lesquelles ils peuvent agir seuls, de celles dans lesquelles il convient d'interroger la hiérarchie ? » Ce n'était bien sûr pas la bonne question ; la bonne question était : « Comment recruter de jeunes Allemands susceptibles d'apprendre à faire cette distinction ? ».

¹⁹ Par exemple : espérance de vie à la naissance, taux de maladie ; nombre de diplômés de l'enseignement supérieur ; P.I.B. par habitant etc.

²⁰ Au sens le plus large : gestion et gouvernance de l'entreprise.

²¹ Nous avons souvenir de la question qui s'était posée lors de l'achat d'une grande banque allemande par une grande banque française ; la banque allemande alléguait que la nature publique (et française) de la maison-mère allait inmanquablement nuire gravement aux affaires de la filiale allemande. Après de très, très longues

négociations, il fut décidé d'appliquer une stratégie de ségrégation, la filiale conservant sa marque, ses structures et ses dirigeants ainsi que ses méthodes de travail avec la clientèle ; le système d'audit interne, par contre, fut mis entièrement dans les mains de la maison-mère, et l'interface de l'audit avec les services confié à des personnalités à forte personnalité, et de haut niveau.

²² JOCHEN P. BREUER et PIERRE DE BARTHA, *Deutsch-Französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen*, Köln, Deutscher Wirtschaftsdienst, 2005.

²³ Cf. infra, septième dimension.

²⁴ MICHEL PH. MATTOUG, *Transnationales Komplexitätsmanagement und Strategiedenken: zur Notwendigkeit einer Mutation in den europäischen Grenzräumen*, in JACQUELINE BREUGNOT (Dir.), *Beiträge zur Internationalen und interdisziplinären Tagung "Grenzgebiete im Europa der Zukunft"*, Strasbourg, 11.-13.12.2003 – en préparation (en langue allemande).

²⁵ Nous avons souvenir d'une équipe de jeunes ingénieurs-développeurs français et allemands dans une industrie de pointe qui avaient adopté cette stratégie, l'avaient mise en œuvre avec une grande rigueur et étaient devenus d'absolu « champions ». Quelques années plus tard, n'étant plus ni jeunes ingénieurs, ni aussi bon développeurs que les générations montantes, il a fallu dissoudre l'équipe et affecter ses membres à d'autres équipes. Ce fut alors le drame : ces ingénieurs ont dû en passer par une phase de réadaptation qui les a rendus, à leurs yeux, beaucoup moins performants !

²⁶ Il s'agit bien plutôt d'une méta-stratégie, d'une stratégie de stratégie ; nous la traitons sur le même plan que les stratégies elles-mêmes, pour simplifier la présentation.

²⁷ La Cour suprême du Canada a consacré cette stratégie comme stratégie officielle à l'interface des différentes communautés qui composent le pays ; p.ex., récemment : 2004 CSC 74, Première Nation Tlingit de Taku River c. Etat de Colombie-Britannique.

²⁸ CHRISTIAN MOREL, *Les décisions absurdes*, Gallimard : Bibliothèque des sciences humaines, Paris, 2002.

²⁹ Explications et illustrations annoncées en introduction à la troisième dimension.

³⁰ JACQUES DEMORGON, *L'exploration interculturelle*, Armand Colin : Bibliothèque européenne des sciences de l'éducation, Paris 1989.

³¹ Cf. NIELS BOHR, *Physique atomique et connaissance humaine*, Folio-Gallimard, Paris, 1991 ; la devise personnelle de ce physicien danois était : « Contraria sunt complementa ».

³² Le terme allemand de « Sache » nous permettrait ici d'être plus précis.

³³ Par exemple : évitement ou utilisation du « je » dans le discours.

³⁴ On verra qu'il peut également servir à modéliser d'autres situations que managériales.

³⁵ Voir Annexe 2 en page 15.

³⁶ Nous définissons la Stratégie comme étant *la démarche intellectuelle de convergence des savoir, pouvoir et vouloir destinée à traduire les objectifs politiques (ou : de valeurs) en objectifs organisationnels*.

³⁷ Par exemple : le temps est-il une forme de capital, un aspect organisationnel ou les deux ?

³⁸ Ce que nous faisons encore in MICHEL PH. MATTOUG, *Strategie und Dilemma*, in: CASTEIGTS, DREWELLO et EISENBERG, *Evaluierung grenzüberschreitender und interregionaler Vorhaben in Europa - Herausforderungen - Methoden - praktische Erfahrungen*, Nomos Universitätsschriften, Baden-Baden, 1999 (en langue allemande).

³⁹ THOMAS S. KUHN, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion : Champs, Paris, 1983.

⁴⁰ EDGAR MORIN, op. cit. note n° 5.

⁴¹ Notre modèle du projet franco-allemand en procure l'évidence.

⁴² LOTFI ZADEH, *The role of fuzzy logic in the management of uncertainty in expert systems*, in International Journal of Fuzzy Sets and Systems 11, 1983.

⁴³ MICHEL PH. MATTOUG, op. cit. note n° 35.

⁴⁴ Cf. Association des Enseignants d'Allemand en France (Ed.), *10 Gründe, Deutsch zu lernen*, internet: <http://www.ac-nancy-metz.fr/enseign/allemand/adeaf/DOCUS/Gruende.htm#oben>, 27 juin 2005, 09h23.