

Master MEEF

« Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation »

Mention second degré

Mémoire

**Parcours: Ingénierie de Formation et Contextes Internationaux
(IFCI)**

PROPOSITION D'UNE PERSPECTIVE DE LA COMMUNICATION AU MILIEU DE LA MODE

**Intercompréhension dans la communication au milieu de la mode:
proposition d'une ingénierie de formation**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de master

soutenu par

Giacomo Vincenzo Marques Salsano Renda

le 06 novembre 2023

en présence de la commission de soutenance composée de :

Dora François, directrice de mémoire ;

Daniel Teixeira da Costa Araujo, co-directeur de mémoire ;

Maria da Gloria Magalhaes dos Reis, présidente du jury ;

Maria del Carmen de la Torre Aranda, suppléante.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

MI61i Marques Salsano Renda, Giacomo Vincenzo
Intercompréhension dans la communication au milieu de la
mode: proposition d'une ingénierie de formation / Giacomo
Vicenzo Marques Salsano Renda; orientador Daniel TEIXEIRA DA
COSTA ARAUJO. -- Brasília, 2023.
97 p.

Tese(Mestrado em Literatura) -- Universidade de Brasília,
2023.

1. Comunicação Intercultural. 2. Intercompreensão. 3.
Diversidade Cultural. I. TEIXEIRA DA COSTA ARAUJO, Daniel,
orient. II. Título.

Nome COMPLETO do autor: Giacomo Vincenzo Marques Salsano Renda.

TÍTULO: Intercompréhension Dans La Communication Au Milieu De La Mode: Proposition D'une Ingénierie De Formation (A Intercompreensão Na Comunicação No Meio Da Moda: Proposta De Uma Engenharia De Formação).

Nome do CURSO: Pós Graduação em Literatura - [Master Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation (MEEF) - Parcours: Ingénierie de Formation et Contextes Internationaux (IFCI)].

DATA da Defesa: 06 de novembro de 2023.

Nome Completo do ORIENTADOR: Daniel Teixeira da Costa Araujo.

PALAVRAS-CHAVE em Português: Comunicação Intercultural; Intercompreensão; Diversidade Cultural; Literacia Digital; Enação.

PALAVRAS-CHAVE em Língua Estrangeira INGLESA: Intercultural Communication; Intercomprehension; Cultural Diversity; Digital Literacy; Enaction.

RESUMO em Português: A história da modelagem começa na França, no século XIX e, ainda hoje, essa atividade ocupa um lugar importante na criação artística da moda. Esta área é conhecida pela sua diversidade profissional e cultural; e mistura nacionalidades de todo o lado. A comunicação dentro das equipes é uma questão importante para o sucesso dos projetos. Além disso, é importante destacar que, nos últimos anos, as ferramentas digitais mudaram a forma de comunicação e a forma de atuação dos oradores. Assim, evoluir e adaptar-se constantemente é essencial neste setor e é inegável a importância de dominar as habilidades de comunicação para fazer parte dele. O objetivo deste trabalho é identificar e analisar as necessidades de uma agência de modelos para, em seguida, propor uma formação que possa oferecer uma outra perspectiva deste mercado e, assim, responder a possíveis disfunções que levem a conflitos e quedas de produção.

RESUMO em Língua Estrangeira INGLESA: The history of modeling began in France in the 19th century, and to this day, this activity holds an important place in the artistic creation of fashion. This field is known for its professional and cultural diversity, mixing nationalities from all over the world. Communication within teams is a key factor for the success of projects. Furthermore, it is important to highlight that, in recent years, digital tools have changed the way communication takes place and how speakers perform their roles. Thus, constantly evolving and adapting is essential in this sector, and it is undeniable that mastering communication skills is crucial to being a part of it. The aim of this work is to identify and analyze the needs of a modeling agency and then propose training that can offer a different perspective on this market, thereby addressing potential dysfunctions that lead to conflicts and production setbacks.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
PRÉAMBULE	5
ENVIRONNEMENT DU MANNEQUINAT	8
PARTIE I	11
I - COMMUNIQUER DANS UN CONTEXTE MULTICULTUREL	11
I.1 - LA COMMUNICATION ET LES ENJEUX INTERACTIFS	11
I.1.1 - LES DÉFINITIONS	11
I.1.1.1 - LA COMMUNICATION	11
I.1.1.2 - LA DIVERSITÉ CULTURELLE	12
I.1.1.3 - LA DIVERSITÉ LINGUISTIQUE	14
I.1.1.4 - LA LITTÉRATIE NUMÉRIQUE	15
I.1.1.5 - L'INTERCOMPRÉHENSION	16
I.1.1.6 - CULTURE D'ENTREPRISE	17
I.1.2 - LES PRATIQUES D'INTERACTION	18
I.1.3 - LES INTERFÉRENCES PENDANT LES INTERACTIONS	19
I.1.3.1 - LA LANGUE MATERNELLE	20
I.1.3.2 - LA GESTION DU TEMPS	21
I.1.3.3 - LA GESTION DE L'ESPACE	22
I.1.3.4 - LE CONTEXTE DE COMMUNICATION	23
I.2 - LES INTERACTIONS ET LES CONTEXTES MULTICULTURELS	24
I.2.1 - LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE	24
I.2.2 - L'INTERCOMPRÉHENSION DANS LES CONTEXTES MULTICULTURELS	26
I.2.3 - UN SYSTÈME DE COUPLAGE STRUCTUREL	28
I.3 - LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION	29
I.3.1 - LA PERSPECTIVE DE VARELA	29
I.3.2 - LA COMMUNICATION NON VERBALE	31
I.3.3 - LA LITTÉRATIE NUMÉRIQUE	34
PARTIE II	36
II - UN CADRE DE COMMUNICATION INTERNATIONALE	36
II.1 - LA COMMUNICATION DANS UNE AGENCE DE MANNEQUINS (COMPRENDRE LES DIFFICULTÉS)	36

II.1.1 - LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET LINGUISTIQUE AU SEIN DE L'AGENCE.....	36
II.1.2 - LA LITTÉRATIE NUMÉRIQUE AU SEIN DE L'AGENCE.....	38
II.1.3 - L'INTERCOMPRÉHENSION AU SEIN DE L'AGENCE.....	39
II.2 - DEUX OUVRAGES DE RÉFÉRENCE.....	39
II.2.1 - FLAMME ET KRENAK: COMPRENDRE LE SYSTÈME <i>HUMAIN</i> DE LA MODE.....	42
II.2.1.1 - LE MANAGEMENT.....	42
II.2.1.2 - UN CORPS SANS VOIX.....	46
II.2.2 - CONSTRUIR UNE TRANSFORMATION DE LA PENSÉE - INGÉNIERIE DE FORMATION LIÉE À LA PERCEPTION DE L'HUMAIN.....	51
II.2.3 - UNE FORMATION DIDACTIQUE.....	56
II.3 - UNE PROPOSITION DE FORMATION.....	59
II.3.1 - “<i>LA MUSIQUE EN COULEURS</i>” - FRANÇOIS-SALSANO.....	59
II.3.1.1 - LA MISE EN PLACE.....	59
II.3.1.2 - “SE DÉPLACER INDIVIDUELLEMENT DANS UN ESPACE IMAGINAIRE, APPRÉHENDRE UN CADRE LIMITÉ”.....	60
II.3.1.3 - “LE SONS, LES COULEURS ET L'IMAGINAIRE EN RÉSONANCE. DÉMARCHE COLLECTIVE”.....	61
II.3.1.4 - “EMPREINTE VERBALE DE SON EXPLORATION”.....	62
II.3.2 - DES POSSIBLES DIFFICULTÉS À SIGNALER POUR UNE PROPOSITION DE FORMATION.....	63
II.3.3 - DEUX HYPOTHÈSES DE TRAVAIL.....	65
II.3.3.1 - HYPOTHÈSE CULTURELLE.....	65
II.3.3.2 - HYPOTHÈSE D'INGÉNIERIE.....	66
PARTIE III.....	67
III - LA FORMATION DANS UNE AGENCE DE MANNEQUINS.....	67
III.1 - OBJETIVOS GERAIS DA FORMAÇÃO.....	67
III.1.1 - OBJETIVOS DAS SESSÕES.....	68
III.1.1.1 - OBJETIVOS DA SESSÃO 1.....	68
III.1.1.2 - OBJETIVOS DA SESSÃO 2.....	69
III.1.1.3 - OBJETIVOS DA SESSÃO 3.....	70
III.1.1.4 - OBJETIVOS DA SESSÃO 4.....	70
III.2 - PROPOSTA DE FORMAÇÃO.....	71

III.2.1 - AS RAZÕES DA PROPOSTA.....	71
III.2.2 - CONCEPÇÃO E ORGANIZAÇÃO.....	72
III.2.3 - METODOLOGIA DA FORMAÇÃO.....	72
III.2.3.1 - SESSÃO 1 (“<i>LA MUSIQUE EN COULEURS</i>”)).....	72
III.2.3.2 - SESSÃO 2 (PARTE TEÓRICA).....	73
III.2.3.3 - SESSÃO 3 (“<i>QUE PERCEVEZ-VOUS?</i>”)).....	74
III.2.3.4 - SESSÃO 4 (PARTE TEÓRICA).....	75
III.3 - ANÁLISE E PERSPECTIVAS.....	76
III.3.1 - ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO.....	76
III.3.1.1 - GRUPO 1.....	76
III.3.1.2 - GRUPO 2.....	77
III.3.2 - FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO E DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO.....	78
III.3.2.1 - AVALIAÇÃO GLOBAL (I).....	79
III.3.2.2 - AVALIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE CADA (II).....	80
III.3.2.3 - PROCEDIMENTO E CONTEÚDO DA FORMAÇÃO (III).....	81
III.3.2.4 - CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS ANUNCIADOS (IV).....	82
III.3.2.5 - ADEQUAÇÃO DA FORMAÇÃO ÀS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (V).....	83
III.3.2.6 - DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO DE FORMAÇÃO E DAS SUAS DIFERENTES SESSÕES (VI).....	83
III.3.2.7 - PERGUNTAS ABERTAS (VII).....	84
CONCLUSION.....	87
BIBLIOGRAPHIES.....	89
ANNEXE 1.....	94
ANNEXE 2.....	95
4^{ème} DE COUVERTURE.....	97

PRÉAMBULE

Pendant mon parcours académique, j'ai travaillé en tant que mannequin professionnel. À chaque cours, chaque échange, chaque texte et chaque réflexion, je me suis constamment plongé dans la réflexion sur le mannequinat et les expériences que ce métier peut apporter. Grâce à ces longues délibérations, à de nombreux articles et à des discussions avec des collègues, des professeurs et des professionnels de ce secteur particulier, je suis parvenu à une compréhension fondamentale: l'importance d'une communication efficace ne peut être surestimée lorsqu'il s'agit de favoriser les relations au sein de ce secteur. Cette recherche s'est développée sur une tentative d'approfondir la compréhension de la communication entre le mannequin, l'agence et les autres acteurs qui font partie de cette industrie.

Or, en considérant l'existence d'un *modèle idéal* pour tous les aspects de la vie, il est pertinent d'explorer la notion d'adopter une perspective ancrée dans un *modèle de communication idéal* dans ce contexte spécifique. Si une telle possibilité existe, il devient impératif de s'interroger sur la nature de ce *modèle idéal* et les implications qu'il contient dans notre contexte spécifique. On peut en partir de l'hypothèse de qu'un *modèle idéal* pour le processus de communication consiste à reconnaître l'importance d'une perspective *humaine*, respectueuse vers l'*Autre*. En considérant ce point de vue, il nous semble essentiel d'accorder la plus grande importance et valeur à la diversité des origines et des distinctions culturelles des individus, ainsi qu'au bien-être des autres et de l'environnement.

C'est ainsi que, pendant mes recherches, j'ai été captivé par trois livres qui offraient des connaissances et des réflexions perspicaces, m'offrant un regard neuf sur ma vie personnelle, professionnelle et académique. En conséquence, j'ai acquis une sensibilisation de l'interdépendance entre l'humanité et l'*Environnement*, favorisant un point de vue plus compatissant envers l'*Autre*. Je part de l'hypothèse que les réflexions et témoignages de ces livres seront essentiels pour sensibiliser les participants de la formation et les amener à remettre en question leurs perspectives, non seulement sur l'environnement du mannequinat, mais également sur l'Environnement dans son ensemble. On suppose qu'un tel changement de perspective permettrait une communication dans une perspective beaucoup plus *humaine*.

INTRODUCTION

L'idée de la mondialisation est largement reconnue et discutée dans les articles de presse et dans les discours variés. Elle est le phénomène caractérisé par l'augmentation des interactions et les échanges interculturels (tant commerciaux que culturels), sujets auxquels de nombreux auteurs attribuent une grande attention. Cette intensification est largement induite par l'émergence des nouvelles technologies (Sägesser, 2008). L'impact de la mondialisation et du développement numérique a changé la façon dont les gens se déplacent, produisent, apprennent, consomment et communiquent. Les modes de vie évoluent vers des nouvelles pratiques, une transition qui touche tous les secteurs: politique, éducatif, économique, sociétal, etc. (Compiègne, 2016). Ces nouvelles pratiques et échanges entre cultures touchent aussi le monde de l'entreprise et divers secteurs se trouvent ou étendent leurs activités à l'international. La décision d'une entreprise de développer activités internationales donne la possibilité d'acquérir une exposition mondiale et de cultiver une expertise interculturelle, mais ce développement émerge la question de la gestion des différences culturelles au sein des organisations car, parfois, cette multiculturalité peut produire des incompréhensions, voire des conflits, si l'équipe ne tient pas compte des facteurs culturels (Mayrhofer, 2017). Il est indéniable que les disparités culturelles ont un impact sur la gestion internationale des entreprises, par conséquent, il est impératif de développer des capacités pour gérer les interactions interculturelles. Il faut être conscient de cette réalité et il faut *“le vivre”*. (Meier, 2019) Prenons, par exemple, un type d'organisation qui est dans sa majorité composée par des individus appartenant à différentes cultures et est tournée vers l'international: une agence de mannequins. Or, ce sujet, qui sera abordé dans ce travail, se trouve, normalement, dans ce contexte et doit communiquer constamment avec des professionnels appartenant à cultures variées.

Dans son article, Katambwe (2022) écrit que *“[...] le locus de l'intervention dans la communication organisationnelle se trouve dans la nature hétérogène des perceptions, cognitions et attitudes des acteurs”*. Cela nous a fait réfléchir à comment les facteurs culturels peuvent interférer la communication interculturelle. Ainsi, nous partons de l'hypothèse que la compréhension interlinguistique dépasse la seule connaissance de la langue et peut générer des incompréhensions dans les perceptions culturelles de ceux qui interagissent. Cette incompréhension peut générer, dans une agence de mannequins, qui accueille une multiplicité culturelle, des problèmes liés au fonctionnement de celle-ci: mauvaise gestion du temps, du schedule, d'organisation, etc.

D'où la nécessité de comprendre dans quelle mesure une gestion médiatrice peut être construite afin d'optimiser le fonctionnement et les ressources humaines et numériques de ce type d'entreprise.

Pourquoi et comment sensibiliser à la diversité culturelle dans un milieu où cette diversité est évidente? Quels concepts peuvent être abordés afin que les participants soient sensibilisés au multiculturalisme de cet environnement?; Pourquoi et comment la littératie numérique peut influencer les sens de diversité et améliorer les interactions, le fonctionnement et la qualité des relations humaines au sein de l'agence?; Quelle ingénierie de formation proposer à une agence mère de mannequins, afin de lui permettre de s'affirmer sur le plan international tout en gardant son rôle d'accueil de la diversité?; Quelle formation développer, auprès de l'équipe, afin d'améliorer son organisation, ses relations humaines et les interactions entre les individus pour une meilleure performance sur le marché de la mode?

Ce travail comprend trois parties: la première, tente d'explorer les concepts fondamentaux et de cadrage théorique afin de trouver des solutions potentielles aux problèmes qui seront abordés au cours de la formation. La seconde, relative aux résultats du questionnaire appliqué afin de recueillir les représentations des personnes impliquées par la proposition de formation. Et, pour finir, la structure de formation qui s'adresse à un public spécifique, à savoir, une agence mère de mannequins.

Avant de démarrer le travail, il semble important de commencer par une contextualisation qui retrace le développement du mannequinat, étant donné qu'il s'agit d'un domaine inconnu pour la plupart des personnes. Ceci sera fait par l'explication de l'Environnement du Mannequinat.

ENVIRONNEMENT DU MANNEQUINAT

Le mannequinat se réfère, dans le monde de la mode, au secteur de travail qui englobe les mannequins, les agences, l'agence mère, les clients, les *bookers*, les *scouters*, etc. où chacun a un rôle précis.

Rappelons que le sens du mot “*mannequinat*”, qui dérive, en réalité, de mannequin est apparu sous forme de profession, il y a seulement un siècle. Selon Bloch et Wartburg (1968), l'étymologie du terme vient du néerlandais “*mannekejin*” qui signifie “*petit homme*”. Pendant le XIXème, le terme a été utilisé pour se référer à l'armature servant de modèle pour la confection des vêtements. L'histoire du mannequinat commence au XIXème siècle, quand les couturiers Charles Frédéric Worth et, plus tard, Paul Poiret ont eu l'idée de présenter ses créations à sa clientèle, portés par des femmes (au début, ses propres épousés). Leur rôle était de présenter les vêtements et, à l'époque, on utilisait le terme “*sosies*” et pas encore “*mannequins*”. Encore aujourd'hui ils ont en charge de servir de support pour la présentation d'une création artistique, et se désignent eux-mêmes comme des “*porte-manteaux*”. Il s'agit donc soit de l'individu, c'est-à-dire, le sujet, soit pour l'armature, autrement dit, l'objet (Charliac & Lemonnier, 2009 et Flamme, 2022).

En 1923, John Robert Powers inaugure la première agence et, en raison de la crise économique de 1929, de nombreuses jeunes femmes se rendent à son studio dans l'espoir de devenir des mannequins. Durant cette même période se développe le rôle des *bookers*, personnel qui travaille comme des managers ou des agents, au sein d'une agence et ont des rôles différents. Le concept actuel du mannequin (homme ou femme) en tant que professionnel apparaît à partir de l'émergence des photographes et l'*emballage créatif* (Flamme, 2022).

Aujourd'hui, une personne peut devenir mannequin de diverses façons, mais, normalement, c'est le *scout* (aussi appelé *scouter*) qui sillonne les rues afin d'identifier le potentiel des individus qui se distinguent des autres par des traits particuliers. Si cela peut arriver dans la rue, dans le métro, dans un café, dans un centre commercial, dans un *club* et, aujourd'hui, les réseaux sociaux sont également une source de repérage. Ces *scouts* travaillent avec une ou plusieurs agences et, une fois repérés, ces futurs mannequins seront rattachés à une agence mère (MA - *Mother Agency*) où il sera dénommé *new face* et aura un contact direct avec les *bookers* dont le rôle sera défini plus tard, dans cette contextualisation.

Une agence mère s'occupe de la carrière du mannequin, principalement de sa carrière internationale. Elle doit s'occuper, ainsi, de trouver des agences partenaires dans une autre région ou pays, développer son image (matériel photographe, magasins, *book*, *polaroids*, *social media*, etc.), négocier les contrats et réguler les possibles problèmes qui peuvent arriver pendant les travaux, etc. Les agences partenaires ont le même rôle de l'agence mère, mais elles vont contacter les clients et négocier les travaux du mannequin, à titre local. Il y a des pays où le mannequin peut avoir plusieurs agences, mais il peut également avoir des accords d'exclusivité qui doivent être analysés par l'agence mère.

Après une consultation rapide dans certains sites, on remarque la caractérisation de chaque rôle qui fait partie de cet environnement:

Les *bookers*, parfois appelés agents aussi, sont les médiateurs entre le mannequin et les clients: ils doivent proposer les mannequins, par exemple, aux magazines de mode, maisons de couture, photographes, académies d'étude de mode et marques qui utilisent des mannequins pour vendre leurs produits ou pour produire leur pièces artistiques. Ils ont aussi le rôle d'organiser des *castings* et *go and see*, de constituer et envoyer les matériaux photographiques (*compcards*, *book*, portfolio, etc.) et les mensurations du mannequin aux clients en potentiel. De plus, il y a une dimension sociale du rôle, qui consiste à nourrir la confiance en soi du mannequin et à faciliter sa croissance personnelle. Ce processus collaboratif prend du temps à se développer et nécessite une relation forte entre le *booker* et le mannequin. Le *booker* doit l'aider à mettre en valeur la personnalité unique du mannequin et le guider sur ce que l'on attend d'eux (par exemple, les conseiller sur leur tenue vestimentaire, comment se démarquer, comment communiquer efficacement, etc.). (Flamme, 2022)

Les *castings* et les *go and see* sont des rendez-vous normalement organisés par des agences où les clients ont l'occasion de voir le mannequin physiquement. Ce type de rencontre peut être organisé par les clients qui contactent une agence avec des "*pré requis*" pour développer son projet. La seule différence entre les deux c'est que, normalement, les *go and see* sont organisées par le *bookers* et les *castings* par les directeurs de casting, personnel qui travail pour différentes marques et est responsable de repérer, sélectionner, proposer des mannequins à la production et procéder à des essais avec les mannequins potentiels, en fonction du projet artistique qui doit être développée. Les conséquences d'évolution technologique, comme on a déjà vu, ont affecté ce marché aussi. Les nouvelles façons de communiquer et le développement des réseaux sociaux, principalement, de l'Instagram

permettent que, aujourd'hui, les *castings* et *go and see*, par exemple, soient réalisés en ligne, par vidéos conférences. Cette évolution a permis la réalisation de *castings* via *direct bookings*, c'est-à-dire, quand le *booker* envoie des *polaroids*¹ et des vidéos de présentation du mannequin et, ainsi, l'encontre physique avant le travail n'est plus nécessaire.

Le *compcard*, "sorte de carte de visite", et le *book* sont constitués par des photos récentes et les détails du mannequin (mensurations, couleur des yeux et cheveux et les réseaux sociaux) et sont ses principaux objets de travail, il est important qu'ils les aient en permanence. (Flamme, 2022)

Le mannequin, de son côté, doit se développer personnellement et professionnellement pour être en mesure de travailler dans différents lieux, pays et situations et coexister avec différentes cultures. Ainsi, une fois que le mannequin a été sélectionné pour un travail, il va être capable de coopérer avec d'autres professionnels, comme les coiffeurs, les maquilleurs, le directeur artistique, le styliste, les assistants techniques, etc. Chacun a un rôle précis et souvent sont des personnes d'autres nationalités et cultures. Les équipes multiculturelles et plurilingues sont fréquentes. Pour un travail qui se réalise à Milan, par exemple, le mannequin peut être chinois, le photographe français, le directeur artistique italien, le maquilleur anglais, etc. Cet écosystème peut être une réalité dans plusieurs pays et avec différentes équipes d'autres cultures. Et cet ensemble humain a besoin de comprendre et se faire comprendre afin de bien mener un projet artistique.

¹ Le *polaroid* n'est qu'une photo "au naturel" du mannequin, c'est-à-dire, une photo sans maquillage et sans aucun effet appliqué. De cette façon, le client peut réfléchir au potentiel artistique du mannequin et, ainsi, savoir quel type de maquillage utiliser, quelle coiffure faire, etc.

PARTIE I

I - COMMUNIQUER DANS UN CONTEXTE MULTICULTUREL

Pendant les échanges multiculturels, certains facteurs peuvent influencer le processus. Ainsi, pour mieux comprendre la suite du travail, il semble important de comprendre certains concepts avant.

I.1 - LA COMMUNICATION ET LES ENJEUX INTERACTIFS

I.1.1 - LES DÉFINITIONS

I.1.1.1 - LA COMMUNICATION

La communication est de fait un objet que se partagent nombre de spécialistes. Le Dictionnaire Larousse ² définit communication comme une “*action, fait de communiquer, de transmettre quelque chose*”. En didactique de langues, selon Cuq (2003), le concept de communication, à l’origine, n’était pas issu du discours scientifique. Au lieu de cela, c’était un terme courant utilisé pour décrire la fonction apparente du langage: un outil pour transmettre des messages. Toujours dans la définition de Cuq, Jakobson considère la communication comme la transmission d’informations d’un expéditeur à un destinataire via un canal et un code. Mais, cette vision a été critiquée pour être peu dialectique ou dynamique et donc, aujourd’hui, elle s’oppose à une autre conception de la communication où l’information s’élabore, s’échange et se négocie entre des partenaires dans le cadre d’une interaction sociale.

Dans le domaine de la sémiologie, la communication est appréhendée comme un système multicanal qui intègre plus que de simples codes verbaux. Ce système comprend également des codes non verbaux tels que les codes kinésiques, qui consistent en des gestes, ainsi que des codes proxémiques, qui se rapportent à la régulation sociale de l’espace. De plus, il existe des techniques créées par les humains, telles que l’écriture et les langages informatiques, qui contribuent à ce système. (Cuq, 2003)

Le domaine de l’anthropologie considère la communication comme un comportement fondamentalement social et donc soumis à des réglementations et à des rituels. Cependant, il peut également être considéré comme dysfonctionnel et donc sujet à la fois au diagnostic et à la résolution. Les recherches menées par Watzlawick et Bateson, ainsi que celles de Palo

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561> ; consulté: 21/01/2023

Alto, ont contribué à nourrir le champ de la sociolinguistique. De plus, leur travail a introduit le concept de compétence de communication, qui est devenu un aspect fondamental de l'enseignement des langues. Cette compétence est étroitement associée à Hymes et fait référence à l'efficacité d'un message, qu'il soit verbal ou non verbal, qui est échangé entre des personnes dans un contexte social donné. (Cuq, 2003)

En didactique des langues, l'évolution des conceptions de la communication implique d'examiner non seulement l'expéditeur, le canal, le message et le récepteur, mais aussi l'interprétation et les effets qui en résultent. Le rôle actif du récepteur est maintenant souligné, car la communication humaine repose largement sur son activité interprétative. De plus, le récepteur peut également devenir un émetteur, ce qui conduit au concept de communication en tant qu'échange réciproque.

D'un autre point de vue que celui de la linguistique et de la didactique de langues, nous pouvons citer Varela (1996) qui ne considère pas la communication comme un simple transfert d'informations d'une personne à une autre. Il soutient plutôt que la communication implique un effort partagé pour créer un monde commun grâce à une action collaborative. Selon lui, c'est en parlant et en interagissant avec les autres que nous donnons vie à notre monde, en faisant une réalité sociale. Il s'agit du *principe d'énaction*, processus continu de la vie qui se caractérise par un échange réciproque entre ce que nous identifions comme des limitations externes et une activité générée en interne, telle que perçue par nos sens. Ainsi, l'individu, un système autonome, "*enacte*" ou "*fait émerger*" son environnement à partir de *schèmes* qui lui sont propres et qui résultent de son organisation interne et; "*s'enacte*" lui-même à partir des réactions de cet environnement aux actions issues de ses *schèmes*. Dans ces conditions, le système ne procède pas par "*représentations*" de son environnement extérieur, mais développe plutôt des "*manières d'être*" distinctes qui résultent de ce mode de *couplage* avec celui-ci. (Varela, 1996)

C'est d'ailleurs, cette dernière définition qui constitue le soubassement de notre ingénierie de formation pour ce travail et nous y reviendrons plus tard.

I.1.1.2 - LA DIVERSITÉ CULTURELLE

La diversité culturelle fait référence aux différences culturelles. Ces différences peuvent être, par exemple, la langue, les coutumes, les traditions, les croyances religieuses, la nourriture, l'art et d'autres aspects de la culture qui existent entre les individus, les groupes et les sociétés. L'existence d'expressions culturelles différentes est ce qui rend la diversité

précieuse et indispensable au patrimoine de l'humanité. Lorsque les cultures se mélangent, elles ont la possibilité de s'enrichir mutuellement à mesure que les gens découvrent de nouvelles langues, des sonorités musicales et des modes de pensée différents. Cependant, pour que soit possible la création des conditions d'un dialogue entre les civilisations, les cultures et les peuples, cet échange doit être fondé sur des conditions justes et équitables et sur le respect de valeurs partagées par tous. Si elle n'est pas gérée de manière appropriée, elle peut être la cause des tensions et des conflits. (UNESCO, 2002. & Sägerser, 2008.)

Le 7 décembre 2000, le comité des ministres du Conseil de l'Europe ³ a mis en œuvre une Déclaration sur le thème de la diversité culturelle. Cette annonce met en évidence la corrélation entre la diversité culturelle et la liberté d'expression. En outre, elle offre un ensemble de principes politiques pour encourager son implantation à l'échelle mondiale en demandant aux États membres de prendre en compte les mesures appropriées à tous les niveaux. (Sägerser, 2008.)

En novembre 2001, la Déclaration universelle sur la diversité culturelle a été présentée, promouvant la reconnaissance et l'amplification des distinctions culturelles comme moyen de sauvegarder la paix et la stabilité. La déclaration a établi que les biens et services culturels ne peuvent être traités comme des produits de consommation ordinaires et appelle chaque gouvernement à établir des politiques favorisant la diversité. De plus, elle affirme que la mondialisation constitue une menace pour la diversité culturelle, mais peut également offrir une opportunité pour de nouveaux échanges. (Sägerser, 2008.)

De son côté, la Convention de 2005 a eu pour but de sauvegarder et promouvoir la diversité culturelle. Son objectif principal était de garantir que tous les efforts visant à maintenir ou à promouvoir les expressions culturelles étaient conformes à la Déclaration universelle des droits de l'homme. De plus, elle reconnaît le rôle de la société civile dans la promotion de la diversité culturelle. (Sägerser, 2008.)

La Convention-cadre sur la valeur du patrimoine culturel pour la société a été adoptée le 27 octobre 2005 à Faro (Portugal). Cette convention soutient que le patrimoine culturel est une ressource précieuse pour l'intégration de divers aspects du développement, tels que les dimensions culturelle, écologique, économique, sociale et politique. De plus, la convention reconnaît le patrimoine culturel comme un moyen de préserver la diversité culturelle et promouvoir un sentiment d'enracinement territorial. C'est-à-dire, la convention souligne

³ Le Conseil de l'Europe est le lieu d'élaboration de conventions qui sont rédigées et approuvées par ses États membres, qui acquièrent, ensuite, un pouvoir juridique une fois signées et ratifiées.

l'importance du patrimoine culturel comme moyen de favoriser le dialogue, le débat démocratique et la compréhension mutuelle entre les cultures. (Sägesser, 2008.)

Il est donc évident l'importance d'une sensibilisation à la diversité et une valorisation à l'expression culturelle pour, ainsi, promouvoir un enrichissement mutuel pendant la communication interculturelle. Pour que cela soit possible il faut un engagement pour défendre et protéger cette pluralité et il faut que l'échange s'établisse selon des termes équilibrés. (Sägesser, 2008.)

I.1.1.3 - LA DIVERSITÉ LINGUISTIQUE

La diversité linguistique peut être définie comme la variété de langues parlées dans un pays ou région. L'UE, par exemple, compte 24 langues officiellement reconnues et trois alphabets différents. En outre, environ 60 autres langues sont parlées dans certaines régions ou groupes, et l'immigration a introduit encore plus de langues dans l'UE. Il a été estimé qu'au moins 175 nationalités différentes résident à l'intérieur des frontières de l'Union.

La Commission européenne défend le principe que les langues jouent un rôle important dans la formation de l'identité et font aussi partie d'un héritage commun. Elles servent de porte d'entrée vers d'autres cultures et peuples, favorisant la compréhension mutuelle et une identité européenne collective.⁴

L'ONU (2022) reconnaît la diversité linguistique comme faisant partie intégrante de la diversité culturelle, et donc comme un droit humain fondamental. La protection de la diversité linguistique est cruciale pour la préservation des coutumes, traditions et savoirs culturels. Il y a des cas où certaines connaissances nous restent encore incompréhensibles à cause de la perte d'une langue. Prenons, à titre d'exemple, les Quipus, objets utilisés par les incas pour enregistrer des données statistiques concernant l'économie et la société de l'empire. L'utilisation de ces objets est incompréhensible aujourd'hui par des experts qui n'ont que des hypothèses concernant leur fonctionnement (Cossins, 2018). L'Union européenne promeut l'acquisition des langues et la préservation de la diversité linguistique par des programmes de financement comme *Erasmus+* et *Europe Créative*, qui proposent des programmes de mobilité, des projets de coopération ou des initiatives telles que les capitales européennes de la culture. Grâce à ces programmes, de nombreux projets favorisent l'apprentissage et la visibilité des langues régionales et minoritaires européennes.

⁴ Diversité linguistique. (n.d.). European Education Area. Consultable:
<https://education.ec.europa.eu/fr/focus-topics/improving-quality/multilingualism/linguistic-diversity>

I.1.1.4 - LA LITTÉRATIE NUMÉRIQUE

Outre la perspective linguistique et culturelle, il semble important d'accorder un regard à l'omniprésence de la technologie numérique. Celle-ci nécessite une maîtrise accrue de son utilisation dans tous les aspects de la vie. Des études primaires aux études postsecondaires, de l'emploi à la retraite, posséder des compétences technologiques est devenu indispensable pour communiquer avec le monde extérieur ainsi que pour l'exécution de tâches reliées à l'administration, à la créativité et à l'éducation. (Osterman, 2013)

La littératie numérique est une union des termes littératie et numérique, mais ce n'est pas seulement une combinaison de ces deux termes (Gomathy, 2018). La littératie est un concept qui fait référence à la capacité de lire et d'écrire, et c'est une compétence fondamentale depuis longtemps. Cependant, aujourd'hui, la définition de la littératie s'est élargie et on a d'autres types comme la littératie numérique qui fait référence à la capacité d'utiliser ces nouvelles technologies de manière efficace et responsable (OCDE, 2013). En fait, elle est définie par l'OCDE (2000 *as cited in* Lehmans & Liquète, 2022) comme *“l'aptitude à comprendre et à utiliser le numérique dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses compétences et capacités.”* Cette définition pragmatique vise les usages courants du numérique, dans la capacité à lire, écrire et communiquer dans plusieurs contextes et de façon efficace. (Lehmans & Liquète, 2022) Cependant, selon la littérature actuelle, elle englobe un large éventail de compétences et d'aptitudes nécessaires (Eshet, 2004, *as cited in* Tinmaz et al, 2022) et ne se limite pas à des tâches spécifiques, mais englobe plutôt tous les aspects des opérations informatiques et de l'utilisation des médias dans un contexte culturel. Son importance va au-delà des simples compétences techniques, impactant divers aspects de la vie humaine et, pour cette raison, elle peut être aussi définie comme la capacité à vivre, apprendre et travailler dans la société numérique actuelle. (Tinmaz *et al.*, 2022)

Tinmaz *et al.* (2022) citent la définition de Heitin de la littératie numérique comme un ensemble de trois clusters interconnectés. Le premier groupe implique la recherche et l'utilisation de contenu numérique de manière compétente; le deuxième pôle concerne la création de contenus numériques avec compétence et expertise; et, enfin, le troisième pôle concerne la communication et le partage efficaces de contenus numériques.

Dans le cas des organisations privées, les gestionnaires doivent être conscients des multiples dimensions et variables associées à la mise en œuvre de la littératie numérique. Cela nécessite une compréhension plus approfondie des participants, permettant aux parties

prenantes d'améliorer l'efficacité des activités liées à la littératie numérique. Ainsi, le développement de la littératie numérique parmi différents groupes exige un effort considérable car chaque groupe peut nécessiter un ensemble unique de capacités, de compétences ou d'aptitudes. (Tinmaz et al, 2022)

En somme, la littératie numérique permet aux individus d'évaluer un message, le récupérer et, ainsi, communiquer efficacement, toujours à travers les technologies, des informations et des idées. Ainsi, on part du principe que la littératie numérique peut être essentielle pour une communication efficace.

I.1.1.5 - L'INTERCOMPRÉHENSION

L'intercompréhension fait référence à la capacité des locuteurs de langues différentes à se comprendre, c'est-à-dire, une forme de communication où les locuteurs d'une même famille linguistique peuvent se comprendre facilement, même s'ils parlent des langues différentes (Doyé, 2005 *as cited in* Martins, S. 2015).

Dans son travail, Evenou (2016) attire notre attention sur le concept d'intercompréhension, ce concept fait référence à un type de communication où les individus possèdent la capacité de comprendre les langues des autres et de s'exprimer dans la ou les langues qu'ils maîtrisent. Cela crée un sentiment d'égalité dans le dialogue tout en améliorant la maîtrise de la langue à différents niveaux. L'un des principaux avantages de l'intercompréhension est le développement de stratégies déductives qui facilitent une production efficace du langage.

Cuq (2003) définit l'intercompréhension comme le processus d'établissement d'une compréhension réciproque entre des individus qui parlent des langues génétiquement apparentées ou proches, telles que les langues romanes. Ceci est réalisé grâce à une méthodologie spécifique où chaque personne utilise sa propre langue. Dans la didactique, la méthodologie met l'accent sur la hiérarchisation et la sélection des objectifs d'apprentissage, encourageant les apprenants à utiliser leurs compétences culturelles et linguistiques, qu'elles soient acquises à l'école ou par d'autres moyens tels que la musique, les voyages ou les rencontres. Cela implique également de créer une base pour la compréhension en identifiant les points communs dans les structures linguistiques et en soulignant les pièges potentiels à éviter. Grâce à ce processus graduel, les apprenants peuvent améliorer leurs capacités cognitives et améliorer leur capacité à comprendre les langues.

On part de l'hypothèse que cette méthodologie peut être adaptée pour un contexte d'une entreprise et ainsi, l'intercompréhension pourrait aider dans les interactions multiculturelles.

I.1.1.6 - CULTURE D'ENTREPRISE

Le concept de culture d'entreprise fait référence à l'ensemble des croyances, des comportements et des attitudes qui prévalent parmi les membres d'une organisation spécifique. Elle englobe un cadre d'idées, un ensemble de valeurs partagées et des réglementations organisées qui sont adoptées par tous les membres d'une entreprise (Bournois, 1996 *as cited in* Meier, 2019). Elle englobe les valeurs, les croyances, les hypothèses, les attitudes et les normes qui sont communément adoptées par les personnes travaillant dans une organisation. C'est un phénomène collectif qui réunit des individus au sein d'un même groupe social (l'organisation), autour de valeurs et de normes partagées. Il est important de comprendre la culture de l'entreprise car elle est l'univers où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les rassemble et identifier ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs. Quelle que soit sa taille, toute entreprise comprend un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures, dont la culture nationale, la culture régionale, la culture d'appartenance professionnelle (qui est liée au statut et à l'expérience des membres) et la culture personnelle. Ces différentes cultures contribuent à la formation et au développement de la culture d'une entreprise et ont un impact sur le comportement de ses membres. Chaque culture apporte des influences uniques à l'organisation, qui peuvent changer en fonction des circonstances. (Meier, 2019)

La culture d'entreprise est organisée en plusieurs niveaux. Le niveau initial concerne l'apparence extérieure de la culture d'une entreprise (pratiques, comportements et procédures), ce niveau peut être observé dans la gestion quotidienne de l'organisation. Le niveau intermédiaire des pratiques culturelles correspond aux normes et valeurs qui définissent les choix et les comportements de l'entreprise, telles que les propositions, les préférences et les priorités. Et, finalement, le dernier niveau de la culture d'entreprise englobe les postulats fondamentaux concernant à son existence et à sa justification en termes de rôle et de légitimité au sein de l'environnement (vision, finalité, utilité). (Meier, 2019)

La création et le maintien d'une culture d'entreprise sont influencés par une multitude de facteurs internes et externes qui travaillent ensemble pour établir une uniformité de politique et d'image. Divers facteurs jouent un rôle dans la définition et la portée de la culture

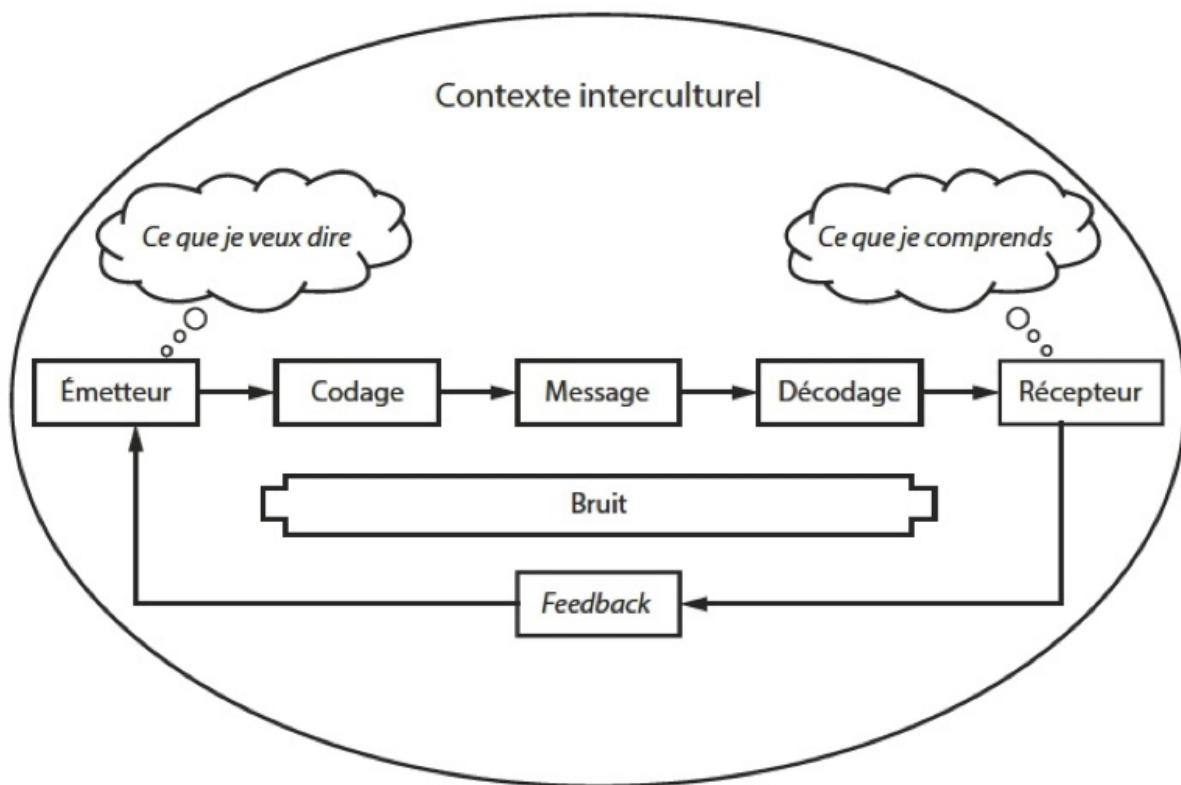
d'une entreprise, et leur impact spécifique peut varier selon les circonstances. Parmi ces facteurs, on trouve la localisation géographique de l'entreprise, tant en termes de culture nationale que régionale; la réalité professionnelle des membres de l'organisation; et les caractéristiques individuelles de ses dirigeants. (Meier, 2019)

I.1.2 - LES PRATIQUES D'INTERACTION

Dans son travail, Mayrhofer (2017) cite Kotler, Keller et Manceau qui identifient que le processus de communication est composé de différents éléments:

- L'*émetteur*, l'origine de la communication;
- Le *codage*, processus qui concerne la méthode par laquelle l'expéditeur traduit ses idées sous diverses formes telles que le langage, les éléments symboliques, les images, etc.;
- Le *message*, qui identifie les informations et les éléments symboliques véhiculés par l'expéditeur;
- Le *décodage*, processus où le destinataire comprend le message transmis par l'expéditeur;
- Le *récepteur*, destinataire du message;
- Le *feedback*, rétroaction qui correspond à la réponse du récepteur à l'émetteur;
- Et, enfin, le *bruit*, des perturbations telles que des distorsions, des interférences et des interprétations erronées. Ces perturbations, également appelées *bruit*, peuvent être amplifiées par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication modernes, comme la visioconférence.

Dans le contexte interculturel, pendant cet échange, il est possible que les messages véhiculés par l'expéditeur soient interprétés de manière différente par le destinataire. Cela est dû en partie au fait que les styles de communication varient considérablement d'une culture à l'autre. Mayrhofer (2017) illustre ce processus dans ce type d'environnement:



Les éléments du processus de communication en contexte interculturel (Mayrhofer, 2017 : 112).

Or, même si les personnes utilisent le même système de codage pour communiquer, nous pouvons nous demander pourquoi le message compris n'est pas toujours le même que celui donné? Alors, Hall, cité par Mayrhofer (2017), affirme que les interactions interculturelles peuvent exposer les individus aux aspects “cachées” de la culture et, même si ces éléments ne sont pas toujours immédiatement apparents, ils peuvent affecter de manière significative la façon dont ces interactions se développent. Ainsi, nous essayerons de mieux comprendre comment ces facteurs peuvent interférer dans ce contexte.

I.1.3 - LES INTERFÉRENCES PENDANT LES INTERACTIONS

On part de l'affirmation que la culture est, avant tout, un moyen de communication (Hall *as cited in* Mayrhofer 2017). Elle a plusieurs aspects, mais est, essentiellement, un mécanisme de création, de transmission, de rétention et de traitement de l'information. L'aspect culturel de la communication est beaucoup plus complexe et a une autre dimension que celle de la transmission d'un seul message, qu'il soit parlé ou écrit (Hall et Hall *as cited in*

Mayrhofer, 2017). L'échange d'informations dans la communication interculturelle est très complexe car il se produit dans divers contextes et à plusieurs niveaux. Ces niveaux comprennent les niveaux verbal (mots) et non verbal. Le niveau non verbal comprend l'expression corporelle (posture, expressions faciales, gestes de la main, proxémie, etc.), l'expression sensorielle (symbolisme des couleurs et des odeurs, contact physique, contact visuel, etc.) et l'expression à travers des artefacts culturels (vêtements, coupe de cheveux, maquillage, bijoux, etc.). Ces aspects culturels ont le potentiel de produire un *bruit* dans la communication entre les individus. Cette partie explorera les mécanismes de la façon dont ces perturbations se produisent.

I.1.3.1 - LA LANGUE MATERNELLE

On part du principe que le respect des certaines règles (concernant la grammaire et l'orthographe, par exemple) est crucial pour maîtriser notre langue maternelle et que ces codes nous donnent la possibilité de mieux comprendre et d'interpréter le monde qui nous entoure. Dans cette perspective, à mesure que l'individu grandit, ses compétences linguistiques deviennent de plus en plus importantes et, actuellement, un consensus croissant parmi les chercheurs confirme que l'utilisation répétitive et quotidienne de ces codes revêt une plus grande importance qu'on ne le pensait auparavant: *notre langue maternelle formate nos pensées*. (Romanetti, 2022)

Lera Boroditsky est professeure adjointe de psychologie cognitive à l'Université de Stanford. Son laboratoire mène des recherches dans le monde entier, se concentrant sur la représentation mentale et les effets du langage sur la cognition. Son article (2011) nous dit que les personnes communiquent en utilisant une multitude de langues qui varient considérablement dans les informations qu'ils véhiculent. De plus, elle affirme que la langue maternelle d'une personne peut influencer ses capacités cognitives et la façon dont on pense à de nombreux aspects du monde, y compris l'espace et le temps. Romanetti (2022) partage cette pensée en affirmant que la communication entre les humains repose, entre autres, sur la langue et, ainsi, notre langue maternelle, enseignée depuis la naissance, joue un rôle essentiel dans la formation de notre perception des autres et du monde qui nous entoure.

De plus, selon Tessarech (2023), la façon dont les individus utilisent le langage et les codes de communication non verbaux peut varier considérablement d'une culture à l'autre. Ces divergences peuvent conduire à des malentendus. Par exemple, l'une des différences les plus notables entre les cultures est les règles implicites qui dictent le contact visuel entre les

enfants et les adultes. Dans diverses cultures africaines, il est considéré comme impoli pour un enfant de regarder directement dans les yeux d'un adulte pendant une conversation. Inversement, dans certaines régions d'Asie, on apprend aux enfants, souvent implicitement, à regarder fixement l'adulte qui parle pour indiquer leur attention. (Tessarech, 2023)

Or, si la langue maternelle a la capacité d'influencer le processus de pensée d'un individu, il est également présumé que, lors d'interactions multiculturelles, il peut toujours avoir des cas de *bruit*, même en utilisant une langue commune.

À ce propos, Mayrhofer (2017) nous rappelle que, pendant la transmission d'un message, le contexte et les langues parlées peuvent influencer le processus de communication dans une entreprise. De sorte que, dans un contexte interculturel, il est nécessaire d'accorder une importance particulière à la gestion du temps, à la gestion de l'espace.

I.1.3.2 - LA GESTION DU TEMPS

Les orientations temporelles peuvent être présentes dans les cultures nationales et plusieurs auteurs parlent de la gestion du temps dans différents contextes culturels. Ainsi, la différenciation de l'orientation peut se donner vers le *passé*, le *présent* ou le *futur*, le *temps linéaire* vs. le *temps cyclique*, le *monochronisme* vs. le *polychronisme* et l'orientation vers le *court* ou le *long terme*.

Kluckhohn et Strodtbeck (1961 *as cited in* Mayrhofer, 2017)), anthropologues, illustrent, par leurs observations, que l'importance accordée au passé, au présent et au futur varie d'une culture à l'autre. Certaines cultures accordent la priorité au passé et à la préservation des valeurs et croyances coutumières ainsi, les événements passés revêtent une grande importance et les plans futurs sont évalués en fonction de leur alignement avec les traditions dans leur contexte culturel. D'autres sociétés mettent l'accent sur le présent et permettent des changements dans les croyances et les traditions, par conséquent, le moment présent est crucial et les plans futurs sont axés sur le court terme. Enfin, certaines communautés se tournent vers l'avenir et s'efforcent de découvrir de nouvelles solutions susceptibles de remplacer celles précédemment employées, ces communautés défendent des actions qui s'efforcent d'atteindre des objectifs.

Le temps peut être considéré de manière linéaire ou de manière cyclique. Le temps linéaire est représenté par une flèche, avançant dans une direction cumulative et irréversible. Le progrès n'est atteint que par un changement linéaire, où les événements se succèdent et

sont définitivement marqués comme appartenant au passé et, ainsi, deviennent la base pour comprendre le présent et envisager l'avenir. D'autre part, le temps cyclique est basé sur l'idée d'un éternel retour, où les mêmes événements se répètent après une période définie. Cependant, chaque cycle débouche sur un bouleversement majeur, voire un “*cataclysm*” (Descola, 2011 *as cited in* Mayrhofer, 2017).

Dans leurs investigations, Hall et Hall (2000 *as cited in* Mayrhofer, 2017) distinguent le temps en deux concepts: le monochronisme et le polychronisme. Les individus opérant dans un système monochronique ont tendance à aborder les tâches de manière séquentielle, en respectant étroitement un calendrier prédéterminé. La perception et l'utilisation du temps sont linéaires et précises, avec un accent strict sur la programmation. Le processus de prise de décision peut être plus long, étant donné la nécessité de rassembler et d'examiner une gamme complète d'informations avant la finalisation. Une fois la décision prise, elle ne fait généralement pas l'objet d'un examen approfondi ou d'un interrogatoire. En revanche, un système polychronique se distingue par la capacité des individus à gérer plusieurs tâches simultanément. Ceux qui appartiennent à une culture polychronique accordent plus d'importance aux relations interpersonnelles qu'au respect d'un horaire strict. Plutôt que de considérer le temps comme un axe linéaire, il est perçu comme un point et les circonstances sont susceptibles d'évoluer. Les décisions sont prises avec plus de spontanéité et de rapidité. Ainsi, la communication entre des individus appartenant à ces deux systèmes peut provoquer des malentendus, et même des tensions en raison de la dichotomie inhérente entre les deux (Hall et Hall *as cited in* Mayrhofer, 2017).

L'orientation du temps peut être vers le court terme ou vers le long terme. Ainsi, les cultures qui privilégient les objectifs à court terme ont tendance à accorder une plus grande importance aux obligations sociales et au respect des valeurs traditionnelles, tout en mettant également l'accent sur *l'épanouissement personnel*. Dans une entreprise, les résultats, en particulier ceux qui sont motivés financièrement et réalisables dans un avenir proche, sont prioritaires. À l'inverse, les entreprises axées sur le long terme mettent l'accent sur des valeurs telles que *la prévoyance et la persévérance*, se concentrent sur l'établissement de leur position sur le marché et l'obtention de résultats à long terme.

I.1.3.3 - LA GESTION DE L'ESPACE

Le territoire personnel de chaque personne est établi par l'espace physique. La gestion de l'espace physique dans les relations interculturelles fluctue en fonction du contexte

culturel. *Les cultures se différencient ainsi dans leur utilisation des espaces public et privé, et dans leur gestion des distances interpersonnelles.* (Mayrhofer, 2017)

Les anthropologues Kluckhohn et Strodtbeck (1961 *as cited in* Mayrhofer, 2017) différencient deux types d'espace: l'*espace public* et l'*espace privé*.

Dans les cultures qui valorisent l'espace public, les bureaux des entreprises sont généralement communs et partagés entre plusieurs individus: les équipements de travail, tels que les téléphones et les ordinateurs, sont fréquemment partagés entre les employés; les portes des bureaux sont souvent laissées ouvertes et; les employés ont la possibilité d'utiliser n'importe quel bureau disponible. Dans les cultures asiatiques, par exemple, les superviseurs au Japon, normalement, partagent souvent un bureau avec leurs subordonnés. A l'inverse, dans d'autres cultures où l'espace privé est plus valorisé, les postes plus importants de l'entreprise, généralement, signifient un privilège d'avoir un espace personnel plus grand, comme un bureau individuel ou un espace privé. Et même si l'équipe est placée dans des bureaux partagés, les employés, normalement, délimitent leur espace à l'aide d'éléments physiques et visuels (comme des photographies ou des objets personnels). Dans des régions telles que les États-Unis et le Royaume-Uni, l'espace privé est plutôt valorisé par les individus. (Mayrhofer, 2017)

D'autre part, Hall (2000 *as cited in* Mayrhofer, 2017) discute le concept d'espace personnel et comment il est conditionné par la culture. Il nous montre que les individus vivent dans une "*bulle*" invisible. Il s'agit d'un espace personnel qui détermine la distance que les personnes maintiennent par rapport aux autres et est un aspect crucial de leur bien-être émotionnel et de leur sentiment de sécurité. La taille de cette *bulle* varie selon les cultures et peut se refléter dans la conception des espaces de bureau personnels et partagés. Cet espace peut être considéré comme un signe de pouvoir aussi, par exemple, un bureau personnel confère plus de prestige qu'une place dans un bureau collectif.

I.1.3.4 - LE CONTEXTE DE COMMUNICATION

L'importance du contexte est soulignée par Hall et Hall (*as cited in* Mayrhofer, 2017) et fait référence aux circonstances dans lesquelles la communication se donne. Ces circonstances peuvent être identifiées par les individus qui souhaitent transmettre des messages car l'information véhiculée est souvent liée au contexte dont elle est issue. Il existe deux modes de communication: la communication sans ou avec faible référence au contexte et une communication fortement influencée par le contexte. Les interactions entre les

personnes provenant de cultures qui utilisent ces différents modes peuvent entraîner des incompréhensions et malentendus, c'est-à-dire, si une personne d'une culture à contexte faible reçoit un message d'une personne à contexte élevé, elle peut percevoir un manque d'informations. D'autre part, si une personne à contexte fort reçoit un message d'une personne à faible contexte, elle peut percevoir une surabondance d'informations. Il est, donc, nécessaire de savoir décoder les non-dits et de comprendre le contexte.

Ainsi, cet élément culturel peut être également une raison pour les potentielles interférences dans la communication entre les individus de différentes cultures.

I.2 - LES INTERACTIONS ET LES CONTEXTES MULTICULTURELS

Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions présentées pour la résolution d'un problème ont une tendance, selon Meier, à être plus rapides et plus intuitives, nécessitant moins d'efforts. À l'inverse, la diversité culturelle des équipes peut entraver le processus de mise en œuvre, en suscitant des incompréhensions. Comme on a déjà vu, cette diversité peut limiter la communication entre les membres, non seulement en raison de la difficulté à comprendre les langues étrangères, mais aussi en raison des disparités culturelles s'étendant au comportement des individus qui, selon leur origine culturelle, peuvent interpréter les situations différemment et "*agir ainsi de façon spécifique*". Ces écarts culturels peuvent rendre incompréhensibles certains comportements ou actions, entraînant des incompréhensions au sein des équipes de travail. Afin d'intégrer efficacement le large éventail de différences culturelles, il devient impératif d'établir un cadre cohérent et organisé qui facilite l'intégration de diverses perspectives et actions. En conséquence, la gestion interculturelle apparaît comme une pratique essentielle dans la reconnaissance et l'appréciation des avantages de la diversité. Ainsi, les managers et dirigeants des entreprises sont confrontés à la tâche de relever ce défi. (Meier, 2019)

I.2.1 - LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

Le préfixe "*inter*" signifie la connexion et la reconnaissance des interactions qui se produisent entre divers groupes, individus et identités au sein d'une organisation particulière. Ces personnes sont chargées à la fois de recevoir et de transmettre des informations en utilisant une gamme de méthodes et de techniques qui facilitent sa diffusion. Dans un contexte interculturel, l'individu est avant tout considéré comme membre d'un groupe

spécifique auquel il s'identifie, et ses actions et comportements sont fortement influencés par ce sentiment d'appartenance. (Meier, 2019)

Le concept de communication interculturelle englobe les interactions entre des individus issus de diverses cultures nationales. Cette dynamique présente un paradoxe unique, car elle oblige les individus à affirmer simultanément leur propre identité culturelle tout en embrassant la vaste diversité culturelle des autres. Lorsque l'on parle de ce type d'interaction, cela englobe non seulement l'échange entre des individus qui parlent des langues différentes, mais aussi la gestion de divers cadres cognitifs, tels que des hypothèses, des principes, des valeurs et des modes de raisonnement. De plus, il ne faut pas oublier que la communication non verbale (le langage corporel, le contact visuel, les expressions faciales, etc.) joue un rôle important aussi. (Meier, 2019)

Pourtant, la nationalité n'est qu'un des facteurs contribuant à ces différences au sein d'une organisation multiculturelle. Les disparités culturelles peuvent s'étendre à d'autres facettes, telles que l'âge, le sexe, le statut professionnel, l'origine ethnique, le lieu de résidence et les affiliations religieuses ou politiques. De plus, dans le contexte des interactions interculturelles, il est courant que les individus perçoivent instinctivement les autres à travers le prisme de leur propre origine culturelle, ce qui conduit à l'établissement d'une structure hiérarchique entre les cultures. Cette hiérarchie est essentiellement le résultat d'une comparaison interculturelle qui tend à renforcer la distance culturelle entre différents groupes. Lorsqu'ils sont confrontés à un groupe différent, les individus ont tendance à s'appuyer sur des idées préconçues pour simplifier la complexité de la situation. Cette simplification cognitive sert à renforcer leur sentiment de sécurité en refusant de sortir de leur propre *cadre de référence*, et renforce également leur estime de soi en dévalorisant l'autre groupe par des perceptions subjectives. En conséquence, la dynamique entre les groupes culturels comporte des risques inhérents qui peuvent évoluer vers la domination, la normalisation ou vers des conflits graves en cas de résistance active d'autres groupes culturels. La difficulté réside dans l'acceptation et l'accueil des différences, car les stéréotypes, les préjugés et les jugements de valeur agissent comme des filtres et des barrières qui empêchent une véritable ouverture et une reconnaissance de la diversité et, ainsi, gérer les relations interculturelles est une tâche complexe qui va au-delà des simples "différences". (Meier, 2019)

Cependant, selon Mayrhofer (2017), il est impératif de reconnaître l'importance de la diversité culturelle et de comprendre le domaine culturel de ceux avec qui nous nous engageons afin de prospérer dans les interactions interculturelles. L'acquisition de

compétences interculturelles permet de mieux s'adapter à des circonstances inconnues et de concevoir des stratégies qui favorisent une communication transparente avec des individus de différentes nations.

I.2.2 - L'INTERCOMPRÉHENSION DANS LES CONTEXTES MULTICULTURELS

Selon Felicia, la maîtrise de plusieurs langues peut être un facteur déterminant dans un environnement multiculturel. Entre les Européens, par exemple, maîtriser un plus grand nombre de langues étrangères facilite leur compréhension mutuelle et, par conséquent, cela influence considérablement leurs perspectives politiques, sociales et culturelles à l'avenir. Cependant, il est largement reconnu que l'acquisition de la maîtrise d'une langue étrangère nécessite d'innombrables heures d'étude et de pratique. Par conséquent, les experts se sont lancés dans une quête pour développer une nouvelle approche qui permet aux individus de comprendre rapidement non pas une, mais plusieurs langues étrangères. Cette méthodologie innovante s'articule autour du concept d'intercompréhension, ou plutôt la “*sensibilisation à la compréhension multilingue*”. En Europe, par exemple, l'intercompréhension s'effectue dans le cadre des trois grands groupes linguistiques européens (roman, slave et germanique). L'UE propose diverses approches et initiatives visant à favoriser les compétences d'intercompréhension. Ces programmes ont démontré des résultats favorables en termes de facilitation de la compréhension des langues voisines, permettant aux apprenants d'acquérir une compréhension globale. Cette compréhension globale sert de base pour accéder à d'autres domaines, tels que les bibliothèques, les médias écrits et audio, et facilite une communication efficace, non seulement, lors de visites touristiques mais aussi dans des réunions où les individus parlent différentes langues. (Felicia, 2008)

Marti (2023) nous rappelle Castagne qui souligne l'importance de l'intercompréhension pour faciliter la communication dans ce type de contexte. Ceci est réalisé à travers deux aspects clés: l'*expression* et la *compréhension*. Au niveau expressif, l'intercompréhension encourage les individus à utiliser leur langue maternelle ou une autre langue qu'ils maîtrisent, tout en tenant compte du contexte linguistique et des capacités langagières des autres. Au niveau de la compréhension, l'intercompréhension donne accès à un large éventail de langues voisines, quel que soit leur rapport linguistique à la langue maternelle. Ceci est rendu possible par les similitudes linguistiques qui existent dans la phonétique, la morphologie, la syntaxe et le vocabulaire dans différentes langues. Ainsi, le

concept d'intercompréhension est fondé sur l'idée d'embrasser la diversité linguistique comme un moyen de favoriser une compréhension du multilinguisme et de la citoyenneté. Cette approche inclusive est un outil précieux, car elle n'oppose pas une langue à une autre, mais donne aux individus les moyens nécessaires pour naviguer librement dans un environnement plurilingue et multiculturel tout au long de leur vie (Escudé & Janin *as cited in* Marti, 2023). Contrairement aux conflits qui découlent des différences linguistiques, l'intercompréhension cultive des compétences de communication efficaces, favorise le respect de la diversité et facilite le multilinguisme, favorisant ainsi des dialogues significatifs dans les interactions personnelles. (Marti, 2023)

Le concept d'intercompréhension peut également être considéré comme la *lingua franca* des non-lettrés, car il favorise le développement des capacités métalinguistiques, l'autonomie dans la poursuite de l'apprentissage d'une nouvelle langue et, en outre, insuffle un sentiment d'appartenance à une communauté. Une excellente illustration de cela peut être observée parmi les langues romanes au sein d'un domaine géographique et géopolitique spécifique connu sous le nom de *romanité*. Par conséquent, il peut servir de conduit linguistique pour les échanges interculturels entre les populations parlant des langues romanes dans la société mondialisée et multiculturelle actuelle. (Evenou, 2016)

L'intercompréhension est une forme de communication dans laquelle chaque personne s'exprime dans sa propre langue et comprend celle de l'autre. Or, si la faculté de langage est la capacité de coder et de décoder des messages dans des systèmes de signes (Saussure *as cited in* Doyé, 2005) et les humains possèdent une capacité générale d'interprétation qui leur permet de comprendre ces messages et ces signes, dans le cadre de l'intercompréhension, le récepteur qui tente d'interpréter un message dans une langue étrangère n'aborde pas cette tâche comme un novice en linguistique car il peut mobiliser des ressources cognitives, développées tout au cours de sa vie, pour les comprendre. Toute connaissance, n'importe quel domaine, peut être utile dès lors qu'elle facilite l'interprétation des messages dans une langue non apprise. La maîtrise passive d'une langue étrangère peut évoluer vers une capacité d'utilisation active, ce qui peut élargir les compétences linguistiques d'un locuteur et, ainsi, offrir des perspectives uniques basées sur la langue parlée. Ainsi, ce concept offre une nouvelle approche dans la communication. Promouvoir et sensibiliser ce concept, ouvre des possibilités pour l'éducation interculturelle. Il va au-delà d'être une simple question linguistique et vise à cultiver la compréhension mutuelle au niveau culturel. Par conséquent, l'enseignement et l'apprentissage de l'intercompréhension est un outil idéal pour atteindre cet objectif culturel. Et, pour y réussir, il faut: que les interlocuteurs apprennent à se considérer et

à se traiter mutuellement comme des partenaires; qu'ils travaillent et développent, ensemble, les comportements et les compétences nécessaires; qu'ils sachent respecter, tolérer et coopérer. (Doyé, 2005; Boroditsky, 2011)

L'objectif principal de la formation à l'intercompréhension est de doter les individus de la capacité d'utiliser leurs propres compétences linguistiques pour comprendre des informations parlées ou écrites dans d'autres langues (Doyé, 2005). La maîtrise de l'intercompréhension peut représenter des avantages significatifs dans les négociations et les échanges interlinguistiques visant à parvenir à des accords. Par conséquent, l'intercompréhension est devenue une compétence professionnelle très appréciée sur le marché du travail d'aujourd'hui. Il est à noter que la pratique de l'intercompréhension a également un impact sur le *savoir-être* d'un individu. Cela renforce non seulement l'autonomie dans l'expression personnelle, mais favorise également la réciprocité, l'écoute active et le respect dans divers domaines professionnels. (Evenou, 2016)

Finalement, la sensibilisation des professionnels à l'intercompréhension permet non seulement de gagner du temps mais aussi de l'argent: elle est infiniment plus courte qu'une formation linguistique traditionnelle et offre aux individus la capacité de collaborer efficacement dans des contextes multilingues. Cette applicabilité immédiate en fait une ressource précieuse pour les entreprises qui cherchent à optimiser leur efficacité et à réduire leurs coûts. (Evenou, 2016)

I.2.3 - UN SYSTÈME DE COUPLAGE STRUCTUREL

La communication, en prenant une autre perspective, comme celle de Varela, peut être un système qui fonctionne selon son propre ensemble de règles, plutôt que celles prescrites par son environnement, et affiche son propre comportement unique. Le cerveau est un ensemble de cellules constamment actives qui reçoivent des informations, les traitent, les perçoivent et prennent des décisions. Autrement dit, le cerveau est un dispositif de traitement d'information, mais réagissant de façon sélective aux aspects discriminants de l'environnement. L'idée de l'*autopoïèse* dit qu'un système autonome (qui englobe non seulement le cerveau mais aussi l'ensemble du corps) peut être perturbé par l'environnement qui l'entoure mais, en aucun cas, être commandé ou instruit par lui. Les transformations du système résultent de son organisation interne et visent à préserver son identité. La relation

entre ce système avec son environnement est ce que Varela appelle de “*couplage structurel*”. (Varela, 1996; Courtial, 2009).

Varela propose ainsi un modèle simple du vivant, défini par l'établissement de cycles où il privilégie le concept d'*énaction*. C'est concept considère:

- “1. que la pensée humaine s'étend au-delà du cerveau, incluant le corps et l'environnement du corps au-delà de ses frontières physiologiques;
2. que la cognition humaine émerge à la suite de processus d'auto-organisation qui relie le cerveau, le corps et l'environnement par des boucles de causalités réciproques; en complément d'une causalité ascendante émanant de l'activité neurale et somatique, existe une causalité neurale et somatique descendante, à partir de la personne comme agent actif et conscient, liées aux processus dits symboliques;
3. que la pensée humaine n'émerge pas de façon isolée mais, dans la mesure où les frontières du corps sont ouvertes, notamment au niveau social, est incorporée dans un contexte interpersonnel. Le soi et l'autre se créent simultanément à de multiples niveaux.” (Courtial, 2009 : 150).

Par conséquent, les systèmes autonomes sont *idiosyncrasiques*, résultats historiques de leur “*couplage*” individuel à leurs environnements respectifs, de sorte qu'ils ne peuvent échanger des représentations partagées mais doivent “*s'enacter*” mutuellement.

François-Salsano (2020) nous rappelle Hall en affirmant que les individus appartenant à des cultures différentes non seulement parlent des langues différentes, mais, ce qui est sans doute plus important, habitent des *mondes sensoriels différents*. Chaque individu a son propre ensemble de valeurs, d'objectifs, d'interprétation des frontières sociales, de réactions émotionnelles, etc. Par conséquent, travailler dans un environnement interculturel suppose la mise en place d'un espace partagé qui reconnaît et valorise cette diversité et les diverses formes de communication, tout en permettant aux individus de partager leurs expériences uniques. (François-Salsano, 2020)

I.3 - LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

I.3.1 - LA PERSPECTIVE DE VARELA

D'après la perspective de Varela, la cognition peut être appréhendée comme un processus actif, où l'interaction entre la structure et le *couplage* d'éléments produit la création d'un monde partagé. Ce processus opère au sein d'un réseau d'éléments interconnectés qui ont la capacité de subir des changements dans leur structure au cours d'un historique non

interrompu. Par ailleurs, l'aspect fondamental de la cognition réside dans sa capacité à générer du sens. Cela signifie d'une part, que l'information n'est pas prédéterminée avec une structure inhérente, mais plutôt qu'elle s'aligne sur les modèles qui découlent des processus cognitifs et d'autre part, que l'efficacité d'un système cognitif réside dans sa capacité à s'engager dans un monde de sens existant qui évolue continuellement (comme observé dans les petits individus de diverses espèces), ou à en établir un nouveau (comme en témoigne l'histoire de l'évolution). (Varela, 1996)

Pour illustrer son propos, Varela fait une analogie qui met en évidence la relation réciproque entre le monde extérieur et notre système cognitif. Il utilise la métaphore de la *poule* et de l'*œuf* pour illustrer deux points de vue. La "*position de la poule*" affirme que le monde extérieur a des règles préexistantes que le système cognitif doit comprendre et respecter. D'autre part, la "*position de l'œuf*" soutient que le système cognitif construit sa propre réalité sur la base de lois internes. Cependant, l'approche de l'*énaction* offre une voie moyenne, en reconnaissant que la "*poule*" et l'*œuf*" sont interdépendants et se définissent mutuellement. Il reconnaît que le processus continu de la vie façonne notre monde à travers un échange dynamique entre les contraintes externes et l'activité générée en interne. (Varela, 1996 : 104 -105)

Dans son analyse, il fournit une autre illustration impliquant les processus neuronaux collaboratifs qui sous-tendent notre perception de la couleur. Le monde chromatique de notre espèce est le résultat d'une longue évolution biologique propre à notre lignée de primates. Cependant, diverses autres espèces ont développé des domaines chromatiques distincts, en effectuant à partir de leurs organes sensibles des opérations neuronales coopératives différentes. Par exemple, de nombreuses espèces d'oiseaux sont des tétrachromates, utilisant quatre couleurs primaires, tandis que les humains sont des trichromates, percevant la couleur avec seulement trois couleurs primaires. Cela veut dire que, dans le domaine de la couleur, les oiseaux et nous habitons deux *mondes perceptifs* qui ne peuvent pas être superposés en raison de leurs dimensions différemment articulées. (Varela, 1996)

Ainsi, plutôt que de simplement refléter les réalités extérieures, le cerveau génère activement de nouveaux mondes. De cette façon, il fonctionne sur la constante *énaction* de différents mondes, en s'appuyant sur l'historique de lignées viables et "*l'information n'est pas préétablie comme un ordre intrinsèque, mais elle correspond aux régularités émergeant des activités cognitives elles-mêmes*". En conséquence, l'interprétation, dans son ensemble, a un "*sens circulaire de lien entre action et savoir, entre celui qui sait et ce qui est su*". Cette circularité, entre l'action et l'interprétation, c'est que Varela appelle de *faire-émerger*. Dans

cette optique, plutôt que d'être prédéterminée, la cognition est *enacté*, on le *fait-émerger* sur un arrière-plan, et notre sens commun, d'une manière contextuelle, dicte les critères de pertinence. (Varela, 1996)

I.3.2 - LA COMMUNICATION NON VERBALE

Lorsque deux ou plusieurs individus provenant de milieux culturels différents s'engagent dans la communication, il est possible que chacun interprète l'information en fonction de son propre cadre culturel, sans savoir tenir compte du point de vue de l'autre personne. Ce phénomène, connu sous le nom de *contre-transfert culturel*, peut conduire à la formation de jugements et à la dévalorisation de son interlocuteur. En partant de sa propre optique culturelle, la perception de la réalité de l'autre devient déformée, par conséquent, le même message peut avoir des significations différentes en fonction des expériences, des valeurs et des origines culturelles des acteurs. La sensibilité culturelle envers des éléments spécifiques peut varier en fonction de l'histoire d'une entreprise ou des valeurs sociétales d'un pays particulier, par exemple, conduisant, comme on a déjà vu, à des attitudes diverses, voire conflictuelles. (Meier, 2019)

Dans l'étude de Meier (2019), il nous rappelle les différents obstacles qui surviennent dans la communication interculturelle. Un de ces défis concerne principalement la perception et la compréhension des messages, tant au sein de l'organisation qu'avec les parties prenantes externes. Ainsi, par rapport à des acteurs internes, des idées cruciales telles que l'efficacité, la productivité, l'excellence, la gouvernance et la responsabilité peuvent supposer des interprétations et des approches distinctes en fonction du contexte culturel d'un pays donné. Par conséquent, la gestion des entreprises multinationales nécessite une réglementation et une organisation minutieuses du discours et des symboles pour éviter les malentendus entre les membres de l'organisation. D'autre part, par rapport à des acteurs externes, même lorsque les individus maîtrisent une langue étrangère ou emploient des interprètes professionnels, la communication externe peut toujours donner lieu à des désaccords entre partenaires. Ces types de désaccords découlent principalement des attentes et des perspectives différentes que les individus de cultures diverses ont par rapport au service, au produit ou aux enjeux de la relation. De plus, l'auteur souligne l'importance de la communication non verbale, en particulier les caractéristiques des signaux non verbaux et le rôle du temps et de l'espace dans la formation des interactions non verbales tout au long des échanges. (Meier, 2019)

Si on retient l'hypothèse que la perception et la compréhension du message jouent un rôle crucial dans la communication, il est, donc, essentiel de bien interpréter et saisir le sens du message transmis. Cependant, il faut rappeler que les interactions vont au-delà du simple contenu du message ou des outils pour sa diffusion (tels que la rhétorique, le questionnement, l'argumentation, les objections ou la diction) et qu'elles englobent des éléments supplémentaires qui ont souvent une signification plus profonde que le message lui-même où la communication non verbale joue un rôle crucial. Cela se donne car elle sert des objectifs spécifiques tels que renforcer la crédibilité d'un message ou transmettre une signification affective et émotionnelle, apporter du réconfort, de la sécurité, de la motivation et de l'énergie et, de plus, englobe une gamme de composants, comme la proximité, le contact physique, le contact visuel, les expressions faciales, les gestes et le silence. Ces éléments, ensemble à la communication verbale, constituent le fondement de la *communication interpersonnelle*. (Meier, 2019)

Dans le domaine des relations interculturelles, l'utilisation de ce mode de communication est indispensable. Il sert d'outil pour établir et maintenir des relations avec les autres, car il permet un niveau de contrôle accru dans divers aspects, comme l'observation, l'écoute et la perception émotionnelle. Cependant, la portée de ce contrôle s'étend au-delà de la simple manipulation technique du langage. Par exemple, l'*esprit* suite à un entretien, une discussion ou une rencontre ne sont pas uniquement composés d'informations factuelles véhiculées par des mots. Ce type d'interaction englobe également une multitude de messages subliminaux que nous avons souvent du mal à traduire et, selon le contexte, ces messages ont le pouvoir de perturber ou de renforcer l'interaction. Ainsi, toujours selon Meier, la communication englobe un mélange habile d'observation, d'écoute active, de questionnement ciblé et d'utilisation d'indices non verbaux appropriés qui sont accordés et synchronisés avec l'interlocuteur. Ce qui est communément appelé *communication non verbale*. (Meier, 2019)

Dans le tableau fourni par Meier (2019), diverses formes de communication non verbale sont décrites à côté des principaux canaux utilisés par les individus pour transmettre leurs pensées et leurs émotions sans utiliser de mots:

Manifestations	Caractéristiques
Mouvements physiques et corporels	Expression du visage, regard, gestes, toucher, allure physique, posture, inaction, passivité, mouvement des yeux et autres sortes de mouvement faisant appel aux différentes parties du corps.
Manifestations sensorielles et personnelles	Odeurs corporelles, respiration, haleine, chaleur humaine et autres caractéristiques sensorielles.
Paralangage	Qualités de la voix, volume, vitesse de parole, tonalité de voix, élocution, silence.
Rapport au temps	Perception du temps et relation au temps : ponctualité, précision, retard, précipitation.
Utilisation de l'espace	Distance par rapport à l'interlocuteur et délimitation de l'espace personnel et social.
Environnement physique	Organisation spatiale, décoration, éclairage.

Communication non verbale (Meier, 2019 : 213).

On remarque que la perception de l'espace et le temps peuvent apporter des interférences pendant les interactions. Cependant, les données présentées dans le tableau ci-dessus montrent clairement que la communication non verbale repose fortement sur l'utilisation du temps et de l'espace aussi, qui jouent un rôle fondamental dans la compréhension de la culture. Meier met en évidence le temps et l'espace comme des facteurs déterminants de la communication non verbale. La manière qu'ils sont perçus met en jeu des processus qui peuvent différer d'une langue à une autre, comme on a déjà vu. (Meier, 2019)

L'une des manières dont les individus gèrent et structurent leurs activités passe par leur rapport au temps. Cela comprend, par exemple, la gestion des horaires, la hiérarchisation des tâches, l'allocation du temps de préparation et le temps d'adaptation et de réponse aux nouvelles situations. Le temps doit être considéré comme un langage que les individus utilisent pour communiquer et réagir aux événements de leur vie personnelle et professionnelle. Il joue un rôle central dans la formation des expériences et dans l'influence des actions. Ainsi, il est important de reconnaître et d'analyser les variations culturelles dans la perception et l'utilisation du temps, afin de communiquer et comprendre efficacement les informations transmises. (Meier, 2019)

D'autre part, la variation de la culture est profondément influencée par la connexion de l'individu à son environnement physique, c'est-à-dire, par rapport à l'espace. Ce concept englobe à la fois la sphère personnelle, qui relève de l'intimité et de la proximité, et la sphère

sociale, qui relève de l'autonomie et de l'indépendance. La distance personnelle fait référence à la proximité physique et sensorielle avec laquelle un individu est à l'aise dans ses interactions avec les autres, comme la chaleur du contact humain et la présence physique des autres. La distance sociale, quant à elle, définit l'étendue du pouvoir et du contrôle que l'on a sur les autres dans un contexte socioprofessionnel. L'organisation spatiale choisie au sein d'une culture sert d'indicateur des pratiques spécifiques de distanciation sociale au sein de cette culture. Il revêt une importance en termes de dynamique de pouvoir, comme le positionnement et la taille des bureaux ou la disposition des pièces, et façonne intrinsèquement les structures de communication sociale. Par conséquent, la relation d'un individu à l'espace sert de mesure des frontières personnelles et sociales qui le protègent de l'influence des autres dans son environnement. (Meier, 2019)

Ces critères sont essentiels pour comprendre lors de la communication avec des individus de diverses nationalités. Il est important d'avoir une compréhension et une maîtrise globales de ces aspects afin d'interagir efficacement avec des personnes de différents horizons culturels (Meier, 2019). Ainsi, en apportant cette vision à notre cas d'étude, il nous semble qu'une gestion inadéquate de la communication non verbale au sein d'une agence peut entraîner des effets négatifs pour l'exécution des stratégies et peut donner lieu à des interprétations erronées préjudiciables.

I.3.3 - LA LITTÉRATIE NUMÉRIQUE

Selon Melyani (2004), dans le domaine de la *cyberculture* et des réseaux interconnectés, les navigateurs peuvent être considérés comme des *voyageurs* des temps modernes. Ils se lancent dans un *voyage* à travers la vaste étendue d'informations et de connaissances, rencontrant divers défis en cours de route. De plus, elle ajoute que la présence de l'informatique dans la société d'aujourd'hui ouvre la voie à un accès facile à l'information, ceci est rendu possible grâce à la combinaison de documents numérisés, de logiciels intelligents, de systèmes basés sur la connaissance et de réseaux informatiques interconnectés. Et, de nos jours, cette possibilité d'accéder à toutes les informations, cultures et créations de manière permanente a créé un phénomène particulier, elle produit "*un effet d'arrêt du temps*", mais cette immobilité s'accompagne d'un flux constant de nouvelles combinaisons d'images ou de sons. Ces combinaisons sont rapidement créées et rapidement remplacées par de nouvelles. Par conséquent, les connaissances sont diffusées dans un domaine "*sans âme*", dépourvu de but ou d'ordre chronologique. (Melyani, 2004)

Dans ce sens, au cours des dernières années, le concept d'information a évolué pour servir de porte d'entrée à la connaissance. Cependant, la notion de rendre l'information largement accessible et de permettre sa manipulation via des plateformes multimédias reflète une compréhension de l'abondance d'informations et de son impact sur nos processus d'apprentissage, nos modes de pensée et nos modes de communication. Simultanément, l'avènement des *“nouvelles technologies de l'information”* signifie, non seulement, l'émergence d'une nouvelle vision idéalisée du savoir, mais aussi de l'éducation, où l'information occupe le devant de la scène et où l'éducation s'intègre dans la société de l'information. Cette collaboration entre l'informatique, l'information et les nouvelles *“représentations des formes”* modifie la façon dont nous percevons et traitons l'information et, ainsi, affecte notre perception de l'espace et du temps, la relation entre la communication visuelle et verbale, le concept d'idées abstraites et, de plus, introduit également une réalité complexe qui oblige les individus à naviguer et à extraire des connaissances utiles de chaque situation unique. (Melyani, 2004)

PARTIE II

II - UN CADRE DE COMMUNICATION INTERNATIONALE

II.1 - LA COMMUNICATION DANS UNE AGENCE DE MANNEQUINS (COMPRENDRE LES DIFFICULTÉS)

Lorsque l'on considère une agence mère (défini en page 9) comme une entreprise opérant dans un contexte international, il est nécessaire de faire une analyse à travers cette perspective. De ce point de vue, il existe une croyance sous-jacente selon laquelle la responsabilité prioritaire de l'agence mère est de fonctionner comme une organisation qui offre un soutien aux mannequins dans leur parcours d'acquisition de compétences, de croissance personnelle et de mise en valeur de leurs talents et capacités uniques. Pour que cela soit possible, on part de l'hypothèse que les agences doivent avoir une maîtrise des compétences communicatives, organiser leurs actions et leurs interactions pour se réguler, s'adapter et communiquer avec les mannequins, les clients et leurs besoins respectifs. Après avoir examiné divers concepts fondamentaux, nous pouvons maintenant explorer leur application pratique au sein de l'organisation.

II.1.1 - LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET LINGUISTIQUE AU SEIN DE L'AGENCE

Il est raisonnable de reconnaître que la diversité culturelle et la diversité linguistique jouent un rôle important dans le marché de la mode, car elles permettent une meilleure compréhension des besoins et des préférences des différents publics cibles. Par exemple, une entreprise qui souhaite vendre un produit dans différents pays doit tenir compte des différences culturelles pour adapter son message publicitaire et s'assurer qu'il soit compris de manière appropriée. La diversité peut influencer la manière dont les modèles de vêtements sont créés et diffusés. Par exemple, lorsqu'une entreprise cherche à commercialiser un produit dans des pays comme le Portugal et le Brésil, elle doit tenir compte des différences linguistiques et adapter son message pour que les consommateurs des deux cultures puissent le comprendre.

Par ailleurs, on peut admettre aussi que le mannequinat ne doit pas nécessairement se limiter à une culture ou à une ethnie spécifique. Supposons que les consommateurs, cible principale de l'industrie du mannequinat, ne puissent pas s'identifier à l'image produite par la

publicité. Ceci conduira forcément à une diminution de l'envie d'acheter le produit. Ainsi, dans un telle hypothèse, lorsqu'une agence ne propose que des personnes d'une certaine culture ou ethnie, elle limite ses clients potentiels. Une façon d'éviter cette mauvaise représentation ou ce désintérêt consiste à faire appel à des mannequins de différentes cultures et différents aspects physiques.

De plus, la construction des identités personnelles et collectives s'appuie fortement sur la mode comme composante essentielle. Cependant, même si le vêtement joue un rôle important dans la transmission de son statut, il n'est pas le seul indicateur pour les individus et les groupes sociaux. Godart nous rappelle qu'*“en choisissant des vêtements ou des accessoires, les individus réaffirment constamment leur appartenance ou leur non-appartenance à des groupes sociaux, culturels, religieux, politiques ou encore professionnels”* (Godart, 2010 : 24). Ces identités sont collectives et ne sont jamais purement individuelles. Ainsi, la mode est une production et une reproduction permanentes des aspects sociaux. Dans cette optique, on peut réfléchir sur l'importance et le pouvoir que ce marché a et comment il peut affecter positivement ou négativement la compréhension de la diversité par la société. Or, si l'on considère cette industrie comme un puissant outil de communication qui a un grand impact sur la société d'aujourd'hui, on suppose qu'elle permet d'introduire des nouvelles cultures, de valoriser notre multiculturalité et de créer une plus grande sensibilisation et acceptation de ces diversités. Cependant, si on ne donne pas l'importance nécessaire à la diversité dans ce milieu, cette industrie peut être considérée comme une certaine promotion de normes de beauté décalées, ce qui peut apporter des problèmes d'image et d'estime de soi négatifs comme en témoignent les nombreuses plaintes exprimés par les consommateurs de différentes marques, magazines, agences, etc. Une recherche rapide en ligne donnera une pléthore de telles plaintes. Il faut rappeler aussi que ces problèmes peuvent affecter non seulement le public/consommateur, mais aussi, les mannequins, qui peuvent également être affectés par la pression de leur travail (pour être conforme à certaines normes de beauté, par exemple).

Par ailleurs, dans l'optique du management interculturel, Meier (2019) nous rappelle que la gestion de la diversité apporte une nouvelle perspective sur les tendances culturelles et sociales des marchés, en tenant compte des disparités entre les différents pays et sociétés. En outre, il souligne que la diversité a la possibilité d'améliorer l'adaptabilité et l'efficacité interne des organisations, les obligeant à s'adapter et à innover. Elle peut également profiter aux entreprises en termes de gestion des ressources humaines, leur permettant d'attirer et de retenir des cadres hautement qualifiés et motivés par des perspectives d'évolution de carrière.

Cependant, la gestion de la diversité comporte des risques inhérents. L'un des principaux défis est celui de gérer efficacement les différences au sein des équipes, qu'elles résultent de projets internes ou de relations formées par des fusions, des acquisitions ou des alliances stratégiques. Par conséquent, il devient impératif d'établir un cadre cohérent et structuré qui intègre la diversité culturelle et facilite l'alignement des actions.

À supposer que ces perspectives s'appliquent au contexte de l'agence mère, promouvoir une sensibilisation à la diversité et posséder des compétences interculturelles devient fondamental. Pour que cela soit possible, les acteurs doivent acquérir des compétences émotionnelles et cognitives, et, ainsi, être capables d'agir de manière appropriée dans les situations qu'ils rencontrent. (Mayrhofer, 2017)

II.1.2 - LA LITTÉRATIE NUMÉRIQUE AU SEIN DE L'AGENCE

Comme on l'a déjà vu, la technologie est devenue un élément essentiel de notre vie quotidienne. À mesure que la technologie continue de progresser, le rôle des appareils numériques dans notre vie quotidienne augmente rapidement. Des smartphones aux ordinateurs portables, nous comptons sur les appareils numériques pour rester en contact avec notre famille, travailler à distance et même faire nos courses (OCDE, 2013). De nos jours, les réseaux sociaux sont devenus un élément incontournable de la vie, et leur utilisation peut être bénéfique pour les professionnels du mannequinat. Elles permettent un changement de la façon dont le mannequinat est fait, comment il est perçu et, de plus, permettent aux mannequins de travailler à distance et/ou de se connecter avec des agents et des clients du monde entier, etc. L'*Instagram* est un exemple; c'est l'un des réseaux sociaux qui est souvent utilisé pour aider à créer des *looks* pour les *shootings* (séances photo), comprendre les tendances et les styles de la mode afin de les représenter avec précision, ou même pour faire les *castings* en ligne. D'autre part, la plupart des consommateurs passent une grande partie de leur temps en ligne, ainsi, les entreprises doivent utiliser les outils numériques pour atteindre leur public cible et doivent comprendre les différents types disponibles pour atteindre leur but de manière efficace. (Mercanti-Guérin, Vincent, 2016)

En admettant que ce changement a affecté le mode de communication et le fonctionnement du mannequinat, au sein de l'agence de mannequins, les outils numériques et les réseaux sociaux peuvent avoir un rôle pour la gestion, la communication et le marketing.

En offrant des informations de qualité, des conseils de mode ou de beauté, les agences de mannequins peuvent renforcer leur relation avec les clients et les fidéliser. Les outils numériques peuvent simplifier la gestion quotidienne en permettant de planifier, de mesurer les résultats, d'analyser une performance et, ainsi, permettre aux professionnels de gagner du temps et d'optimiser leur stratégie de communication (Mercanti-Guérin, Vincent, 2016). Bien maîtriser ces outils favoriserait l'élargissement du public dans sa diversité, la communication efficace avec les clients et les mannequins, la promotion des services, etc. On peut dire, donc, qu'aujourd'hui, des compétences numériques sont essentielles pour aider une agence à atteindre des objectifs.

II.1.3 - L'INTERCOMPRÉHENSION AU SEIN DE L'AGENCE

Or, comme on a déjà vu, pour avoir une bonne performance, un mannequin doit s'adapter pour travailler dans diverses situations. L'interaction avec d'autres professionnels est courante, dont plusieurs sont souvent de nationalités et de cultures différentes. Les équipes sont souvent multiculturelles et plurilingues. Une communication efficace devient fondamental pour la bonne exécution d'un projet artistique, chacun devant comprendre et transmettre clairement les besoins et les consignes. Cette connexion est particulièrement importante car elle permet aux différents acteurs de travailler ensemble, de manière efficace et de réaliser des projets complexes avec succès. Un mannequin pourrait tirer parti de l'intercompréhension pour comprendre les commandes données par un photographe, par exemple. De même, les agences pourraient tirer profit de l'utilisation de cet outil car elles doivent être capables de diriger les mannequins de divers horizons afin de promouvoir leur développement professionnel.

Dans ce cas, l'intercompréhension sera vue comme une connexion entre des personnes d'horizons divers, une fois qu'elle permet aux locuteurs de "*faire émerger*" le sens commun lors de la communication. Un mannequin francophone, par exemple, peut communiquer avec des personnes qui parlent d'autres langues romanes comme l'italien ou l'espagnol et échanger une variété de points de vue et d'informations dans un moment spécifique. Ceci permettrait une collaboration harmonieuse et de saisir les besoins et les attentes de chacun.

II.2 - DEUX OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

Cette partie s'appuie sur deux ouvrages: "*Entre glamour et souffrance, le métier de mannequin*" (Flamme, 2022); et "*A vida não é útil*" (Krenak, 2020), qui constitueront des

ressources pour notre ingénierie de formation, car ils nous permettront d'explorer les différents aspects du mannequinat et de comprendre les défis auxquels les mannequins sont confrontés, tout en prenant en considération les aspects de l'être dans l'*Environnement*.

Concernant Krenak (2020), l'auteur présente une série de réflexions sur notre société à la lumière de la pandémie de Covid-19. Le livre reprend les traditions et les connaissances de la culture du journaliste, philosophe, activiste et leader indigène, Ailton Krenak. Selon lui, nous vivons dans un véritable abîme cognitif, incapables de comprendre que "*la vie est transcendance, elle va au-delà du dictionnaire, elle n'a pas de définition*"⁵. Il nous dit qu'une structure sociale a été construite par les humains, appelée *humanité*, qui désigne tout ce qui se trouve au-delà de ses frontières comme *sous-humanité*. Cependant, la crise du Covid-19, a été un avertissement de la Terre vers l'humanité, un événement perturbateur qui nous a montré que nous sommes vulnérables et nous a forcés à réévaluer nos priorités et à prendre conscience de ce qui est réellement important dans nos vies. Krenak explique qu'en l'absence de solutions claires à ce dilemme mondial, de nombreuses personnes se tournent vers la sagesse de diverses cultures qui considèrent la vie comme un aspect inhérent de la Terre, souvent désignée comme *la mère Terre qui nourrit tous les êtres vivants*. L'auteur s'aligne sur cette vision du monde et, à travers ses réflexions, expose les contradictions de notre époque tout en critiquant les pratiques autodestructrices répandues dans les sociétés occidentales contemporaines. De son point de vue, c'est une grave erreur de croire que les humains possèdent une qualité unique qui donne un pouvoir de prise de décision au sein de la Terre. Cette pensée est dû au fait que, depuis la Modernité, nous avons été poussés à croire en l'émancipation de l'homme par rapport à la nature, sans voir de problème dans la modification permanente de l'environnement à notre service. Il illustre ce raisonnement avec les événements du XXème siècle qui, caractérisés par de nombreuses guerres, démontrent clairement qu'il n'y a pas de norme d'excellence fixe au sein de l'humanité: "*nous nous sommes armés à tel point que nous serions capables de détruire la planète - plusieurs fois*"⁶. Cette avancée technologique sert de preuve de notre incompetence et de la maltraitance des autres êtres, car nos actions ont "*offensé toutes les autres espèces en raison de notre manque de civilité*"⁷. Il exprime l'importance d'une prise de conscience de l'état actuel de notre planète, souligne le fait que nos actions et comportements ont des conséquences néfastes sur

⁵ Traduction libre de l'auteur: "Vida é transcendência, está para além do dicionário, não tem uma definição."

⁶ Traduction libre de l'auteur: "[...] nos armamos a tal ponto que seríamos capazes de destruir o planeta — várias vezes."

⁷ Traduction libre de l'auteur: "[...] de fato já demos prova suficiente de nossa desqualificação, de nosso abuso dos outros seres: todos estão ofendidos com a nossa grosseria."

l'environnement, met en évidence la responsabilité humaine dans les problèmes environnementaux auxquels nous sommes confrontés et remet en question notre façon de vivre et d'interagir avec notre environnement. À partir de cette vision, il développe plusieurs arguments, que nous analyserons dans la suite du travail.

Le deuxième ouvrage proposé dans le cadre de ce travail est un récit autoethnographique qui plonge dans l'univers du mannequinat professionnel. À travers ses propres expériences et les témoignages d'autres acteurs de l'industrie, Flamme (2022) examine à la fois l'attrait et les difficultés associées à cette profession. L'objectif principal de sa recherche est d'acquérir une compréhension subjective de ce qui est vraiment en jeu pour les mannequins dans “*un métier certes glamour et luxueux, et pourtant largement décevant voire aliénant*”. Ces dimensions sont explorées à travers son récit personnel, où il partage les subtilités de son parcours, mettant en lumière les dimensions émotionnelles, physiques, sociales, organisationnelles et imaginatives qui façonnent l'expérience du mannequinat.

Selon la perspective de Flamme, la position introspective encourage les lecteurs à contempler leurs expériences individuelles et leurs engagements avec les autres, dans un cadre socio-historique spécifique. L'auteur nous explique que, pour que le mannequin atteigne le niveau souhaité de reconnaissance et d'attrait pour les photographes et les stylistes, il doit apprendre à acquérir, développer et utiliser *différents capitaux* (notamment social, physique et esthétique). Le mannequin est contraint de se comporter en adéquation avec l'image qui a été créée par ses *bookers*, car cela lui permettra de faire des apparitions et d'être visible lors de différents événements de la mode car chaque réseau au sein de cette industrie, qu'il soit formel ou informel, permanent ou transitoire (comme un défilé) offre des opportunités pour le mannequin de se connecter avec des individus indispensables à sa carrière. Par conséquent, il doit être prêt à performer dans diverses situations et à s'engager avec d'autres individus. Évidemment, pendant ce processus, certains défis peuvent arriver et, dans ces diverses situations et échanges, Flamme nous évoque l'état d'*aliénation* du mannequin que peut être interprété comme un corps qui vit *sans voix* et qui, de plus, est vu comme une “*image*”. Dans cet ouvrage, plusieurs individus livrent leurs témoignages personnels et, pour améliorer la compréhension et faciliter l'analyse, il nous semble important de fournir les prénoms et les métiers des principales personnes citées. Parmi eux, Kevin, l'auteur lui-même, aux côtés de son ami et collègue, Timéo, tous les deux mannequins. Ainsi que Sarah, une bookeuse affiliée à leur agence mère.

II.2.1 - FLAMME ET KRENAK: COMPRENDRE LE SYSTÈME

HUMAIN DE LA MODE

II.2.1.1 - LE MANAGEMENT

L'une des réflexions de Flamme est celle de la gestion des mannequins. Il nous rappelle que, dans le processus de développement du mannequin en rapport avec les responsabilités d'un *booker* est d'être son confident, autrement dit, les *bookers* doivent se rendre accessibles afin non seulement de coordonner tous les aspects de leurs démarches professionnelles, mais aussi de les rassurer et de les soutenir. Cependant, le management de mannequins mis en place actuellement peut apporter des problèmes dans cette relation. Il explique que la gestion des mannequins repose sur une logique d'obsolescence et, malgré la façade amicale qui s'affiche dans les relations entre bookers et mannequins, les expériences personnelles de l'auteur et les témoignages recueillis suggèrent que ces relations ne sont pas aussi transparentes qu'elles sont décrites. Ceci en particulier pour les nouveaux arrivants entrant dans une agence (*new-faces*). Selon lui, le problème commence pour répondre aux besoins des mannequins dans l'agence, comme illustré par la bookeuse Sarah:

“[...] en agence, je n'avais pas beaucoup de temps pour répondre aux questions des mannequins. Si le mannequin ne pose pas de questions, rien ne lui sera communiqué, aucune information. Et il n'existe aucun support qui permettrait aux mannequins de connaître leurs droits. Puisque le booker est là pour faire de l'argent, ce que le mannequin peut ressentir, on s'en fiche, parce que le booker n'a pas le temps de s'en préoccuper.” (Flamme, 2022 : 70)

Dans ce type de management, les *bookers*, perçus comme indispensables, exigent que les mannequins soient responsables et indépendants dès leur plus jeune âge pour, par exemple, voyager seuls, assumer leurs propres dépenses, interagir avec de nombreux clients, etc. Cependant, simultanément, ils coordonnent méticuleusement leurs mouvements, leurs apparences et leur *look*⁸ pour chaque client, au point même de contrôler le montant d'argent de poche (*pocket money*) que les mannequins peuvent dépenser. Ainsi, les mannequins doivent paradoxalement construire une image durable et retrouver leur *look* authentique au

⁸ “Le corps est un outil que le mannequin doit utiliser pour séduire les clients: surveillance permanente du poids, nécessité de faire du sport, obligation de s'habiller d'une certaine manière, etc. Les mannequins étant en concurrence les uns avec les autres sur un marché ultra-compétitif [...] doivent entretenir ce capital et le valoriser dans les réseaux fréquentés. Ce capital corporel est la qualité essentielle du mannequin, son attribut premier, que Loïc Wacquant (2000) [...] identifie bien, et que l'on peut résumer par le terme de look. [...] Ils [les looks] fourniront avant tout un bénéfice symbolique et identitaire pour le mannequin.” (Flamme, 2022 : 44-45)

milieu de directives strictes, tout en s'adaptant constamment à un système désordonné caractérisé par une logique d'*obsolescence de codes esthétiques*. L'auteur témoigne:

“J’entrais pour ma part progressivement dans ce rôle, conscient de l’influence des agents. J’apprenais, avec l’expérience, la culture et les codes informels de la mode: comme faire preuve de sympathie à l’endroit de certain(e)s, se taire à d’autres moments. Je savais comment me comporter avec les clients, buvant presque les paroles de mes bookers qui me disaient quoi faire et comment le faire. Parce qu’en effet, il faut savoir réinventer son image et son attitude, tout en essayant de conserver une fraîcheur singulière; une injonction paradoxale incarnée dans les exigences de mes bookers: ‘Sois toi-même lorsque tu vas le rencontrer, sois naturel!’ me lançaient-ils régulièrement, tandis qu’ils me recoiffaient, et me demandaient de porter une tenue appropriée au casting.” (Flamme, 2022 : 89 - 90)

Dans un autre témoignage, Pierre, un autre mannequin, dit:

“À défaut d’obtenir des réponses, j’en ai conclu qu’avec quatre cents mannequins, les agents n’ont pas envie de jouer aux parents tout le temps. Pourtant, mes bookers doivent être au courant de tout, de chacune de mes actions et ils n’aiment pas que je devienne ami avec des clients. Parfois je me rends compte que mes agents me mentent, que de fausses options ont été faites, mais les agents s’en sortent toujours au détriment du mannequin. J’ai décidé de me plier entièrement aux règles parce que si je ne pose pas de questions, mes agents ne me diront rien, personne ne m’aide à la comptabilité. Aussi, j’ai fini par accepter de prendre ce qu’on me donne.” (Flamme, 2022 : 157)

Ainsi, dans cette perspective, l’auteur souligne que ce type de gestion dans les agences entraîne certaines conséquences, principalement celle de nourrir une série de paradoxes. Le premier paradoxe tourne autour de l’infantilisation des mannequins. Les commandes contradictoires donnent lieu à un phénomène connu sous le nom de *double contrainte*, qui renforce la dépendance des mannequins envers leurs managers. Cela produit une pression constante pour réussir qui propulse les mannequins dans une poursuite sans fin d’un idéal inaccessible, jusqu’à ce qu’ils développent une compréhension intuitive de la façon de répondre aux clients et aux autres mannequins en produisant une équation où l’agence mère assume un rôle important, servant de source d’identité et de réassurance pour eux, remplissant une fonction narcissique de sécurité et d’appartenance. Les mannequins et les managers ont des rôles et des fonctions distincts, qui à leur tour permettent aux discours managériaux d’être réactualisés, cependant, pris dans ce système paradoxal, les mannequins

commencent à éprouver un sentiment de culpabilité s'ils ne se conforment pas à ces exigences:

“Pour échapper à cette culpabilité, ils adoptent alors des comportements volontaires d’abnégation. Les mannequins sont enfermés dans une posture d’éternel mineur, identifiés à des idéaux spécifiques, qui créent chez eux une faille narcissique, c’est-à-dire un différentiel de perception entre le soi et l’image de soi.” (Flamme, 2022 : 174)

Il ajoute que, dans la mode,

“Les injonctions à l’authenticité s’entendent tous les jours. ‘Sois toi-même!’, ‘Sois vrai!’, ‘Sois sincère!’ Autant de commandements paradoxaux adressés aux mannequins pendant les défilés et séances photos, comme en agence par leurs managers. Au quotidien, les mannequins doivent pourtant chercher à plaire aux créateurs. Aussi, la condition même de leur profession est l’aliénation de leur désir dans celui de l’autre. Le corps du mannequin devient un objet. Il est le véhicule d’émotions à communiquer dans l’appareil du photographe.” (Flamme, 2022 : 158).

Les consignes données par les managers et transmises aux mannequins sont conformes aux préférences (toujours changeantes) des marques et des photographes de mode. Ces consignes, souvent contradictoires, créent un autre paradoxe: d'un côté, les mannequins sont chargés de reproduire des normes et de stéréotypes, ainsi que d'assumer des rôles imposés. D'autre part, ils doivent construire un *look* suffisamment distinctif pour être désirables et sélectionnés dans les castings. Par conséquent, cette gestion ne régit plus les modèles uniquement à travers des codes établis, mais également à travers des processus liés à l'identité personnelle, à la culture, voire aux aspects physiques et émotionnels de leur être.

“Ainsi, les bookers demanderont aux mannequins de maigrir si c’est nécessaire, lorsque ceux-ci sentent l’air du temps. Ce bricolage doit aller vite, parce que lorsqu’une saison s’achève, la suivante sera complètement différente, ce qui nécessite une réinvention de soi. Les codes de la mode changent tellement vite que l’organisation du mannequinat est violente. Les mannequins ne doivent pas faire l’erreur de considérer que leur réussite est acquise, et doivent apprendre à composer avec la nécessité de voyager régulièrement, de dormir peu, d’être remplaçables facilement sur un marché hypercompétitif.” (Flamme, 2002 : 175)

L'auteur rappelle Mears (2011), une ancienne mannequin professionnelle devenue enseignante chercheuse, qui nous dit:

“Être habillée, référer à ses bookers, s’attendre à être observée, devenir rock and roll, être jeune, être son meilleur soi [...] L’organisation moderne du business nécessite non seulement un management des émotions mais aussi un contrôle du corps. Le travail esthétique oblige une transformation radicale de la personne ‘entière’ à des fins commerciales [...] Les entreprises utilisent leurs employés comme des ‘objets signifiants’ et des ‘représentants de marques’” (Mears, 2011, p. 74-75).

Les mannequins sont encouragés à aller au-delà de leurs capacités actuelles et à évoluer continuellement afin de s'aligner sur la version idéale d'eux-mêmes, qui est représentée par les représentations visuelles de ce que signifie “*être un mannequin*” pour un client. Ces images, qui représentent l'*Idéal du Moi*, servent de guide pour eux dans leur quête d'être un *vrai mannequin* aux yeux des clients. Cela forme une boucle fermée où le plaisir du succès et l'angoisse de l'échec interagissent constamment: les mannequins trouvent du plaisir à s'aligner sur le pouvoir et l'influence de l'industrie de la mode, à contrôler leur travail et à dépasser à la fois les autres et eux-mêmes, tout en embrassant les défis et les difficultés de ce métier. L'agence mère, bien qu'elle traite les mannequins comme des enfants, devient une figure d'autorité dont ils cherchent la reconnaissance et ont la peur de perdre cet “*amour*” dans un environnement hautement concurrentiel. Cela fait régresser les mannequins créant une relation complexe d'amour et de haine envers l'organisation, qui devient à la fois une source de division et d'identification.

Krenak, de son côté, nous fait réfléchir quand il affirme que nous sommes constamment incités à faire quelque chose plutôt que de simplement vivre. Notre culture rend difficile la conception d'une vie où le travail n'est pas la raison principale de notre existence, il existe une pression sociale qui nous pousse à toujours être actifs et productifs. De cette façon, nous habitons dans une société qui ne considère l'être humain utile que lorsqu'il produit, à partir du moment où l'individu cesse de produire, il devient une dépense, un fardeau. Selon lui, l'idée que l'épanouissement personnel ne peut être atteint que par l'acte de produire et de consommer nous a conduits à un tournant critique. Cette trajectoire a poussé l'humanité au bord de la mise en danger de sa propre existence sur cette planète. Il explique que, alors que nous envisageons le potentiel d'un avenir, nous devons reconnaître qu'une transformation radicale sera nécessaire pour pouvoir “*circuler*”. Cette transformation

comprend la reconfiguration de nos êtres mêmes, *nous devons créer d'autres corps, d'autres sentiments, rêver d'autres rêves pour être accueillis par ce monde et pouvoir y habiter*. Ce n'est qu'à travers des changements aussi profonds que nous pourrions espérer être acceptés dans ce monde et vraiment nous y épanouir. À partir de cette perspective de Krenak nous pouvons réfléchir sur le management des mannequins mis en place et si cette approche est la plus équitable, juste, compatissante et/ou *humaine* pour ces jeunes individus. On peut se demander si ce type de management favorise l'apport de l'épanouissement personnel cité par l'auteur, non seulement pour les mannequins eux-mêmes, mais aussi pour tous les individus impliqués dans ce marché.

II.2.1.2 - UN CORPS SANS VOIX

Flamme (2022) rappelle Wissinger (2009) qui affirme que les mannequins doivent incarner la mode en permanence, c'est-à-dire, ils doivent être la mode non seulement dans les contextes traditionnels, comme les magazines et les défilés, mais aussi dans les environnements quotidiens tels que les restaurants et les *clubs*. Essentiellement, les mannequins créent et diffusent leur image par leur présence dans les espaces publics et leur engagement actif dans la construction d'un réseau social. Flamme souligne qu'être un mannequin implique plus qu'une simple représentation physique; il s'agit de capturer et d'amplifier des sentiments ou des émotions spécifiques. Selon ses propres mots, *“c'est être un personnage, devenir une marque, être une icône. C'est incarner un fantasme pour pouvoir vendre le produit qui est personnifié par le mannequin”* (Flamme, 2022 : 254) Cependant, il explique que l'individu, en tant que mannequin, n'est pas là *“pour se montrer dans sa singularité mais pour porter le vêtement, le mettre en valeur [...]”* (Flamme, 2022 : 145) et, pour y réussir, il doit *“pouvoir s'effacer”*. On peut dire que le mannequin est un *corps sans voix*:

“Personne ne me demandait ce que je pensais ou comment je me sentais, je devais simplement marcher en incarnant un personnage sobre et confiant, qui avait pour objectif de mettre en valeur les créations [...]. En fait, que ce soit le styliste, la directrice de casting, l'organisateur du défilé ou encore les divers assistants du projet, personne ne nous demandait de réfléchir. Il fallait simplement exécuter les consignes sans les interroger [...]. Personne ne s'intéressait à notre opinion – la tenue essayée nous plaisait-elle? Étions-nous fatigués? Motivés? J'étais un robot, ou bien un mannequin, je ne savais plus vraiment. Privé de libre arbitre, de commentaires à formuler ou d'opinion à exprimer, il m'était simplement demandé d'obéir: ce qui semblait satisfaisant pour tout le monde.” (Flamme, 2022 : 85 - 86)

De plus, il explique que la reconnaissance généralement accordée au mannequin semble plutôt relever d'une identification au *manque de l'autre*. Autrement dit, cette reconnaissance sert de forme de validation du rôle du mannequin, mais elle est uniquement conditionnée à la satisfaction des désirs des clients, qui, ainsi, n'y voyaient qu'une *image*. L'auteur précise:

“Et en étudiant le marketing, je retrouvais à nouveau ce qui dans mon expérience me déplaisait, la valeur de l'apparence, notion glorifiée et hyper-travaillée pour conquérir des consommateurs, pour les séduire par une identification à un idéal, fabriqué et relayé comme fantasme, afin de vendre un produit ou un service. [...] Et moi, j'ai joué le rôle de ce mannequin qui devait incarner l'idéal fabriqué par le secteur marketing d'une marque. Mon opinion n'était jamais sollicitée. Je devais devenir le fantasme attendu par mes interlocuteurs. C'était la nécessité de devoir sublimer un sentiment ou un personnage, de devenir une image. Il m'était donc demandé de devenir quasiment transparent, de me transformer en quelque chose d'autre, d'opérer un clivage entre ma personne au quotidien et le 'moi' mannequin. C'était une forme d'aliénation, une désubjectivation complète nécessaire, dont les mannequins sont peu protégés.” (Flamme, 2022 : 254)

Timéo, son collègue, revient sur ce sentiment :

“Tu es un objet, il ne faut pas l'oublier. Un mannequin n'est qu'un objet pour faire de l'argent, il ne choisit rien et peut seulement essayer d'être lui-même. Les agents, ils te cernent rapidement pour pouvoir te vendre à des clients et gagner le maximum d'argent sans que ton avis compte. Même épuisé, il faut se débrouiller seul, parce que ça ne regarde que toi. Les bookers ne cherchent qu'à vendre ta personnalité, ils s'en moquent de ton état moral. Ton rôle est simple, tu dois être bien en photo. Tu es là pour être mannequin. Tout ce qu'on te demande c'est d'être beau, de te taire, d'être bien physiquement, de ne pas t'énervier, de ne pas déprimer, de ne pas arriver avec des cernes, parce que tu n'es qu'une image. [...]” (Flamme, 2022: 121)

Les mannequins sont constamment confrontés à ce sentiment d'être traités comme des objets tout au long de leur vie professionnelle, ce qui peut entraîner une détresse émotionnelle importante. La combinaison de l'ennui, de la négligence de leurs supérieurs et parfois de la haine de soi ajoute à la complexité de leur situation. En réponse, certains mannequins choisissent d'affronter et de surmonter ces obstacles, tandis que d'autres abandonnent complètement:

“Je découvrais que le mannequinat était un métier très solitaire, où l’on vous demande d’abandonner votre quotidien du jour au lendemain pour voyager à l’autre bout du monde. Cela engendre, à mon sens, une grande solitude affective, qui est donc compensée par des ressentiments et des tensions réelles, bien que le fond du problème en demeure inchangé et que le sentiment d’abandon conduise parfois à la dépression, comme j’ai pu le constater chez des amis proches, dont Timéo: ‘Bien sûr tu déprimes, tout le temps. Tout le temps.’” (Flamme, 2022 : 165)

Dans une autre partie du texte Flamme dit:

“Inconsciemment, le statut de mannequin devait me peser. Être objectivé, réifié, devenir un fantasme, quelque chose de faux: tout cela commençait à me rendre malade parfois, même si en tant que mannequin je ‘marchais’ [...] Les relations que je nouais en tant que mannequin étaient pour la plupart éphémères et surjouées.[...] J’avais le sentiment d’une déception, même si je n’arrivais pas à définir ce spleen permanent qui m’habitait: j’étais devenu la parfaite incarnation du mannequin, réifié le temps d’un job, qui se confond avec son image. Aujourd’hui, je dirais que j’étais aliéné à mon rôle de mannequin et que j’en retirais une forme d’aigreur terne au quotidien: un quasi-collage imaginaire au métier (Vanheule et coll., 2003), sous l’emprise de mon image” (Flamme, 2022 : 173)

De plus, Flamme nous rappelle que le facteur déterminant du succès des mannequins sont souvent les liens subjectifs et les tensions informelles au sein des relations humaines. Il explique qu’un mannequin acquiert la capacité de prendre des décisions lorsqu’il atteint un certain niveau de renommée ou devient une "*star*". Une fois que le nom et l’image d’un mannequin commencent à être reconnus, généralement en raison d’une forte demande ou d’une large couverture médiatique dans l’industrie de la mode, ils peuvent choisir de refuser certains contrats et de collaborer à la place avec des clients privilégiés, exerçant ainsi une influence sur leur trajectoire de carrière. En règle générale, une telle circonstance ne se produit pas si souvent, il s’agit d’une situation extraordinaire, c’est, finalement, l’agent qui détient le pouvoir et l’autorité décisionnelle. Cela reste vrai quels que soient les termes entre l’agent et le client. De plus, si le mannequin rejette systématiquement les propositions de l’agent sur une période prolongée, il sera ignoré au profit d’individus alternatifs, en d’autres termes, le *booker* consacre son temps et ses efforts à développer l’image d’autres mannequins. Ainsi, il ajoute:

“Je croyais avoir compris comment les rapports humains fonctionnaient, à savoir qu’ils étaient bien évidemment structurés autour de questions de pouvoir et d’argent, et je préférais adopter une attitude cynique plutôt que de prendre position. J’allais certainement devenir quelque chose de faux, c’est-à-dire un mannequin.” (Flamme, 2022 : 108)

Flamme rappelle les idées partagées par Salmon (2010), qui souligne que les mannequins capables de se réinventer en permanence sont ceux qui obtiennent le plus de succès. Compte tenu de la nature éphémère de la mode, ce qui est en vogue aujourd'hui ne sera peut-être plus le même demain. La mode peut être considérée comme un langage qui reflète le mouvement en constante évolution de la réalité. Afin de prospérer dans cette industrie, les mannequins doivent apprendre à se transformer, en passant d'un style inspiré du *rock* à une esthétique plus traditionnelle, puis en adoptant une forme hybride ou entièrement nouvelle. Maîtriser l'art de l'autopromotion est crucial lorsqu'il s'agit de se vendre. Le mannequin doit surmonter toute peur et montrer confiance en ses capacités afin d'atteindre les résultats souhaités. Comme la responsabilité de la négociation incombe généralement aux agents, car ils sont le principal point de contact avec les clients, par conséquent, même si un mannequin exprime ses préférences, comme son désir de travailler avec certains photographes, les agents détiennent le pouvoir de prendre des décisions concernant la carrière du modèle et de négocier des contrats. Ainsi, ils développent souvent un sentiment de cynisme lorsqu'ils naviguent entre diverses agences et clients à travers le monde. Après quelques années immergées dans l'industrie du mannequinat, Timéo se plonge dans les méandres des protocoles administratifs qui régissent ce secteur et témoigne :

“[...] tout le monde rêve d’être mannequin et de gagner des millions en une journée. Les managers vont donc choisir un blond aux yeux bleus qui ne fera pas d’histoire, et ils le trouveront tout le temps. Parce qu’en réalité, si un mannequin est intelligent et qu’il cherche à mener sa barque, il n’est plus intéressant. S’il essaye de contourner les règles, et de jouer le rôle de son agent, il sera mis sur la touche. Je te donne un exemple représentatif de cette arnaque: j’ai fait une journée de travail pour 7 000 euros, et mon agence a facturé le client 17 000 euros. Personne ne sait combien les agents se font d’argent sur les contrats. Ils nous imposent des frais d’appartement, de chauffeurs, de composites, de book, des nécessités sans lesquelles on ne pourrait pas travailler d’après eux, mais qu’ils nous imposent. Je dois accepter des contrats et attendre que mes agents me confirment le paiement, parfois six mois après la réalisation du travail réalisé. C’est un métier compliqué, où souvent une journée de travail ne permet pas de cotiser pour le droit au chômage. Je suis taxé pour tout et je n’ai droit à rien. C’est difficile au

quotidien lorsque je dois attendre durant des mois d'être payé." (Flamme, 2022 : 132)

En conséquence, des émotions négatives surgissent et les mannequins ressentent un "*sentiment absurde de vide*", Timéo témoigne:

"[...] Si tu es crevé, tu te démerdes. C'est toi que ça regarde [...] il n'y a pas de relations humaines, c'est du business. Au final ils cernent qui tu es, ils veulent vendre ta personnalité, ils n'en ont rien à faire de savoir ton état moral. Tout ce qu'ils veulent, c'est que tu sois bien en photo. Ce qui est dommage, parce qu'au final s'ils s'en inquiétaient un peu plus, ils pourraient garder des mannequins plus longtemps." (Flamme, 2022 : 181)

Flamme ajoute:

"Parce que la case humaine, il faut l'oublier, c'est un univers déshumanisé où je dois rentrer dans un personnage. C'est dégueulasse, parfois ça me donne envie de vomir." (Flamme, 2022 : 155)

De son côté, dans une autre réflexion plus philosophique, Krenak nous dit que ce n'est pas à l'extérieur que l'humanité réalisera son plus grand triomphe, mais dans la connexion avec d'autres perceptions du monde. Selon lui, nous devrions abandonner l'anthropocentrisme car il y a beaucoup de vie au-delà de nous et notre présence n'est pas essentielle à la biodiversité. Il nous explique que, tout au long de l'histoire, nous avons été *bercés* par le récit selon lequel nous sommes l'incarnation de l'humanité, nous éloignant de l'interdépendance de la Terre, la percevant comme une entité distincte plutôt que comme une partie intégrante de notre existence, alors qu'en réalité, tout est englobé dans le domaine de la nature. L'auteur affirme qu'il n'y a aucun aspect de l'existence qui existe en dehors des limites de la nature, déclarant: "*Le cosmos est la nature. Tout ce à quoi je peux penser, c'est la nature.*" Ainsi, l'humanité s'éloigne progressivement de sa relation symbiotique avec la Terre, vivant dans une abstraction civilisatrice qui supprime la diversité et ne tient pas compte de la multitude de formes de vie, de modes d'existence et de comportements. Ce point de vue nous invite à réfléchir aux répercussions de nos actions, nous rappelant constamment que notre influence sur la planète est de plus en plus importante. De plus, l'auteur ajoute que, malgré notre perception des valeurs comme inhérentes et immuables, elles sont en fait des produits de la construction culturelle. Il est impératif que nous abandonnions l'idée que notre propre mode

de vie soit la seule possibilité et que nous embrassions plutôt l'exploration de modes d'existence alternatifs. En invitant à l'introspection, l'auteur cite un vers d'un poème de Drummond, qui suggère qu'une fois que l'humanité aura conquis, civilisé et humanisé d'autres systèmes, et même *épuisé le Soleil*, ne lui restera plus qu'à découvrir, dans ses propres entrailles inexplorées, la joie insoupçonnée de "*con-vivre*". Krenak affirme que nous sommes ici pour profiter de la vie, à mesure que nous prenons conscience de notre propre existence, plus nous l'expérimentons pleinement. Pour cela, il serait nécessaire d'avoir une conscience du corps, de l'esprit, une conscience d'être ce que nous sommes et de choisir de dépasser l'expérience de la survie. Krenak appelle cela "*le rêve collectif du monde*": un ensemble de désirs capables de transformer la réalité. L'indigène croit que la pandémie, en tant que crise, pourrait être le point de départ de cette transformation, à condition que nous admettions que notre rêve collectif du monde soit différent et que l'insertion de l'humanité dans la biosphère doive se faire différemment. L'auteur explique que, en comprenant que nous et la Terre sommes une même entité, nous développons une relation cosmique avec le monde. "*Vivre en harmonie avec le cosmos*" signifie partager avec "*toutes les formes de vie*", un point de vue similaire à la philosophie africaine Ubuntu: "*Je suis parce que nous sommes*". En extrapolant le caractère humaniste de cette philosophie, nous respectons tout ce qui est vivant non seulement par solidarité, mais aussi par le sentiment d'*appartenance*. La construction de l'existence à partir d'une perspective collectiviste et du contact avec la Terre nous montre le degré d'appartenance que les liens affectifs peuvent créer. Cependant, malgré le fait que le monde soit de plus en plus peuplé et connecté, nous sommes de plus en plus seuls et il y a encore une sensation généralisée de manque de protection et d'insécurité. Ainsi, pour surmonter cette "*charge culturelle*" que chaque individu porte, parmi les nombreuses choses que les peuples indigènes nous enseignent, il y a le plaisir de la vie, la connexion avec les autres êtres et avec le mouvement de chaque individu pour agir positivement dans ce chaos et travailler ensemble pour l'auto-harmonisation.

II.2.2 - CONSTRUIRE UNE TRANSFORMATION DE LA PENSÉE - INGÉNIERIE DE FORMATION LIÉE À LA PERCEPTION DE L'HUMAIN

Dans le cadre de ce travail, le programme de formation proposé est fondé et s'inspire du référentiel cognitif de l'acte d'apprendre proposé par Trocmé-Fabre dans son livre l'Arbre

du Savoir-Apprendre ©. L'auteur explique que l'arbre sert de représentation symbolique en raison de ses caractéristiques inhérentes:

“La symbolique de l'Arbre (enracinement, croissance, verticalité, cycles, synergie, échanges, structuration des âges de la vie...) nous aide à comprendre que cette interdépendance s'inscrit dans une progression logique. Toute évolution, tout développement suit des étapes sans lesquelles la structure ne pourrait émerger.” (Trocmé-Fabre, 2004 : 14)

“La nature et le rôle de la sève, montant du bas vers le haut et mise sous tension par les lois de la photosynthèse, la nature fractale et holarchique⁹ de l'arbre ont permis d'exprimer les trois niveaux de structuration de l'organisme apprenant: la régulation, l'adaptation et l'évolution. L'arbre permet aussi d'exprimer la complémentarité des différentes parties et leur relation à un 'tout' vivant et en devenir.” (Trocmé-Fabre, 2004 : 30)

D'après l'auteure, l'état de confusion conceptuelle dans lesquelles se trouvent les domaines du travail et de l'éducation montre la nécessité d'introduire un système cognitif de référence:

“La confusion conceptuelle dans lesquelles se trouvent les mondes du travail et de l'éducation fait apparaître l'urgence de proposer, en amont des référentiels des différents métiers, les éléments d'un référentiel cognitif qui complète utilement la recherche de cohérence, de pertinence et d'efficacité de ceux et de celles qui cherchent à construire un parcours professionnel.” (Trocmé-Fabre, 2004 : 10)

Elle commence en soulignant notre qualité innée de l'apprentissage. Le terme “*savoir-apprendre*” a été choisi, en reconnaissant que nous possédons une capacité inhérente à acquérir des connaissances dès la naissance:

“Le terme savoir-apprendre est choisi de préférence à ‘apprendre à apprendre’ pour souligner le fait que nous sommes *né(e)s pour apprendre*.

Il s'agit de rappeler [...] que l'être humain est doué en naissant - et même avant de naître - d'un potentiel d'apprentissage, c'est-à-dire d'adaptation, c'est-à-dire d'organisation.” (Trocmé-Fabre, 2004 : 17)

⁹ “‘Holarchie’ a été créé par Arthur Koestler pour désigner un système de ‘holons’ (du grec ‘holos’, tout, + suffixe ‘-on’ désignant une particule) dans lequel chaque partie, aussi petite soit-elle, est indispensable au tout. L'holarchie n'a pas la connotation militaire et bureaucratique de la hiérarchie...” (Trocmé-Fabre, 2004 : 30)

Elle nous explique que le processus d'apprentissage se donne graduellement, découpé en étapes précises qui sont des axes stratégiques et de repères sur le chemin vers l'autonomie de l'apprenant. Cette autonomie est le reflet de l'engagement et de l'investissement de l'individu dans son parcours d'apprentissage dont la modélisation de son approche cognitive est une représentation mentale, physique, verbale et graphique.

“Les étapes du savoir apprendre [...] sont des pôles stratégiques de l'évolution, et des repères sur la voie vers l'autonomie dans laquelle l'apprenant-en-train-d'apprendre s'engage et s'investit.” (Trocmé-Fabre, 2004 : 20)

“[...] Le parcours entier de l'apprenant en comporte dix. [...] Les trois dernières étapes, qui appartiennent entièrement à celui qui apprend, sont des étapes de compréhension, d'intégration et de communication au sens le plus large. L'apprenant ne peut qu'y être seul aux commandes.” (Trocmé-Fabre, 2004 : 20 - 21)

La proposition de l'Arbre est née, d'une part, de l'aboutissement de divers travaux de recherche dans les domaines des sciences cognitives, de la neurobiologie et des sciences physiques tout au long de la fin des années 70 et pendant les années 80, qui ont identifié les dix comportements pivots de l'activité cognitive et; d'autre part, de l'approche systémique qui a permis de tisser les liens entre les principes qui régulent la logique du vivant. Selon Trocmé-Fabre, le processus d'acquisition des connaissances se déroule en phases, dont chacune sert de repère stratégique sur le chemin vers l'autonomie de l'individu. Cette indépendance nécessite un investissement de la part de l'apprenant, et se reflète dans la création de modèles qui représentent leur approche cognitive de l'apprentissage par des moyens mentaux, physiques, verbaux et graphiques. Ces actes correspondent à dix compétences potentielles que nous devons mettre à jour pour faire partie de notre histoire individuelle et collective dans nos différents types de relations avec l'*Environnement*, l'*Autre* et nous-mêmes. (François-Salsano, 2020)

Ainsi, les dix mots clés représentent le fonctionnement de base de notre cerveau lorsque nous apprenons. Elles marquent les étapes fondamentales pendant ce processus et sont des *savoir-faire* qui répondent à des besoins vitaux pour que l'organisme soit en équilibre. Parce qu'il s'agit d'actes, ils sont désignés par des verbes: *contextualiser*,

reconnaître, organiser, ancrer, choisir, innover, échanger, comprendre, intégrer, communiquer.

“Ce sont des actes de vie que notre organisme effectue dans son interaction avec l'environnement, en obéissant à la triple loi de fonctionnement des systèmes: régulation, adaptation, évolution. [...] À ces dix actes correspondent des aptitudes de base, des savoir-faire biographiques, des ‘comment être’, des ‘comment s’y prendre’ qui s’inscrivent dans notre histoire individuelle, dans l’ordre logique de l’évolution de l’être vivant que nous sommes. Chacun de ces verbes est une étape qui demanderait tout un développement et des exemples d’application, des évaluations et des prolongements.” (Trocmé-Fabre, 2004 : 37 - 38)

Les aptitudes sont: *savoir-découvrir, savoir-reconnaître les lois de la vie, savoir-organiser, savoir-crée-du-sens, savoir-choisir, savoir-innover, savoir-échanger, savoir-comprendre, savoir-intégrer et savoir-communiquer*. Ces dix étapes doivent être parcourues tout au long de tout processus d’apprentissage, à travers une interaction entre l’organisme et son environnement, en respectant la triple loi de fonctionnement du système: régulation, adaptation et évolution.

François-Salsano (2020) décrit sommairement et résume de manière très claire et didactique ces étapes. Dans la phase de régulation, “*l’individu et son environnement*”:

“La première étape consiste à utiliser toute la sensorialité pour être relié à son environnement;

La deuxième étape consiste à reconnaître les normes qui régissent son environnement, en étant capable d’observer la complexité individuelle et celle de l’Autre, ainsi que la biodiversité;

La troisième étape consiste à savoir comparer, classer, coder;

La quatrième étape consiste à donner un sens aux connaissances recueillies à partir de ce qu’on est, de ce qu’on a été, de ce qu’on veut être.” (François-Salsano, 2020 : 47)

Dans la phase de adaptation, “*appropriation des savoirs*”:

“La cinquième étape offre la possibilité de s’engager dans l’apprentissage en choisissant une voie plutôt qu’une autre, et en établissant ainsi des priorités par rapport au contexte;

La sixième étape représente le changement qui prolonge les savoirs antérieurs avec les nouvelles expériences. C’est créer du nouveau par rapport à l’ancien;

La septième étape du parcours est la dernière étape de

l'accompagnement. Elle consiste à aller vers l'Autre pour exprimer et s'exprimer, c'est la confrontation d'idées dans un échange équitable.” (François-Salsano, 2020 : 47)

La phase d'évolution, moment de “*manifestation et consolidation de l'autonomie*” de l'apprenant, se renforce par l'acquisition de trois savoir-faire qui sont hors du temps pédagogique:

“La huitième étape consiste à savoir-comprendre. Il ne s'agit pas de vérifier les résultats d'un enseignement par une notation. C'est l'actualisation de la réflexion, de ses propres représentations du réel;

La neuvième étape, savoir-intégrer, consiste à refuser l'enfermement unidimensionnel. Intégrer c'est accepter ce qui a été reconnu auparavant;

La dixième étape est le savoir-communiquer détermine le recommencement.” (François-Salsano, 2020 : 47)

Trocmé-Fabre souligne l'importance d'établir, collectivement, les conditions nécessaires et favorables à l'apprentissage pour qu'il soit véritablement une manifestation du potentiel de l'apprenant:

“Aucun organisme vivant ne peut échapper aux lois des systèmes, dont le but est d'atteindre et maintenir l'équilibre de la structure. L'élève, l'étudiant, l'enseignant, le formateur, l'institution, l'entreprise... ont constamment à résoudre des problèmes de régulation, d'adaptation et d'évolution. L'un des tout premiers actes des partenaires éducatifs est donc de comprendre que, comme l'exprimait Luis Alberto Machado ‘On ne peut rien enseigner, on ne peut que donner les moyens d'apprendre’. En d'autres termes, il s'agit que tous les partenaires contribuent à créer une ingénierie de l'apprentissage, c'est-à-dire aménagent les conditions favorables pour que l'acte d'apprendre soit véritablement une manifestation du potentiel de l'apprenant.” (Trocmé-Fabre, 2004 : 51)

À partir de la logique évoquée par Trocmé-Fabre ci-dessus, François-Salsano (2020) a développé une formation didactique qui a été conçue pour intégrer cette logique dans le cadre de la DLC¹⁰. Néanmoins, nous estimons qu'une adaptation de cette activité peut revêtir une grande pertinence pour notre travail.

¹⁰ “Didactique des Langues et Cultures”

II.2.3 - UNE FORMATION DIDACTIQUE

En partant de la perspective abordée dans le chapitre précédent, François-Salsano commence en nous rappelant que le concept de médiation est intrinsèquement lié à la façon dont un individu perçoit et représente le monde et cela comprend, inévitablement, une dimension culturelle. De plus, elle ajoute que, en formation, il est très important de comprendre comment certaines approches peuvent améliorer la compréhension de la médiation linguistique, culturelle, sociale et pédagogique. Ainsi, l'activité qu'elle propose adopte une approche esthétique où la méditation est considérée comme un espace qui permet l'interaction et offre des opportunités à chacun de maximiser son potentiel. De cette façon, la médiation sera vue non pas dans son acception étymologique "*être au milieu*", mais plutôt comme un espace d'interaction où chacun peut s'engager efficacement les uns avec les autres.

Comme on a vu, dans le travail de Flamme (2022), dans le monde de la mode les personnes sont, souvent, originaires de diverses régions du monde et communiquent dans diverses langues. François-Salsano (2023) rappelle que la diversité peut être vue différemment par chaque individu; perçue par d'aucuns, comme étant une richesse et par d'autres comme un problème. Selon elle, il s'agit, en réalité, d'une complexité qui représente un défi pour tous ceux qui reconnaissent la nécessité d'une communication et d'une collaboration ouvertes. Pour que cela soit possible, il est nécessaire un dialogue dans lequel chaque personne peut s'exprimer de manière authentique, "*un dialogue où chacun puisse se maintenir en tant que soi-même (histoire de vie, valeurs, croyances, langue-s) et d'autre part, entrer en relation pour des agir en commun*". Pour cette raison, l'auteure souligne l'importance d'accepter, d'abord, les représentations de ceux qui sont formés, puis de les donner l'occasion d'expérimenter des points de vue alternatifs et des expériences sensorielles variées. Ceci est important car, comme on a déjà vu, les individus de cultures différentes non seulement parlent des langues différentes, mais occupent également des mondes sensoriels distincts. De plus, il ne faut pas oublier l'importance de reconnaître que la communication implique plutôt la co-crédation d'une réalité partagée par l'action collective, comme indiqué précédemment. Dans une telle perspective,

“[...] former suppose tout d'abord la création d'un espace commun, où le scénario de formation n'est pas entièrement pré-donné, mais qui respecte la complexité (physique et mentale) de chacun pour faire émerger l'acte de parole. Un espace où l'on crée les conditions pour que les acteurs évoluent avec leurs perceptions sensibles de l'autre et du monde. Un espace où la

rencontre d'expériences personnelles est possible. Pour cette raison, il est important d'éviter les propositions qui tendent vers la description, les recommandations ou le prêt à utiliser. Ceci parce que la diversité dans son ensemble a besoin d'être prise en compte. Ensuite, il semble important de permettre l'ouverture d'un espace d'expérience sensitive en sortant des habituelles approches type ou modèle.” (François-Salsano, 2023 : 4)

Ainsi, l'activité proposée par François-Salsano donne l'occasion de faire celui qui se forme *“comprendre qu'il faut savoir accorder une place plus importante à l'Être dans toute sa diversité afin que celui-ci puisse se placer, exister et interagir de manière respectueuse vis-à-vis de soi et des autres”*. Ainsi, elle souligne aussi l'importance du rôle du médiateur en rappelant Aden:

“[...] le concept et la compétence de médiation ne peuvent avoir de sens sans celles d'interculturalité et interaction. La médiation est considérée dans ce travail comme ‘une fonction constitutive de la connaissance et du langage qui se co-construit dans, par et pour l'interaction’ (Aden, 2012). Par ailleurs, même si la médiation existe à divers niveaux, ici, je mets en exergue des notions et des approches qui construisent un enseignant médiateur d'une réalité naturelle, c'est-à-dire celle de la diversité comme un fait, une normalité de tout élément vivant.” (François-Salsano, 2023 : 5)

“Le rôle du formateur, par la médiation esthétique, est celui de créer les conditions afin de déclencher chez les étudiants la recherche d'approches multimodales afin de perturber la certitude du modèle unique présente chez eux.” (François-Salsano, 2023 : 13)

Elle nous rappelle Morin qui affirme que l'être humain est une unité à la fois physique, biologique, psychique, culturel, social, historique; et nous rappelle aussi Cyrulnik, qui insiste sur l'importance d'accompagner les autres dans leur découverte du monde et d'apprendre à apprécier et à observer les différences qui peuvent être à la fois agréables et même frustrantes. Cette représentation du monde de l'autre met en évidence la valeur de l'action empathique, qui implique la capacité de comprendre le point de vue des autres tout en maintenant un sentiment de conscience d'être soi. (François-Salsano, 2023)

Dans un tel perspective, François-Salsano transpose la conception de Trocmé-Fabre par une approche interprétée par les trois étapes didactiques: aborder, apprivoiser et agir; par laquelle, elle propose *“des activités esthétiques avec des entrées qui mettent en place des*

actions liées à l'émotionnel et placent la relation humaine, avec son fondement émotionnel, comme base de l'interaction":

“Dans ce sens, une réflexion autour des apports artistiques semble inévitable afin de permettre émergence des émotions, des ressentis et de la perception de ceux-ci par la médiation esthétique. Ceci afin de favoriser le lien avec l'autre en reliance à soi-même. Il s'agit de prendre une forme d'expression inhérente à l'être humain, qui crée non seulement pour l'outil, mais aussi pour signifier son rapport au monde.” (François-Salsano, 2023 : 4 - 5)

“Il s'agit d'un accompagnement qui vise entre autres la construction d'un espace où les apprentissages puissent se faire de manière équilibrée afin de favoriser l'acquisition de compétences en compréhension et expression orale.” (François-Salsano, 2023 : 7)

L'auteure essaye de faire émerger un regard multimodal et multi sensoriel du monde afin de permettre aux formants qu'ils soient, entre autres, plus respectueuses des diverses sensibilités d'eux-mêmes et de leur polyvalence. Néanmoins, en citant Trocmé-Fabre qui nous rappelle qu' :

“[...] il ne peut pas y avoir un modèle ou des pratiques prescriptives à suivre, mais des pistes, des possibles à mettre en action, en fonction des divers profils (enseignants et enfants) et des contextes. Les pratiques ont besoin de s'inscrire dans les différentes logiques du vivant c'est-à-dire 'dans les trois types de relation qu'un organisme vivant entretient avec son environnement, avec les autres, et avec sa propre quête de sens'. (Trocmé-Fabre, 1999 : 140).” (François-Salsano, 2023 : 8)

En somme, l'activité a pour objectif principal la perception des notions d'interculturalité, d'interaction et de médiation afin d'expérimenter jusqu'à quel point les dimensions émotionnelle et imaginaire jouent un rôle dans les échanges langagiers. Ainsi, l'auteure complète :

“Cette démarche de formation n'a pas été élaborée afin de proposer des techniques artistiques aux étudiants ni d'accorder une valeur esthétique aux productions. L'objectif ici est celui d'envisager des entrées possibles afin de mettre en place des actions liées à l'émotionnel qui placent la relation humaine, avec son fondement affectif, comme base de l'interaction et donne du sens à la médiation. [...]

Le dispositif offre ainsi l'occasion à celui qui se forme de percevoir les

approches respectueuses du besoin de s'épanouir en tant qu'enseignant non spécialiste et cependant apte à enseigner les langues, au premier degré. Une approche qui accorde moins d'importance à l'utilité linguistique de la langue et consacre une place importante à sa finalité, autrement dit: *elle sert à s'exprimer!* À interagir en exprimant sa pensée, ses sentiments, son imagination tout en prenant en considération le monde de l'autre." (François-Salsano, 2023 : 12 - 13)

II.3 - UNE PROPOSITION DE FORMATION

L'approche du programme de formation pour ce travail sera élaborée à partir du point de vue didactique de François-Salsano (2020), inspiré des notions de Trocmé-Fabre. Le programme de François-Salsano, comme on a déjà vu, comporte trois phases distinctes: *aborder, apprivoiser et agir*.

II.3.1 - “LA MUSIQUE EN COULEURS” - FRANÇOIS-SALSANO

L'activité de François-Salsano (2023), précisée dans cette partie, sera menée lors du première rencontre du premier jour de formation. Appelée “*La Musique en Couleurs*”, l'objectif est la “*perception des notions d'interculturalité, d'interaction et de médiation afin d'expérimenter jusqu'à quel point les dimensions émotionnelle et imaginaire jouent un rôle dans les échanges langagiers*”. On commence par la mise en place de l'activité:

II.3.1.1 - LA MISE EN PLACE

L'espace est disposé en groupes de 2, 3 ou 4. Sur chaque table une feuille blanche A3 et des crayons en cire sont mis à la disposition des formants.

Afin de faciliter une communication interactive efficace, il est crucial de considérer l'espace dans lequel elle se déroule. Il est évident que les agences avec leur disposition ne constituent pas un environnement idéal pour de tels échanges. Le manque d'espace pour bouger et circuler provoque une congestion, qui à son tour entraîne du stress, de l'irritabilité et un niveau de bruit accru, entraînant finalement une diminution de l'attention et de l'engagement.

“Il s'agit de confronter [les formants] à une situation confortable de communication par des petits groupes. La disposition vise à simuler des échanges de qualité, plus intimistes et plus faciles à gérer en cas de stress pour

la prise de parole.” (François-Salsano, 2023 : 8)

La prochaine étape du processus implique une période de concentration intense et d’écoute attentive et active.

Nous invitons les formants à prêter une attention particulière à nos directives orales pour qu’ils puissent *être dans l’ici et maintenant tout en activant leurs imaginaires*. Afin d’encourager la réponse émotionnelle et d’éviter une imposition linguistique, toutes les consignes et l’activité sont présentées dans une *lingua franca*. Selon l’auteure, la décision de renoncer à une LE¹¹ spécifique à ce stade vise également à permettre aux personnes qui estiment que leurs compétences linguistiques font défaut de participer sans aucune idée préconçue.

L’étape suivante consiste à “*se déplacer individuellement dans un espace imaginaire, appréhender un cadre limité*”.

II.3.1.2 - “SE DÉPLACER INDIVIDUELLEMENT DANS UN ESPACE IMAGINAIRE, APPRÉHENDER UN CADRE LIMITÉ”

“*Tout en écoutant une musique du monde, ils observent la feuille blanche. Ils la parcourent, suivent, touchent les bords et se placent au centre de la feuille pour aller vers les coins et y revenir. À la fin de la première minute, ils ferment les yeux et refont l’ensemble du parcours au son de la musique.*” Selon l’auteure, on peut postuler que la reconnaissance des limites de la feuille, donc d’un cadre, peut conduire à une prise de conscience du potentiel de liberté au sein de cet espace confiné. Cela implique également de commencer à développer le sens du rythme, d’écouter attentivement lors d’un voyage entièrement imaginaire et sans paroles, et de pratiquer la concentration et la créativité pendant un moment de tranquillité. Cette phase initiale est cruciale pour préparer les participants à créer leurs propres œuvres. En prenant le temps d’explorer toutes les options imaginables dans un cadre défini, ils peuvent laisser libre cours à leur imagination.

L’espace en question est aussi une représentation symbolique des langues qui peu à peu arrivent jusqu’à nous. L’auteure nous explique que l’utilisation des couleurs primaires au début de l’activité répond à deux objectifs: d’une part, il vise à révéler le potentiel illimité de

¹¹ Langue Étrangère

création, et d'autre part, il cherche à démontrer comment ces couleurs peuvent être harmonieusement combinées afin de produire l'ensemble des connaissances linguistiques. Cet aspect particulier est exposé plus tard, une fois que nous approfondissons la théorie qui sous-tend ces activités. Par ailleurs, l'acte d'introspection vise la *reliance*, cité par Trocmé-Fabre, entre soi-même, les autres et l'environnement.

Avec les pastels de couleurs, les participants suivent les consignes orales et réalisent leurs productions individuelles sur la feuille blanche. François-Salsano précise les consignes:

“Prenez la couleur rouge et faites un cercle et continuez le mouvement circulaire sans vous arrêter;

Vous pouvez continuer à entourer le premier cercle ou former des boucles;

Observez ce que vous ressentez en ce moment (plaisir, appréhension, soulagement, joie, etc.);

Posez votre crayon rouge et prenez le bleu;

Traversez le cercle ou les boucles par des mouvements de va-et-vient de la main;

Écoutez votre voix intérieure et essayez d'observer ce qu'elle vous dit;

Prenez le jaune et traversez la production d'une manière que vous jugez harmonieuse;

Poursuivez maintenant la production avec les couleurs de votre choix et lorsque vous estimez que celle-ci est finie, écrivez sur un espace de votre feuille un mot qui évoque votre ressenti à ce moment-ci;

Une fois fini, prenez le temps d'observer votre feuille, votre production et votre ressenti;

Pensez à ce que cette activité vous a apporté.” (François-Salsano, 2023 : 9 - 10)

On part, ainsi, à l'étape suivante qu'il s'agit d'une “*démarche collective*”.

II.3.1.3 - “LE SONS, LES COULEURS ET L'IMAGINAIRE EN RÉSONANCE. DÉMARCHE COLLECTIVE”

“Toutes les productions sont exposées dans la salle. Elles sont anonymes et seront observées par l'ensemble des groupes donnant ensuite lieu à une empreinte collective de l'exploration.” François-Salsano (2023) nous explique que, pour certains, ce moment peut être inconfortable en raison de leur peur d'être jugées par les autres. Cependant, cette crainte est de courte durée car les productions ne sont attribuées à aucune personne en particulier, atténuant ainsi leurs inquiétudes.

“Chaque groupe déambule dans la classe et doit choisir deux productions qui n’appartiennent pas au groupe. Chaque groupe donne un titre aux productions choisies. Le titre est écrit sur une bande de papier et posé à côté de la production. Si à la fin, il reste des productions sans titres, ceux qui ne les ont pas réalisées doivent intituler celles-ci.” Le but de cet exercice est d’encourager les participants à se distancier de certains jugements de valeur (comme *beau* ou *laid*), ainsi que de goûts normés (comme *j’aime* ou *je n’aime pas*) qui peuvent entraver les interactions productives. Dans un premier temps, les participants expriment leurs impressions liées au plaisir visuel. En approfondissant ces impressions, ils découvrent les aspects qui font sens pour eux dans les diverses productions. Ensuite, en collaborant et en échangeant des idées au cours du processus de sélection et de titrage de ces productions, des individus d’horizons divers peuvent créer de nouveaux sens et perspectives. Cet exercice aide les participants à reconnaître l’importance des pratiques esthétiques pour faciliter les interactions et la médiation.

Les stratégies d’interaction mises en place nécessitent des échanges qui impliquent la reconnaissance et l’expression de l’état émotionnel ainsi que de la perception multisensorielle de chacun. La sélection des productions nécessite une mise en commun des pensées et des émotions. Le choix d’un titre implique une négociation et démontre le respect entre les étudiants sur plusieurs fronts: permettre des tours de parole égaux, accepter l’expression des pairs et faire preuve de respect envers les différentes productions. Collaborer pour donner du sens à une formulation partagée à travers le titre solidifie le travail collectif.

La dernière étape de cette activité est *l’empreinte verbale de son exploration*.

II.3.1.4 - “EMPREINTE VERBALE DE SON EXPLORATION”

“Chaque groupe réalise un court récit inspiré par les productions de leurs choix, les ressentis énoncés et les divers titres. Il est possible d’incorporer des mots et des phrases en LE.” Le texte final peut être réalisé à l’aide en LE et doit être exprimé verbalement d’une manière qu’*“ils considèrent comme créative, tout en respectant un rythme et une intonation qui donne vie au récit. Celui-ci devient alors un objet sonore qui accompagne le ‘décor’ dans lequel les ‘sons’ des mots acquièrent un sens commun”*.

II.3.2 - DES POSSIBLES DIFFICULTÉS À SIGNALER POUR UNE PROPOSITION DE FORMATION

Vergnioux (2013) nous dit qu'une ingénierie de formation donne aux professionnels les outils nécessaires pour répondre efficacement aux problèmes de l'établissement, cela comprend la conception et l'organisation de programmes de formation pour optimiser la qualité et minimiser les coûts, la gestion des délais, des processus et des résultats, ainsi que le développement des compétences d'évaluation. Lorsque nous formons les personnes qui interagissent directement avec les clients, les mannequins et les autres professionnels de l'industrie, nous les encourageons à réfléchir sur leur rôle de médiateurs entre diverses perspectives individuelles et culturelles. Ces perspectives peuvent soit causer des obstacles et des tensions sur le lieu de travail, soit favoriser un environnement d'échange et de croissance, menant à une perspective plus diversifiée et inclusive. Ainsi, lorsque nous souhaitons proposer un programme de formation pour ce public, quelques difficultés sont à signaler:

- Chaque apprenant possède des ressources cognitives uniques, ce qui rend impossible l'hypothèse d'un fond de connaissances commun. Une approche plus efficace consiste à les aider à identifier diverses catégories de connaissances qui pourraient faciliter leur interprétation. Cette prise de conscience leur permettra d'ouvrir de nouvelles perspectives. (Doyé, 2005)
- *“Aborder la notion culturelle et interculturelle (si l'on veut prendre en considération la diversité) tout en évitant les stéréotypes.”* (François-Salsano, 2020 : 54)
- *“Apprendre à accorder du temps pour que les apprentissages se fassent.”* (François-Salsano, 2020 : 54)
- En ce qui concerne les interactions qui se produisent dans le cadre de notre travail, il est important de considérer les perceptions des langues et des cultures du point de vue de toutes les parties impliquées. Chaque acteur est susceptible d'avoir sa propre perspective unique, et il est crucial d'en tenir compte pour une communication et une collaboration efficaces. (François-Salsano, 2020)
- *“Au-delà des différences, les relations interculturelles à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises ne sont pas simples à gérer, en raison de processus cognitifs, affectifs et comportementaux qui sont de nature à engendrer des*

tensions entre les groupes. Les perceptions sélectives, la peur de la différence, les préjugés, la tendance à la schématisation constituent des filtres et des écrans qui font obstacle à une ouverture sur l'autre et à la reconnaissance des diversités. La relation entre groupes culturels distincts présente par conséquent des risques qui peuvent évoluer vers la domination ou des conflits graves en cas de résistance active des autres groupes culturels.” (Meier, 2019 : 94)

- *“La réalité culturelle des firmes nécessite de tenir compte de la culture historique des organisations, pour comprendre les principes et modes de fonctionnement des entreprises. En effet, chaque entreprise reste plus ou moins attachée à des systèmes de valeurs et des modes d'organisation issus de son histoire et de sa culture d'origine. [...] Aborder la question de l'interculturel demande par conséquent d'étudier attentivement les cultures originelles et actuelles de l'entreprise.” (Meier, 2019 : 142)*
- La gestion des équipes au sein des organisations est influencée par les pratiques et les comportements des membres, qui peuvent varier selon leur origine culturelle. La culture de chaque individu peut avoir un impact sur la manière dont il prend des décisions, exécute des tâches et supervise ses actions. Par conséquent, les différences dans la prise de décision peuvent être attribuées à des perspectives distinctes sur l'évaluation et le partage du pouvoir. De plus, les mécanismes de contrôle utilisés reflètent souvent des caractéristiques culturelles concernant les relations avec les autres et l'environnement. Appréhender la diversité des cultures en termes de processus et d'organisation d'équipe est essentiel pour une gestion efficace des activités communes. Compte tenu de la présence d'équipes multiculturelles, plusieurs écueils potentiels sont à éviter: *“La première erreur revient à considérer la culture comme un élément mineur que l'on peut gérer par le développement de méthodes rationnelles; La deuxième erreur consiste à voir dans la culture un instrument de domination visant à imposer ses propres valeurs et normes de référence; Le troisième risque est de traiter la question des cultures comme une menace qu'il convient de minimiser, en créant des barrières entre les cultures.” (Meier, 2019 : 201)*
- Dans le domaine des affaires, la communication entre individus de cultures différentes est un aspect crucial. Cependant, l'accent dans la communication

interculturelle est souvent mis sur la capacité de persuader les partenaires locaux d'accepter des connotations culturelles qui s'alignent sur les politiques commerciales, plutôt que sur la qualité humaine essentielle de l'empathie. Cela se traduit par une hiérarchisation des intérêts des grandes entreprises mondiales, qui exercent leur pouvoir technologique et financier à travers le monde, forçant les autres à accepter leurs conditions. *“Alors qu’une compréhension empathique des autres cultures serait préjudiciable aux intérêts commerciaux mondiaux, en permettant aux hommes et femmes d’affaires de comprendre et gérer la souffrance et l’angoisse des populations locales du fait de la cruauté de normes commerciales mondiales toujours plus contraignantes, les aptitudes à la communication interculturelle protégeraient ces intérêts des grandes multinationales en leur permettant de persuader les populations locales d’accepter, voire de chérir, les vexations de la mondialisation et la destruction de leur culture locale. En ce sens, la communication interculturelle implique nécessairement hiérarchie, pouvoir et luttes”*. (Oh & Kim, 2019 : 5 - 10)

Il faut rappeler que le personnel de l'agence doit cultiver et exposer son expertise professionnelle et ses capacités de médiation, tout en guidant et en soutenant simultanément les mannequins dans le développement de leurs propres compétences, c'est-à-dire de compétences professionnelles, interculturelles et d'interaction, tout en respectant leurs diversités. En tenant compte de cela et des problèmes possibles, soulignés ci-dessus, des nombreuses réflexions sur la préparation d'une proposition pour ce public peuvent apparaître. Ainsi, nous aborderons, dans le chapitre suivant, les hypothèses qui serviront de base pour le développement de notre démarche.

II.3.3 - DEUX HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

II.3.3.1 - HYPOTHÈSE CULTURELLE

Dans notre observation, la mise en place du management, la reconnaissance accordée au mannequin, le fait qu'il est un *corps sans voix* et la situation d'*aliénation* peuvent avoir des effets négatifs sur l'individu (abordés dans la section II.2.1). Or, en partant de cette perspective, on suppose que ces défis peuvent également poser des difficultés pour la profession de mannequin. Flamme nous explique que, le sujet, en tant que producteur de sens,

tente d'établir une connexion logique entre ses discours, ses actes et ses émotions. Le mannequin cherche à être le “*maître*” de son histoire et à garder le contrôle sur leur récit afin de maintenir la cohérence et la signification. Ainsi, lorsque les individus, au travail, ne sont plus capables de comprendre le but de leurs actions et ne parviennent pas à trouver un alignement entre leurs pensées, leurs paroles et leurs émotions, ils éprouvent le sentiment d'*aliénation*. On suppose que cela contribue à ce que les mannequins n'attribuent pas d'importance à leur travail; c'est-à-dire qu'ils ne perçoivent pas le mannequinat comme un travail collaboratif où une équipe réalise collectivement un projet. Par conséquent, l'approche envers leur travail sera invariablement non professionnelle, le considérant plutôt comme un *status*¹². Il est donc impératif de transformer la façon dont ils sont traités, leur perception et, plus encore, de leur transmettre qu'ils sont des professionnels qui contribuent à faire avancer les projets aux côtés d'une équipe. Dans cette optique, les réflexions de Krenak nous incitent à adopter une nouvelle perspective envers l'*Autre*, favorisant de nouvelles manières de connexion et de communication. Le concept de “*Je suis parce que nous sommes*” nous pousse à trouver des résolutions qui nous orientent vers une approche plus compatissante et *humaine* dans nos interactions, non seulement les uns avec les autres, mais aussi avec notre *Environnement*.

II.3.3.2 - HYPOTHÈSE D'INGÉNIERIE

Notre hypothèse est de que la perspective didactique et l'activité de François-Salsano (basée sur les principes et concepts de Trocmé-Fabre et Varela) peuvent créer des conditions favorables pour faciliter l'interaction et la médiation pendant la formation, en créant un espace ouvert où chaque individu est libre de contribuer au développement de connaissances partagées, de participer activement à la recherche, de s'engager dans des débats constructifs et d'exprimer de manière créative les connaissances individuelles en engageant le processus de réflexion métacognitive.

¹² “*an accepted or official position, especially in a social group*”. (Définition de *status* en anglais depuis le Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus © Cambridge University Press ; consulté: 23/10/ 2023).

PARTIE III

III - LA FORMATION DANS UNE AGENCE DE MANNEQUINS

La section suivante expose une proposition de formation qui a été développée pour une agence de mannequins. L'objectif de ce travail jusqu'à maintenant a été de comprendre la théorie liées aux concepts d'intercompréhension, littératie numérique, diversité culturelle et linguistique. Désormais, l'objectif sera d'étudier les besoins d'une agence, suivi de la proposition d'un cadre de formation pouvant pallier d'éventuelles lacunes conduisant à des conflits et à une baisse de productivité.

Initialement, cette formation était conçue pour une agence mère spécifique. Cependant, comme on a déjà vu, il est devenu évident que le problème en question n'est pas exclusif à cette agence, mais affecte plutôt plusieurs agences. Par conséquent, la formation a été adaptée pour qu'elle puisse atteindre un public plus large et, peut être bien, appliquée dans d'autres agences aussi. Afin de démarrer cette proposition, un questionnaire (Annexe 1) a été élaboré et distribué au personnel de l'agence d'origine. L'objectif était de recueillir des informations sur leurs bagages culturels, linguistiques, académiques, professionnels, ainsi que sur leurs attentes vis-à-vis de la démarche. Ces données aideront à l'élaboration de la proposition. Les réponses, qui seront analysées dans la suite, montrent une certaine compétence linguistique et des expériences internationales où ils ont eu des occasions de communiquer avec différentes cultures et langues. Il est possible de percevoir, aussi, leur volonté d'avoir une perspective différente pour améliorer les résultats de l'entreprise et développer des compétences de communication améliorées.

III.1 - OBJETIVOS GERAIS DA FORMAÇÃO

Durante essa formação, abordaremos apenas os aspectos que inspiraram nossa proposta. Portanto, o objetivo desta formação é promover, sensibilizar e conscientizar sobre os conceitos de intercompreensão¹³, letramento digital¹⁴ e diversidade cultural e linguística; além disso, criar oportunidades para novas trocas, para enriquecimento mútuo e para a aquisição de conhecimentos sobre compreensão multilíngue, capacidades linguísticas, culturais e cognitivas e para apreciarem os valores, interpretações das fronteiras sociais, respostas emocionais, expressões cultural e objetivos de cada um e, assim, fornecer recursos

¹³ *Intercomprehension.*

¹⁴ *Littératie Numérique.*

para facilitar o desenvolvimento de competências interculturais. Além disso, a intenção é que as proposições façam com que os participantes reflitam mais sobre as necessidades e os desafios do Outro, como indivíduo, do que sobre a profissão em si. Partimos do pressuposto de que isso permitiria à equipe da agência a melhorar a organização, as relações humanas e as interações entre os indivíduos e, assim, afirmar-se no plano internacional, sendo capaz de guiar os modelos em seu desenvolvimento profissional de uma maneira mais *humana* enquanto mantém seu papel como mediadores, promovendo um enriquecimento mútuo durante as interações.

É importante salientar que durante a formação, as experiências vividas por cada formando terão um lugar central no treinamento. O formador tentará entender as perspectivas dos participantes envolvidos e se baseará nas interações e respostas dadas pelos mesmos, a fim de relacionar os conteúdos teóricos à ação e à percepção diversificada do mundo. Assim, durante o percurso, o formador vai encorajar os participantes a relacionar os conteúdos abordados nas atividades com as experiências e vivências dos mesmos, com a intenção de tornar a formação/aprendizagem mais significativa e pessoal. O formador também vai instigar momentos de reflexão e síntese no final de cada sessão para que os participantes possam integrar os conhecimentos adquiridos e aplicá-los em outras situações.

Ademais, os objetivos secundários de cada etapa são metas que não constituem o objetivo de uma empresa específica, mas que é importante considerar e alcançar, pois esses objetivos podem servir como elementos de suporte ao objetivo principal.

Antes da formação, foi aplicado um questionário (Q1) a fim de se obter uma ideia do contexto cultural e linguístico dos participantes; conhecer a história escolar/acadêmica; e entender as expectativas (individuais e profissionais) com a abordagem da proposta. O questionário foi feito em inglês para facilitar a compreensão de todos os participantes, mas pôde ser respondido em francês, inglês, italiano ou em português.

III.1.1 - OBJETIVOS DAS SESSÕES

III.1.1.1 - OBJETIVOS DA SESSÃO 1

No início da primeira sessão, com a intenção de fazer uma breve contextualização, o formador fará uma rápida explicação do motivo e dos objetivos gerais da formação. Logo em seguida, o formador aplicará a Atividade 1 (“*La Musique en Couleurs*”), adaptação da atividade de François-Salsano, abordada na secção II.3.1. Ao final da atividade, o formador

fará perguntas para que os participantes reflitam e cheguem às suas próprias conclusões. Perguntas como “*O que você achou desta atividade?*”; “*O que você sentiu durante a atividade?*”; “*Por que você acha que esta atividade foi aplicada?*”, etc. O objetivo é que os participantes, de maneira independente, percebam sobre a individualidade de cada um. Após esse momento, o formador fará uma breve explicação, dizendo o motivo e a razão desta atividade ter sido implementada.

Depois, o formador iniciará uma explicação sobre nossa individualidade. Ele começará expondo o motivo de falarmos sobre a “*nossa individualidade*” bem como os fatores que podem influenciá-la. Para isso, será feita uma breve explicação sobre o funcionamento do nosso cérebro, sobre o termo “*couplage*”, sobre a língua materna, tentando esclarecer como “se forma” a individualidade de cada um. Nesta parte, para ajudar a elucidar, o formador utilizará a ajuda de dois vídeos. O primeiro será o vídeo “*Francisco Varela: Né pour organiser*” disponível no Youtube (<https://www.youtube.com/watch?v=Ll6yz6sj3go&t=209s>) e o segundo vídeo será “*How language shapes the way we think*” de Lera Boroditsky, também disponível no Youtube (<https://www.youtube.com/watch?v=RKK7wGAYP6k>). Partimos do princípio que esses vídeos serão fundamentais para o facilitar o entendimento de como nossa individualidade pode ser formada.

O objetivo principal desta sessão é de sensibilizar os participantes da individualidade de cada um e sobre alguns fatores que podem influenciar nessa singularidade. Uma vez terminada essa sessão, um “espaço aberto” será proporcionado pelo formador, para que os participantes se sintam livres para compartilhar seus pensamentos, reflexões e conclusões com o grupo.

III.1.1.2 - OBJETIVOS DA SESSÃO 2

No início da segunda sessão, o formador fará uma breve contextualização sobre o mercado da moda, explicando que se trata de um mercado multilinguístico e multicultural. Logo depois, os conceitos de diversidade cultural, diversidade linguística e letramento digital serão definidos e enquadrados no contexto do nosso trabalho. A intenção deste momento é introduzir esses conceitos se apoiando nos assuntos abordados e nas reflexões feitas na sessão anterior, correlacionando-os com o cenário do mundo da moda e das agências de modelo, contexto principal deste trabalho.

Uma vez esclarecido esses temas, o formador iniciará uma explicação sobre o processo de comunicação, expondo as etapas definidas neste trabalho. Uma vez terminado, o formador fará uma breve explicação, de maneira básica, sobre o conceito de “*Énaction*” a fim de mostrar a relação entre o *Eu*, o *Outro* e o *Meio-ambiente*.

Em seguida, o formador abordará o tema de comunicação intercultural, utilizando todos os conceitos, até agora abordados, para fazer uma relação sobre a importância de cada um e como eles podem interferir durante esse processo. O objetivo é esclarecer como se dá o processo de comunicação intercultural, bem como as dificuldades que podem ser enfrentadas durante o mesmo. Uma vez esclarecido todos os temas desta sessão, mais uma vez, o formador proporcionará um “espaço aberto” para que os participantes possam compartilhar seus pensamentos, reflexões e conclusões com o grupo.

III.1.1.3 - OBJETIVOS DA SESSÃO 3

No início da sessão três, o formador fará uma breve explicação sobre os autores Ailton Krenak e Kevin Flamme propondo uma contextualização a fim de facilitar a atividade que será realizada em seguida.

Logo após, o formador aplicará a atividade “*Que percevez-vous?*” (detalhada, mais adiante, na seção III.2.3.3) com o objetivo de familiarizar os formandos sobre o conceito de intercompreensão, bem como de incentivá-los a tomar consciência de seu próprio repertório e recursos linguísticos. Tudo isso abordando os temas e as reflexões feitas pelos autores Krenak e Flamme. O objetivo é oferecer um momento para que os participantes possam desenvolver suas próprias estratégias de intercompreensão, colaborando e interagindo com os outros colegas. Além disso, será uma oportunidade para começar uma reflexão e oferecer uma nova perspectiva sobre o mundo da moda. Uma vez finalizada a atividade, o formador fará uma explicação teórica sobre o conceito de intercompreensão e a sua importância para a comunicação intercultural. No final, mais uma vez, um espaço aberto será oferecido para que os participantes possam compartilhar seus pensamentos, reflexões e conclusões com o grupo.

III.1.1.4 - OBJETIVOS DA SESSÃO 4

Na quarta e última sessão, será um momento onde o formador oferecerá uma nova perspectiva sobre o mundo da moda, uma abordagem mais *humana*. Para isso, o formador utilizará de apoio os testemunhos e os problemas levantados por Flamme, bem como as reflexões propostas por Krenak. Será uma sessão breve da parte do formador, pois o objetivo

é apenas levantar novas reflexões e, em seguida, no “espaço aberto”, os participantes deverão chegar às suas próprias conclusões, propondo suas perspectivas e/ou soluções e compartilhando seus sentimentos, testemunhos, etc.

Uma vez terminada a sessão quatro, o formador fornecerá uma ficha para a avaliação da formação e para uma auto-avaliação com o objetivo de verificar os resultados e se os objetivos de cada etapa foram atingidos.

III.2 - PROPOSTA DE FORMAÇÃO

A programação da formação será dividida em quatro sessões, cada uma será de 1 (uma) hora, aproximadamente, nas quais serão realizadas atividades e outras propostas, a fim de explorar as ações, reações, reflexões, atitudes, afetos e discursos dos formandos relacionados ao mundo da moda.

Para criar as condições ideais para um trabalho interativo, é necessário prestar atenção ao espaço físico que a agência nos oferece, pois nos parece óbvio que as agências não têm a estrutura ideal para esse tipo de formação. Assim, antes do início, propomos uma pequena reorganização do espaço onde ela será realizada, com a intenção de expor cada participante a uma nova situação, na qual cada um terá o seu momento de adaptação. Segundo François-Salsano (2020), trata-se de aprender a utilizar o potencial existente em cada situação, estar ávido de sensações, isso se dá a partir de situações que tem por objetivo fazer emergir condições para uma interação e/ou mediação. Assim, quando iniciarmos a atividade, os participantes exploram o “*novo*” espaço seguindo as orientações do formador, prestando atenção a um espaço que exige novas decisões em função dos movimentos e da vontade de cada um, dos novos limites físicos, etc.

III.2.1 - AS RAZÕES DA PROPOSTA

Pelo que vimos, tomemos por exemplo que a composição biográfica dos indivíduos envolvidos na relação “Modelo x Agência x Cliente” é muito diversificada em termos de formação, formação linguística e experiências passadas. Como resultado, vários desafios foram identificados nessas relações:

- As dificuldades pessoais e profissionais da modelagem¹⁵, tanto para modelos quanto para funcionários da agência;
- Os desafios da comunicação intercultural;

¹⁵ *Mannequinat*.

- A gestão implementada;
- Dificuldades em ter em conta afetos complexos no ato de comunicar e, portanto, em compreender a noção de interação;
- Falta de consciência/sensibilização do Outro.

III.2.2 - CONCEPÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Como já vimos, a formação proposta neste trabalho baseia-se e é influenciada pelo quadro cognitivo do processo de aprendizagem da *Arbre du Savoir-Apprendre* ©, desenvolvido por Trocmé-Fabre (2003).

Na concepção desta formação, foi dada especial atenção aos aspectos criativos. Esses aspectos foram abordados com ênfase nos fundamentos linguísticos e pedagógicos. A formação visa inspirar os formandos a construírem as suas próprias imagens de mediadores, de forma a dar sentido à sua profissão. A resposta emocional sentida durante as situações de formação visa melhorar a qualidade das abordagens e práticas para que estejam, por um lado, próximas das necessidades dos formandos e, por extensão, próximas das necessidades dos modelos.

Portanto, um dos objetivos desta formação é estabelecer um espaço onde os formandos possam explorar a sua própria criatividade e construir uma base de conhecimento comum, envolver-se em processos de investigação, argumentação produtiva e externalização de forma criativa através de um processo de reflexão metacognitiva dos seus conhecimentos, ao mesmo tempo que propõem atividades estéticas e valorizando as características de cada pessoa.

III.2.3 - METODOLOGIA DA FORMAÇÃO

III.2.3.1 - SESSÃO 1 (“LA MUSIQUE EN COULEURS”)

- a) Antes de começarmos a formação, achamos importante fazer uma breve explicação do que se trata uma Engenharia de Formação. Além disso, também achamos necessário contextualizar o tema a ser abordado e delinear os objetivos globais da formação;
- b) Se movimentar, conhecer o “novo” espaço por alguns segundos; O formador pede para que os participantes fechem os olhos por alguns segundos. Assim que abri-los novamente, cada participante deve se esforçar para encontrar algo, naquele espaço, que ainda não havia sido observado por ele anteriormente (pode ser uma cor, um objeto, etc). O objetivo é escutar o silêncio, sentir o corpo no espaço, se acalmar, se

estabilizar, utilizar o tempo para se preparar para a ação, descobrir o espaço, se concentrar, aprender a observar e prestar atenção;

- c) Aplicar a atividade “La Musique en Couleurs”, descrita na secção II.3.1 deste trabalho; Uma vez terminada, o formador explica o objetivo da atividade;
- d) A individualidade e a percepção cultural única de cada indivíduo são apresentadas, explicando, também, os fatores que podem influenciar no tratamento da informação.
- e) O formador esclarecerá, de maneira breve, o funcionamento do nosso cérebro e, em seguida, abordará o conceito de "Couplage" de Varela e a influência da língua materna na moldagem de nossos pensamentos. Nesse momento, o vídeo de Francisco Varela (Né pour organiser) e o vídeo de Lera Boroditsky (How language shapes the way we think) serão apresentados pelo formador;
- f) Espaço Aberto; Momento de reflexão para que os participantes compartilhem pensamentos, reflexões, sentimentos, sensações, etc;

Objetivo principal da sessão: sensibilizar os participantes sobre a individualidade de cada um.

III.2.3.2 - SESSÃO 2 (PARTE TEÓRICA)

- a) Uma contextualização sobre o mercado da moda será iniciada;
- b) Se apoiando nos temas abordados na Sessão 1, os conceitos de diversidade cultural, diversidade linguística e letramento digital, abordados na parte teórica deste trabalho, são expostos para os participantes;
- c) O formador inicia uma breve explicação de como ocorre o processo comunicação, reforça os conceitos que podem influenciar esse processo e o tratamento de informação;
- d) O formador aprofunda o conceito de "*couplage*", introduz o conceito de "*énaction*"
- e) O processo de comunicação intercultural é apresentado reforçando os conceitos que também podem influenciar esse processo.

Objetivo principal da sessão: Sensibilizar e oferecer uma nova perspectiva sobre a comunicação e as interações humanas.

Objetivo secundário: Integrar os conhecimentos adquiridos na sessão 1 para que os participantes possam aplicá-los em outras situações pessoais e profissionais.

III.2.3.3 - SESSÃO 3 (“*QUE PERCEVEZ-VOUS?*”)

- a) O formador fará uma breve contextualização sobre Krenak e Flamme e suas respectivas obras a fim de facilitar o entendimento da atividade que será executada;
- b) Inicialmente, os participantes trabalharão individualmente. Eles receberão uma folha em branco para anotações e dois trechos do texto de Flamme (em francês). Eles terão que utilizar seus próprios recursos e conhecimentos para compreender a ideia principal do texto e deverão anotar suas observações;
- c) Após todos concluírem, os participantes formarão duplas para comparar e complementar suas anotações, discutindo técnicas de compreensão e completando informações, se necessário. Eles também deverão debater sobre as reflexões apresentadas pelo autor;
- d) As duplas se juntarão às outras duplas, formando grupos, e repetirão o processo da etapa 3;
- e) Uma vez que terminarem, os grupos terão que compartilhar com o resto dos participantes os conhecimentos, as conclusões e as reflexões feitas;
- f) Os participantes voltam à sua posição inicial para, mais uma vez, trabalharem individualmente. Uma outra folha em branco e dois trechos do texto de Krenak (traduzidos para o francês) serão distribuídos e a atividade se repetirá. Entretanto, a partir desse momento, eles poderão utilizar recursos tecnológicos (celular, computador, *iPad*, *AI*, etc.);
- g) Uma vez que todos tiverem terminado, novamente serão formadas duplas ou grupos para, mais uma vez, comparar e complementar suas anotações, compartilhando as reflexões e discutindo técnicas, sites e aplicativos utilizados para facilitar a compreensão do texto;
- h) Uma vez que terminarem, mais uma vez, os grupos terão que compartilhar com o resto dos participantes os conhecimentos, as conclusões e as reflexões feitas;
- i) O formador explicará o conceito de intercompreensão e suas técnicas, relacionando a teoria à prática realizada;
- j) Por fim, haverá um debate relacionando o texto de Krenak, o texto de Flamme e as ideias de Varela sobre diferentes mundos cognitivos e o conceito de “*énaction*”; O formador deve propor um momento para um debate aberto para que cada participante se expresse e compartilhe seus pensamentos.

Objetivo principal da sessão: O objetivo principal é familiarizar os participantes com a ideia de intercompreensão e incentivá-los a tomar consciência de seu próprio repertório e recursos linguísticos ao abordar ideias e reflexões de Krenak e de Flamme.

Objetivos secundários:

- Desenvolver estratégias de intercompreensão nos formandos;
- Imersão rápida e comparativa nas línguas vizinhas, no caso deste trabalho, as línguas românicas;
- Oferecer um momento para que os participantes possam colaborar e interagir uns com os outros, a fim de alcançar uma compreensão global do texto e, assim, trocar seus conhecimentos, estratégias e técnicas utilizadas para o entendimento do texto;
- Promover um momento de reflexão a partir das ideias destacadas pelo filósofo Krenak bem como os desafios do mundo da moda suscitados por Flamme.

III.2.3.4 - SESSÃO 4 (PARTE TEÓRICA)

- a) As reflexões feitas sobre os textos de Krenak e Flamme, como expostas na secção II.2.1 deste trabalho, serão apresentadas para os participantes da formação a fim de oferecer, não só uma nova perspectiva sobre o mercado da moda, mas uma nova perspectiva sobre as necessidades e os desafios do Outro, como indivíduo;
- b) Mais uma vez, os participantes terão um espaço aberto para compartilhar pensamentos, reflexões, sentimentos, sensações, etc. à respeito dos assuntos abordados e das atividades realizadas durante a formação.
- c) O formador entregará a ficha de auto-avaliação com relação à formação como um todo para cada participante;

Objetivo principal da sessão: Fazer uma reflexão sobre os impactos que nossas atitudes podem ter, propondo, assim, uma nova perspectiva sobre o ato de comunicar que leve em consideração as necessidades e sentimentos do Outro.

Objetivo secundário: Oferecer um espaço aberto para que os participantes compartilhem pensamentos, reflexões, sentimentos, sensações, etc.

III.3 - ANÁLISE E PERSPECTIVAS

III.3.1 - ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

A aplicação do Q1 (Annexe 1), via e-mail, foi oferecida a dois grupos diferentes. O primeiro grupo foi o alvo inicial da formação, porém, por motivos de distância não foi possível dar continuidade ao processo. O segundo grupo passa, então, a ser aquele a quem será aplicada a formação.

Entretanto, acreditamos que a comparação entre as respostas dos dois grupos é relevante para o nosso trabalho. Por esse motivo, faremos uma análise do primeiro e do segundo.

III.3.1.1 - GRUPO 1

Analizando as respostas dos participantes, percebe-se que não há muita variedade linguística presente no grupo. O Participante 1 (P1) respondeu que a sua língua materna (LM) é o francês, mas também fala inglês e holandês nos níveis “*avançado*” e “*intermediário*”, respectivamente. Enquanto o Participante 2 (P2) mencionou sua proficiência em holandês como LM e fala francês e inglês fluentemente em nível “*avançado*”. Os dois participantes são belgas, mas, mesmo vindos do mesmo país, já é possível observar uma certa variedade cultural porque o P2 é da região flamenga da Bélgica e o outro não.

Ambos tiveram experiências viajando e se comunicando com outras culturas. O P1 mencionou suas experiências onde foi confrontado com diferentes culturas e línguas. Ele mencionou a sua experiência na Tailândia onde, embora os habitantes locais não falassem inglês, ele não teve problemas de comunicação porque a *vontade de partilhar e comunicar* entre a população local foi a “*mais forte que ele já viu*”. Ele cita ainda o exemplo da sua viagem à Nova Iorque, onde sentiu que a “*cultura estava em simbiose com a língua*” e sentiu-se “*realmente conectado*”. Teve, também, contato com russos e sérvios onde percebeu que “*diferenças de percepção e educação tornavam a comunicação complicada, apesar de falarem uma língua comum*” (inglês neste caso). O P2 viajou principalmente pela Europa, mas teve a oportunidade de conhecer diferentes culturas e línguas, porque, segundo ele, “*a Europa é, agora, multicultural e diversificada nos seus comportamentos e nas suas instituições*”.

Em termos de qualificações acadêmicas, o P1 possui formação em literatura francesa e mestrado em psicologia. Escolheu este caminho por “*eliminação*” e pelo seu interesse pelas artes e pela compreensão dos outros. No entanto, ele agora trabalha como fotógrafo de moda

e agente de modelos, usando as habilidades aprendidas durante seus estudos para “*compreender melhor os modelos*” e melhorar seu trabalho em um nível “*mais pessoal*”. Por sua vez, o P2 obteve um diploma em “*hair design e gestão empresarial*”, este último permitindo-lhe adquirir a independência necessária para trabalhar por conta própria. Embora ainda trabalhe como cabeleireiro, trabalha principalmente para clientes particulares e sessões fotográficas.

Ao aceitar responder ao questionário, o P1 espera ganhar uma perspectiva diferente que possa “*melhorar os resultados da empresa*”. Ele está ciente dos problemas de comunicação presente na agência atualmente e quer encontrar soluções para alcançar “*melhores resultados em menos tempo*”. Além disso, ele está interessado em novas experiências e espera compreender melhor as diferenças entre os indivíduos. P2 teve resposta semelhante onde disse que gostaria de ter uma “*perspectiva diferente para alcançar resultados melhores e mais rápidos*”. As suas expectativas pessoais são também descobrir novas visões e experiências para ter “*outro ponto de vista*”, enquanto as suas expectativas profissionais são obter “*resultados mais rápidos e desenvolver melhores capacidades de comunicação*”.

III.3.1.2 - GRUPO 2

Analisando as respostas dos participantes do grupo 2, observa-se que há uma boa variedade linguística presente no grupo. O *Trainee 1* (T1) indicou que sua língua materna é o português, mas também fala inglês, italiano e espanhol em diferentes níveis de proficiência. Enquanto isso, o *Trainee 2* (T2) tem o alemão como língua materna, mas também fala inglês e africâner¹⁶ em nível “*avançado*”. Já o *Trainee 3* (T3) tem o português como língua materna, mas possui um nível “*avançado*” de inglês e italiano, além de falar espanhol em um nível “*iniciante*”.

Os participantes relataram diferentes experiências com outras culturas e línguas. T1 morou no Brasil, mas mora na Itália há oito anos e relata “*uma boa lembrança para mim é quando visitei Roma e posso dizer também que visitei Cracóvia por alguns dias e tive uma experiência incrível com a cultura deles*”; T2 “*teve a honra de compartilhar a casa com pessoas do Brasil por, mais ou menos, dois anos*”, visitou a Grécia e já morou na Namíbia, África-do-Sul, Alemanha e Itália; T3 viveu em diferentes países como Brasil, Tailândia, Filipinas, Emirados Árabes, Itália e Turquia e visitou Espanha e Holanda. Ele relata que “*na*

¹⁶ *Afrikaans*.

Ásia e na Europa foi uma experiência fácil, exceto na Turquia e nos Emirados por causa da cultura muçulmana”.

Em relação às qualificações acadêmicas, T1 está se formando em empreendedorismo e escolheu essa área pois também trabalha como gerente em um hostel buscando *“solucionar problemas de comunicação e ter um melhor convívio”*. T2 tem graduação em gestão de negócios e, apesar de não trabalhar mais na área, acredita que seja *“um bom estudo, pois cobre um vasto espectro de assuntos e é a base de qualquer negócio”* usufruindo do *“conhecimento de marketing que adquiriu”*. Apesar do T3 não possuir graduação, gostaria de estudar gestão de negócios, pois acredita que ele *“seria bom nessa área”*.

Ao participar da Formação, T1 espera *“resolver problemas de comunicação”* em seu ambiente de trabalho e em sua vida pessoal. T2 busca *“expandir suas habilidades de comunicação”* e sua *“visão de se conectar com pessoas diferentes”* e, também, busca *“compreender como enfrentar erros de comunicação”* entre ele e as pessoas que falam outros idiomas em seu local de trabalho. T3 espera adquirir *“novas experiências em outros idiomas”* e novas habilidades linguísticas *“para ter mais oportunidades profissionais no futuro”*.

Em resumo, os participantes aparentam reconhecer a importância e as dificuldades da comunicação intercultural, buscando, de uma maneira geral, expandir suas habilidades de comunicação e habilidades linguísticas para melhor se conectarem com pessoas de diferentes origens e minimizar erros de comunicação no ambiente de trabalho e/ou na vida pessoal. Para mais, eles têm um forte interesse em diferentes culturas e idiomas e em adquirir novas habilidades para uma comunicação eficaz, principalmente, no ambiente de trabalho.

III.3.2 - FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO E DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Os efeitos da formação não podem ser observados logo após os quatro encontros. Tudo o que pode ser observado, ao final das sessões, são os sentimentos, sensações e reflexões compartilhados pelos participantes. Assim, a ficha de avaliação/autoavaliação (Annexe 2) será distribuída a fim de recolher uma certa quantidade de informação e feedback dos participantes a respeito da formação como um todo. A ficha será entregue em inglês para facilitar a compreensão de todos os participantes, mas poderá ser respondida em português, francês ou italiano, também.

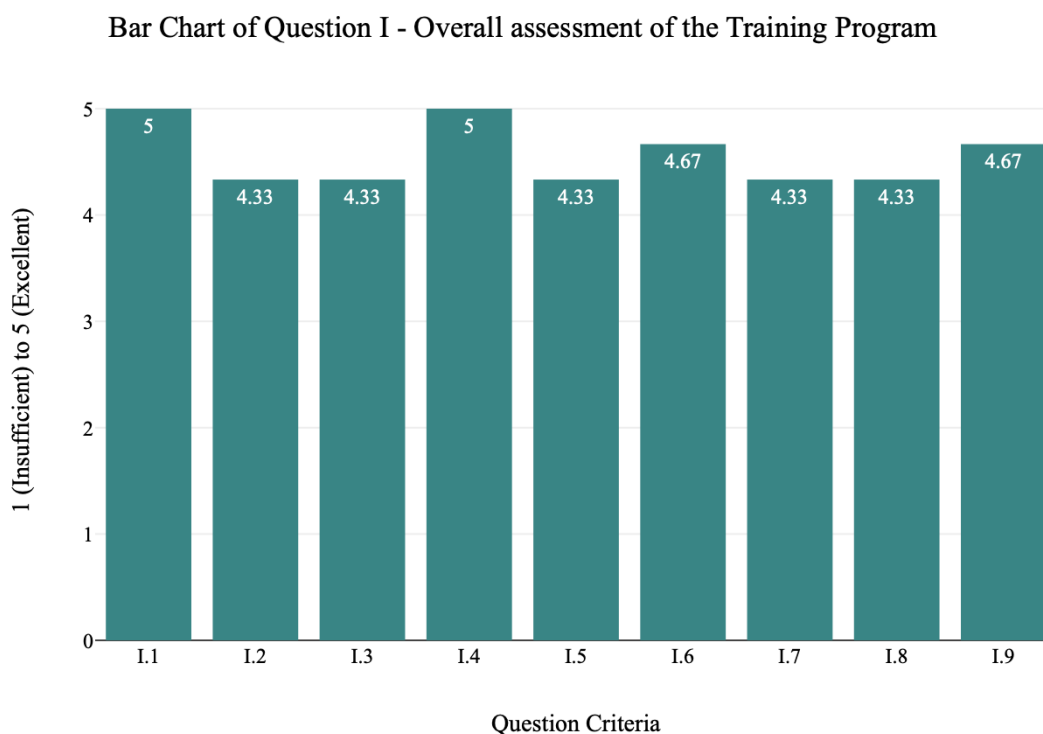
III.3.2.1 - AVALIAÇÃO GLOBAL (I)

Para a avaliação global da formação, os participantes avaliaram de 1 (Insuficiente) à 5 (Excelente) os seguintes critérios:

1. O conteúdo;
2. Apresentação e método de ensino;
3. A formação atingiu às suas expectativas e necessidades;
4. Relação Formando/Formador;
5. Troca entre formandos;
6. Contribuição profissional dos conteúdos;
7. Contribuição pessoal dos conteúdos;
8. Sua nota geral em todo o treinamento;
9. Quão confortável você se sentiu ao compartilhar suas ideias com os outros participantes?

No geral, os participantes avaliaram bem os critérios da formação, variando de 4,33 a 5 de nota; Todos avaliaram o conteúdo (I.1) com nota 5, o que sugere que, de algum modo, os temas abordados foram pertinentes; A apresentação e o método de ensino (I.2) teve uma média de 4,33, sugerindo uma satisfação por parte dos participantes, mas indicando que, talvez, alguns aspectos possam ser aperfeiçoados; As expectativas e necessidades (I.3) foram satisfatórias, com uma média de 4,33 também; A relação entre formando e formador (I.4) foi avaliada positivamente por todos os participantes com uma média 5; A troca entre formandos (I.5) teve uma média de 4.33, também, mas esse critério abre espaço para algumas indagações, como *“O que prejudicou essa troca? Foi o espaço físico? Os participantes não se sentiram suficientemente confortáveis? Como poderíamos incentivá-los a melhorar essa troca?”*; Todos avaliaram a qualidade da contribuição profissional (I.6) dos assuntos com nota 4 ou 5, o que indica que a formação foi relevante e, de alguma forma, útil para sua área de atuação. No entanto, dois dos participantes avaliaram a contribuição pessoal (I.7) dos assuntos com nota 3 ou 4, sugerindo que algumas das atividades não foram tão relevantes para suas necessidades pessoais; Os trainees se auto avaliaram (I.8) com notas 4 ou 5, tendo uma média de 4.33; No último critério, sobre o quão confortável os participantes se sentiram, eles avaliaram com notas 4 ou 5, tendo uma média de 4,67, reforçando as indagações que surgiram com os resultados do critério I.5.

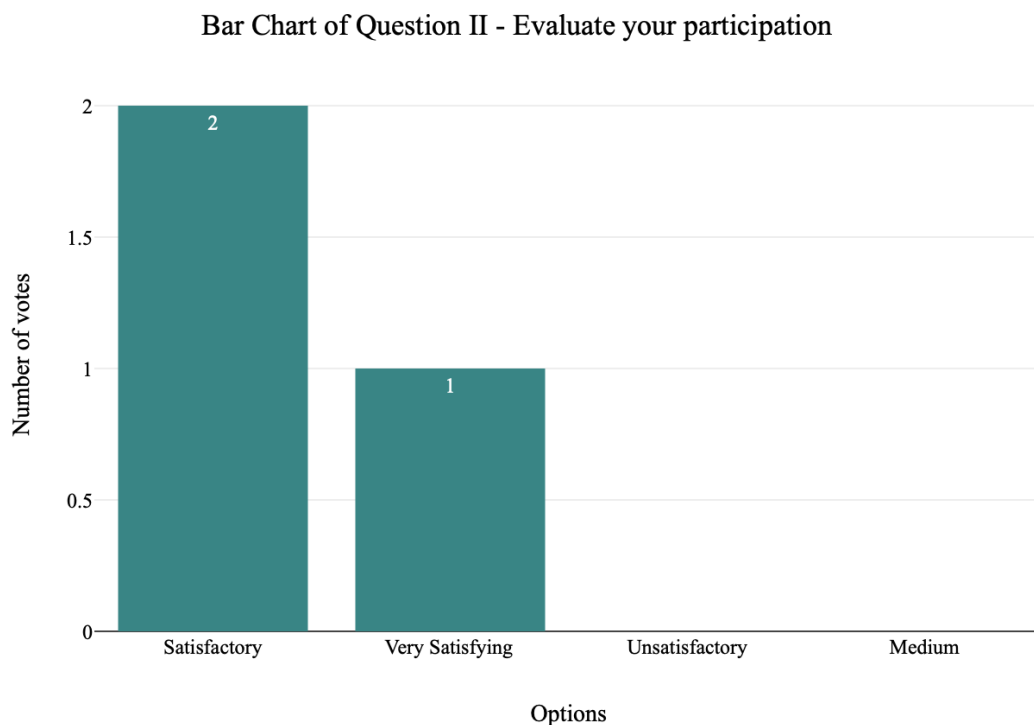
No quadro abaixo é possível ver o gráfico dos resultados da avaliação global da formação:



III.3.2.2 - AVALIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE CADA (II)

Nesta categoria os participantes escolherão uma opção entre as avaliações: “Muito satisfeito” (MS); “Satisfeito” (S); “Médio” (M) e “Insatisfeito” (I).

Nesta pergunta, que avalia a participação dos participantes, todos os participantes se avaliaram como satisfatórios ou acima disso, sugerindo que eles estavam engajados e comprometidos com a formação. No quadro abaixo é possível ver o gráfico com os resultados dessa questão:



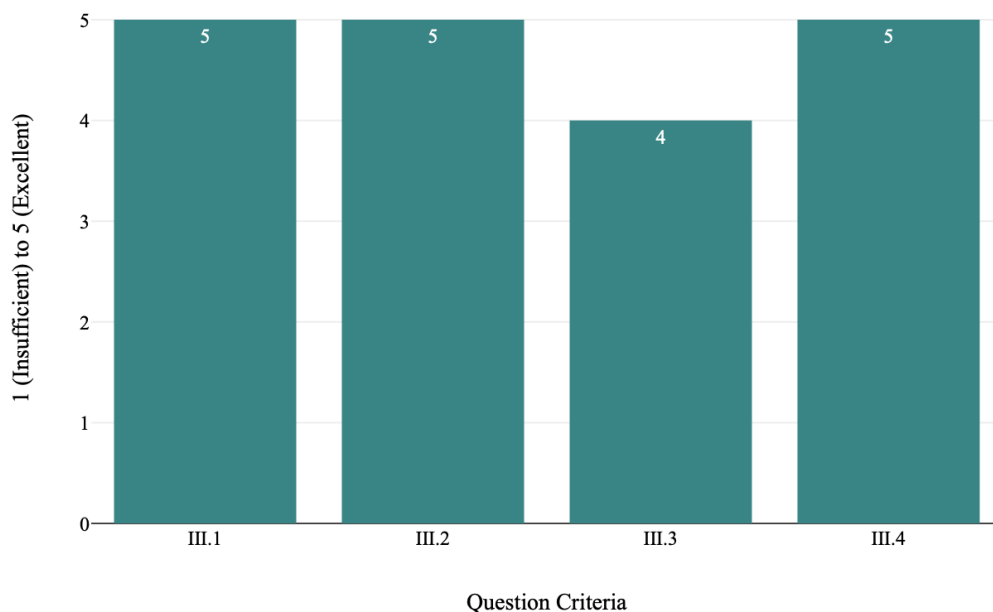
III.3.2.3 - PROCEDIMENTO E CONTEÚDO DA FORMAÇÃO (III)

Para a avaliação do procedimento e do conteúdo da Engenharia de Formação, os participantes terão que avaliar de 1 (Insuficiente) à 5 (Excelente) os seguintes critérios:

1. Clareza e relevância da apresentação;
2. Qualidade pedagógica;
3. Qualidade da mídia utilizada;
4. Qualidade das atividades;

Nesta pergunta, que avalia o procedimento e o conteúdo da formação, os participantes avaliaram positivamente a clareza e relevância das apresentações (III.1) e a qualidade pedagógica dos assuntos (III.2) com uma média 5 nos dois critérios; No entanto, a qualidade das mídias utilizadas (III.3) dividiu opiniões com um dos participantes avaliando em 3, um em 4 e outro em 5, sugerindo que as mídias têm um potencial para serem melhoradas; A qualidade das atividades (III.4) foi avaliada em 5 por todos os trainees, o que sugere que atingiram os objetivos e todos ficaram satisfeitos neste quesito. Abaixo é possível verificar o gráfico dos critérios avaliados nesta questão:

Bar Chart of Question III - Procedure and content of the Training Program

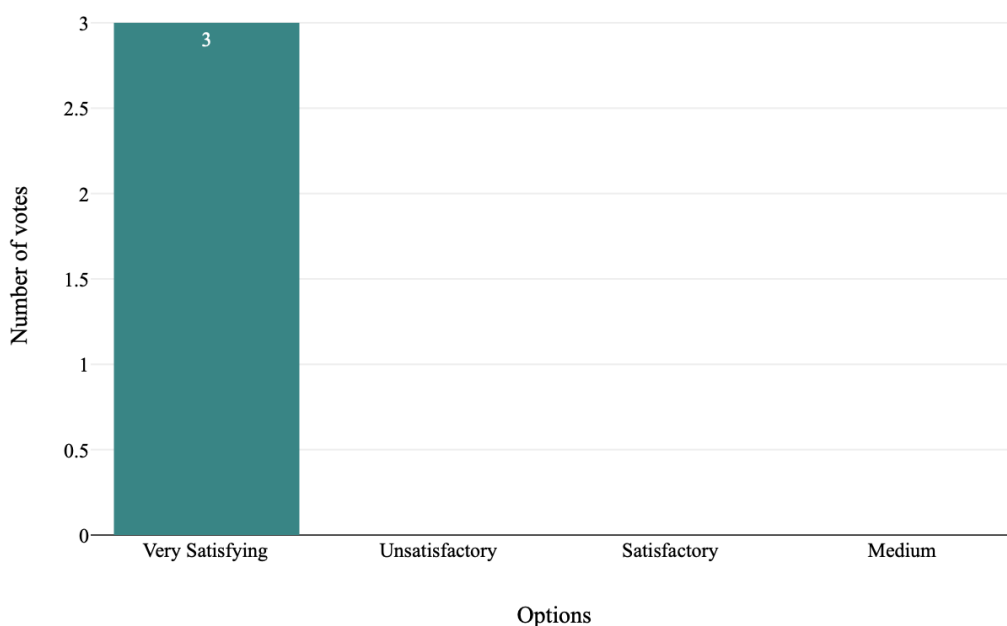


III.3.2.4 - CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS ANUNCIADOS (IV)

Nesta categoria os participantes escolherão uma opção entre as avaliações: “Muito satisfeito” (MS); “Satisfeito” (S); “Médio” (M) e “Insatisfeito” (I).

Na pergunta IV, que avalia o cumprimento dos objetivos divulgados, todos os participantes avaliaram em “Muito satisfeito” a formação, sugerindo que a formação cumpriu seus objetivos. A seguir é possível visualizar o gráfico que representa os resultados obtidos com esta questão:

Bar Chart of Question IV - Achievement of announced objectives

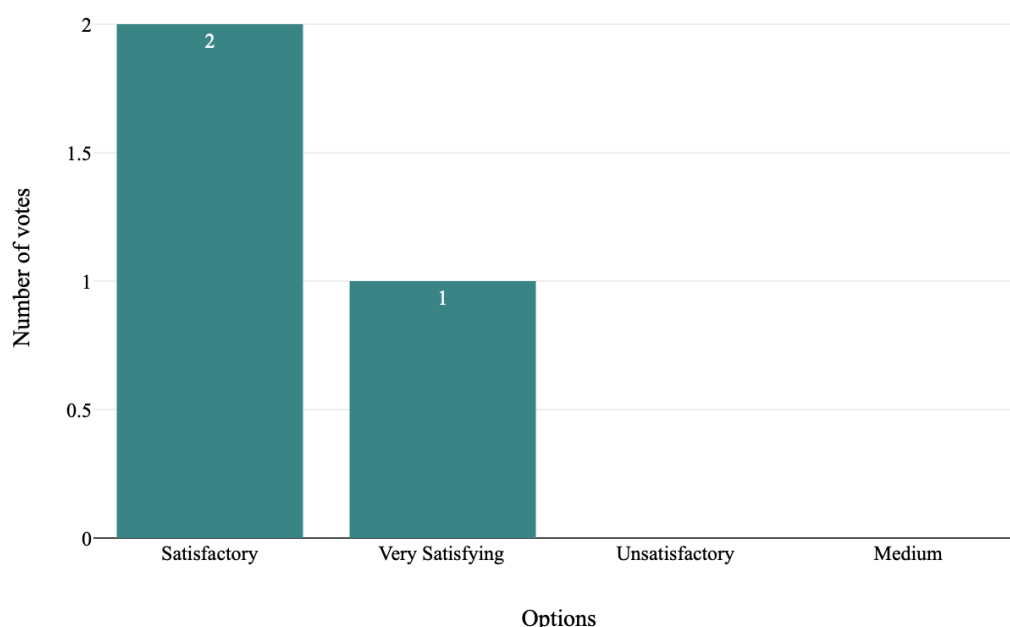


III.3.2.5 - ADEQUAÇÃO DA FORMAÇÃO ÀS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (V)

Nesta categoria os participantes escolherão uma opção entre as avaliações: “Muito satisfeito” (MS); “Satisfeito” (S); “Médio” (M) e “Insatisfeito” (I).

Na pergunta V, que avalia a adequação da formação às necessidades e expectativas dos participantes, dois dos participantes avaliaram a formação como satisfatória, enquanto um avaliou como acima disso. Este resultado sugere que a formação, de alguma maneira, atendeu às necessidades e expectativas da maioria dos participantes. A seguir, pode-se visualizar o gráfico que representa os resultados obtidos:

Bar Chart of Question V - Suitability of the Training Program to your needs and expectations



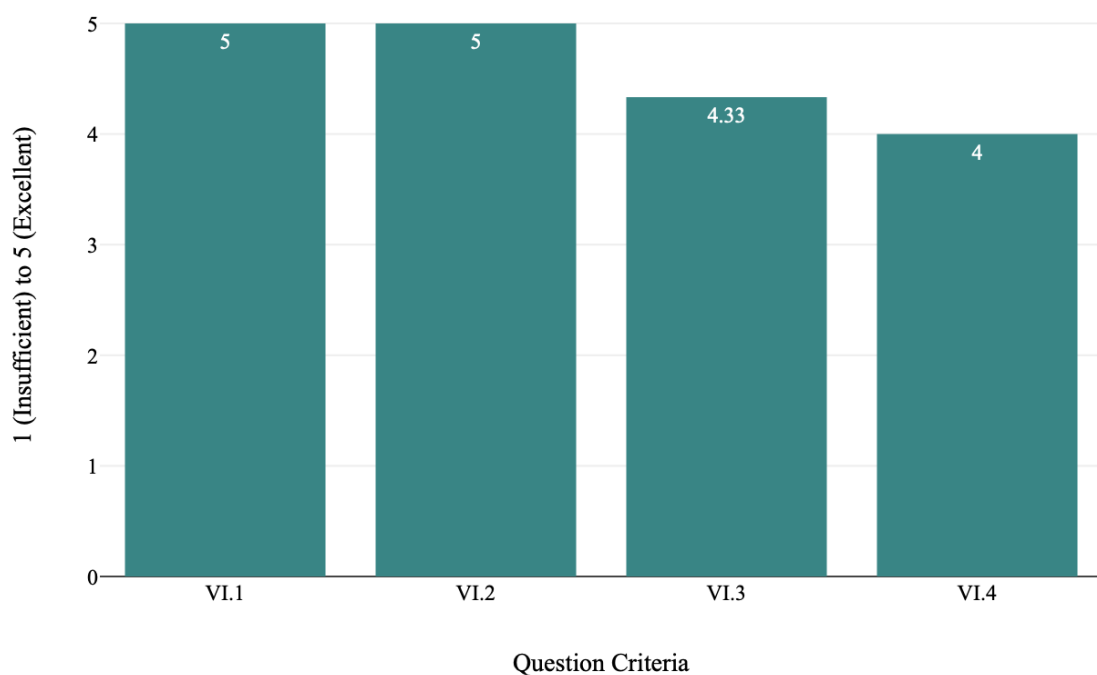
III.3.2.6 - DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO DE FORMAÇÃO E DAS SUAS DIFERENTES SESSÕES (VI)

Para a avaliação do procedimento e do conteúdo da Engenharia de Formação, os participantes terão que avaliar de 1 (Insuficiente) à 5 (Excelente) os seguintes critérios:

1. Material teóricos partilhados pelo formador;
2. Apresentações práticas vinculadas a contribuições teóricas;
3. Discussões após as sessões;
4. Duração do treinamento

Na pergunta VI, que avalia a distribuição do tempo de treinamento e suas diferentes sessões, todos os participantes avaliaram em 5 o material teórico (VI.1) e as apresentações práticas relacionadas a ela (VI.2); As discussões após as sessões (VI.3) foram avaliadas com uma média de 4.33; No entanto, o critério da duração da formação (VI.4) dividiu opiniões com uma nota 3, uma 4 e uma 5, fazendo uma média de 4 e sugerindo que, de alguma maneira, a duração pode ser aprimorada. Abaixo é possível conferir o gráfico dos resultados avaliados nesta questão:

Bar Chart of Question VI - The distribution of TP time and its different sessions



III.3.2.7 - PERGUNTAS ABERTAS (VII)

Os participantes podem responder de maneira aberta à uma ou várias:

1. Que impacto tem esta formação na sua vida profissional?;
2. Que impacto tem esta formação na sua vida pessoal?;
3. Como você relacionou as ideias apresentadas na formação com suas próprias experiências e conhecimentos prévios?;
4. Fique à vontade para compartilhar suas sugestões, comentários ou qualquer outra coisa que você gostaria de compartilhar sobre o treinamento.

Por fim, nos critérios da questão VII, os participantes compartilharam seus pensamentos sobre o impacto da formação em suas vidas pessoais e profissionais. Todos os participantes relataram ter aprendido novas habilidades de comunicação e ter uma melhor compreensão de como trabalhar com pessoas de diferentes culturas. Para o critério VII.1 é possível perceber uma satisfação dos participantes, sendo possível recolher relatos como *“I think the impact is gonna be pretty much as on my personal impact: to understand how to communicate with people of different places and try, in the best way, to achieve a good communication.”*; *“It made me realize that differences, especially in an intercultural way, should be seen as an advantage and not as a barrier”*; e *“Work in a group of people that I don't know during work, or in any relationship”*.

No impacto que a formação teve na vida pessoal dos participantes (VII.2) foi possível recolher relatos como *“I think the impact will be in how the communication process is gonna be with different people from different cultures. I think it will help to better understand how to communicate with others.”*; *“[...] To understand languages and how people communicate.”*; Além disso, T2 destacou a importância de não julgar as pessoas e situações com base em suas próprias expectativas pré-concebidas: *“It shows me that (pre) judgement is inadequate. For people/situations of any kind.”*

No critério VII.3, encontramos respostas como *“I related a simple day at work with the TP¹⁷ examples, which gave me an other outlook on how I will pursue in future.”*; *“I've been working in fashion business and with people from different cultures all the time, after a while you get to understand how to communicate with different types of people.”*; *“The ideas of trying to understand a language as I experienced in my first trips, I was alone, I didn't speak English at that time and I had to learn by how people talk in a different way of my native language.”*. Essas respostas indicam que os participantes conseguiram relacionar os assuntos abordados com situações de vida pessoais e profissionais o que sugere que a formação, de alguma maneira, facilitou a ancoragem (*ancrer*) e a dar um sentido (*créer-du-sens*) aos conteúdos abordados.

No critério VII.4, espaço aberto para sugestões, foi possível verificar respostas como *“The TP¹⁸ and the activities in group were a nice thing to do since we normally don't do things like that. And also that we see with more than one idea can grow in this world better and better.”*; *“I really like the way you present, really connecting with the audience on a personal level. The only thing I would change is the long texts on the slides, I think 'bullet*

¹⁷ Training Program.

¹⁸ Idem.

points' are easier to focus on.”; e *“Was amazing.”*; Com base nessas respostas é possível observar que alguns aspectos da formação foram satisfatórios, mas há espaço para uma melhora.

Com base nos dados coletados, podemos concluir que a maioria dos participantes avaliaram positivamente a formação. Eles relataram ter aprendido novas habilidades de comunicação e ter uma melhor compreensão de como trabalhar com pessoas de diferentes culturas. No entanto, alguns participantes indicaram que alguns aspectos que não foram tão relevantes para suas necessidades pessoais e houve uma avaliação negativa da qualidade dos materiais de mídia utilizados na formação. Portanto, pode ser útil considerar esses pontos para futuras formações e ajustá-las de acordo com as necessidades e expectativas dos participantes.

Em geral, a formação foi considerada satisfatória por todos os participantes e mostrou resultados positivos com relação aos objetivos e hipóteses principais. Isso sugere que, apesar de haver aspectos a serem melhorados e aperfeiçoados, de uma maneira global, a formação foi eficaz e teve um impacto positivo na vida dos participantes.

CONCLUSION

Le mannequin doit développer ses compétences tout au long de sa carrière professionnelle. Pour démarrer celle-ci l'agence mère doit accomplir son rôle et, comme on l'a vu, pour aider les mannequins dans ce processus, plusieurs compétences communicatives sont nécessaires. Dans ce cas-là, savoir certains facteurs qui peuvent intervenir dans la communication nous semble important pour améliorer cet échange. Ainsi, la sensibilisation sur l'individualité de chacun, le traitement de l'information et de la diversité qui nous entoure deviennent la priorité de ce travail, tout en proposant une approche qui prend en considération les possibles des acteurs impliqués en tant qu'être identitaire, social, culturel, corporel, etc.

Pour entamer la démarche "*énactive*" proposée par Varela, il ne suffit pas de savoir que *l'être est un corps vivant qui s'organise en interaction avec l'environnement*. Il nous semble important de comprendre l'impact de nos actions lors de cet échange. Ainsi, même si l'approche *humaine* proposée peut paraître philosophique, c'est un point de vue que nous élargissons au personnel de l'agence et à toutes les parties impliquées. Une approche qui semble accorder peu d'importance au marché de la mode, mais consacre une place importante aux individus, leurs besoins et leur droit de s'épanouir en tant qu'individus. Et pour cela il faut savoir tenir compte que *je suis parce que nous sommes!*

Notre proposition est loin d'être parfaite et la démarche proposée a simplement voulu offrir une autre approche ou perspective de ce marché. Les retours que nous avons reçus nous semblent plutôt positifs. À commencer par les formants qui ont été réceptifs à la proposition et ont fourni des informations de manière très enrichissante. Les partages occupent une part significative du temps de formation, car ils créent un espace pour identifier les obstacles et les opportunités d'amélioration, d'expansion et de poursuite du travail. Leurs craintes n'ont pas été ignorées et seront utilisées pour améliorer la formation dans de futurs contextes ou applications. De plus, les *trainees* semblent avoir compris les principaux enjeux de la démarche, qui ont été expliqués et théorisés.

Même si le processus de transformation peut paraître long, il faut croire que des changements positifs apparaîtront avec le temps. Tout au long de notre travail, nous nous efforçons de maintenir l'harmonie entre la recherche, la théorie et l'application pratique et, de plus, le bien-être de toutes les parties impliquées.

Il nous reste encore beaucoup de points très importants à explorer, tels que l'impact dans le management mis en place, l'impact sur la relation entre les mannequins et les *bookers* ou même l'impact sur la perception de l'*Environnement* et l'*Autre*. Nous essaierons de poursuivre la recherche pour essayer d'apporter des éclairages afin d'améliorer cette relation.

BIBLIOGRAPHIES

Allain, S. (2017). Dispositifs numériques de formation et apprentissage informel. *Raisons éducatives*, 21, 97-111. <https://doi.org/10.3917/raised.021.0097>

Ardouin, T. (2017). *Ingénierie de formation: Intégrez les nouveaux modes de formation dans votre pédagogie*. Dunod.

Beacco, J., Byram, M., Cavalli, M., Coste, D., Cuenat, M., Goullier, F. & Panthier, J. (2016). Résumé. Dans : , J. Beacco, M. Byram, M. Cavalli, D. Coste, M. Cuenat, F. Goullier & J. Panthier (Dir), *Guide pour le développement et la mise en œuvre de curriculums pour une éducation plurilingue et interculturelle* (pp. 9-14). Strasbourg: Conseil de l'Europe.

Blanchet, P. & Clerc Conan, S. (2015). Passer de l'exclusion à l'inclusion : des expériences réussies d'éducation à et par la diversité linguistique à l'école. *Migrations Société*, 162, 49-70. <https://doi.org/10.3917/migra.162.0049>

Boroditsky, L. (2011). How Language Shapes Thought: The Language we speak affect our perceptions of the world. *Frontiers in Cultural Psychology*. Scientific American. <https://www.scientificamerican.com/article/how-language-shapes-thought/>

Boulan, H. (2015). *Le questionnaire d'enquête: Les clés d'une étude marketing ou d'opinion réussie*. Dunod.

Changeux, J. (2019). Pour la culture scientifique. *Humanisme*, 323, 48-50. <https://doi.org/10.3917/huma.323.0048>

Charliac, L. & Lemonnier, B. (2009). Comment devient-on mannequin?. *Savoirs et clinique*, 10, 23-30. <https://doi.org/10.3917/sc.010.0023>

Compiègne, I. (2016). La société numérique : les mutations en cours. Dans : Jean-François Dortier éd., *La Communication: Des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux* (pp. 283-291). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.dorti.2016.02.0283>

Connolly, N. & McGuinness, C. (2018). Chapitre 7. Vers une littératie numérique pour une participation et une mobilisation actives des jeunes dans un monde numérique. Dans : Conseil de l'Europe éd., *Points de vue sur la jeunesse – Volume 4: Les jeunes à l'heure du numérique* (pp. 81-99). Strasbourg: Conseil de l'Europe. <https://doi.org/10.3917/europ.coll.2018.01.0081>

Corone, F. (1995). La définition juridique du mannequin: Méli-mélo drame en quête d'interprétation. *LEGICOM*, 9, 3-10. <https://doi.org/10.3917/legi.009.0003>

Cossins, D. (2018). Ainsi écrivait les Incas [We thought the Incas couldn't write. These knots change everything]. *Courrier international*, (1462), 46-49. Consulté le 25 mars 2023 sur <https://www.courrierinternational.com/article/histoire-ainsi-ecrivait-les-incas>

Courtial, J. (2009). Connaissance et conscience par couplage biocognitif. *Bulletin de psychologie*, 500, 149-159. <https://doi.org/10.3917/bupsy.500.0149>

Cuq, J. (2003). *Dictionnaire de didactique du français langue étrangère et seconde*. Cle International.

Doyé, P. (2005). L'intercompréhension: Guide pour l'élaboration des politiques linguistiques éducatives en Europe - De la diversité linguistique à l'éducation plurilingue. Strasbourg. Conseil de l'Europe. <https://rm.coe.int/intercomprehension/1680874594>

Dryer, Matthew S. & Haspelmath, Martin (eds.) 2013. *WALS Online (v2020.3)* [Data set]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7385533> (Available online at <https://wals.info>, Accessed on 2023-06-14.)

Eshet-Alkalai, Yoram. (2004). Digital Literacy: A Conceptual Framework for Survival Skills in the Digital Era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*. 13.

Evenou, G. (2016). L'intercompréhension entre langues romanes, levier d'un dialogue interculturel respectueux de la diversité linguistique. *Hermès, La Revue*, 75, 68-77. <https://doi.org/10.3917/herm.075.0068>

Felicia, C. (2008). L'intercompréhension linguistique dans le contexte d'une Europe multiculturelle.

Flamme, K. (2022). Entre glamour et souffrance, le métier de mannequin. *Érès*.

François-Salsano, Dora (2022). L'approche créative dans les classes de langues : une formation didactique et pédagogique pour la valorisation de la diversité linguistique et culturelle *Action Didactique*, [En ligne], 5 (2), 161-179.

François-Salsano, Dora (2020). L'énaction et la didactique des langues et cultures: Une voie pour un programme de formation initiale.

François-Salsano, Dora (2023). Faire émerger le médiateur linguistique et culturel en formation. *Proposition axe 2. Spirale 73*.

Godart, F. (2010). *Sociologie de la mode*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.godar.2010.01>

Gomathy, C. K. (2018). A study on the effect of digital literacy and information management. *Journal of Scientific Research and Review*, 7(3), 51-57.

Hugues Sheeren, «L'intercompréhension : un nouveau souffle pour les langues romanes minoritaires et pour les dialectes?», *Lengas* [En ligne], 79 | 2016, mis en ligne le 30 juin 2016, consulté le 20 mars 2023. URL : <http://journals.openedition.org/lengas/1060> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/lengas.1060>

Isabelle Olry-Louis. L'intercompréhension expert - novice en résolution de problèmes. Popelard Marie-Dominique (éd.). Moments d'incompréhension. Une approche pragmatique, Presses de la Sorbonne Nouvelle, pp. 47-64, 2007. halshs-00710612

Katambwe, J. (2022). Modèles d'intervention en communication organisationnelle et approche constitutive : le développement organisationnel discursif. *Communication & Organisation*, 61, 109-122. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.11075>

Kotler, P., Keller K. et Manceau, D. (2015), *Marketing Management*, 15ème éd., Paris, Pearson Education.

Krenak, A. (2020). *A vida não é útil*. Companhia das Letras.

Laks, B. (2007). « De l'approximation dans la relation phonétique / phonologie ». In Éric Castagne (dir.) (2007). Les enjeux de l'InterCompréhension – The stakes of intercomprehension, Coll. ICE, 2. Reims: Epure. 347

Le Deuff, O. (2012). Littératies informationnelles, médiatiques et numériques: de la concurrence à la convergence?. *Études de communication*, 38, 131-147. <https://doi.org/10.4000/edc.3411>

Lehmans, A. & Liquète, V. (2022). Des littératies aux approches culturelles du numérique: l'exemple de la culture des données dans le champ de l'éducation aux médias et à l'information (EMI). *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 5, 35-46. <https://doi.org/10.3917/atic.005.0035>

Maroun, E. (2022). Illectronisme et illettrisme: la question des compétences minimales pour maîtriser les outils numériques. *Informations sociales*, 205, 33-37. <https://doi.org/10.3917/inso.205.033>

Marti, A. (2023). L'intercompréhension en contexte plurilingue et multiculturel: innovation, défis et pistes dans la formation des enseignants.

Mayrhofer, U. (2017). Management interculturel: Comprendre et gérer la diversité culturelle. Vuibert.

Melyani, M. (2004). Cyberculture, systèmes numériques et nouveaux modes de transformations. *Les Dossiers des Sciences de l'Éducation*, 12(1), 95-106.

Mercanti-Guérin, M. & Vincent, M. (2016). Chapitre 10. Les stratégies sociales. Dans : , M. Mercanti-Guérin & M. Vincent (Dir), *Publicité digitale: Programmatique. Data. Mobile. Vidéo. Métiers du Web* (pp. 219-247). Paris: Dunod.

OCDE (2013), Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2013: Premiers résultats de l'Évaluation des compétences des adultes, éditions OCDE.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264204096-fr>

Oh, I. & Kim, S. (2019). Connexion interculturelle: communications et comportements socioculturels entre citoyens empathiques dans le monde. *Sociétés*, 145, 5-10.
<https://doi.org/10.3917/soc.145.0005>

Osterman, M. D. (2013). Digital literacy: Definition, theoretical framework, and competencies.

de Poix, G. (1995). Statut du mannequin. *LEGICOM*, 9, 11-15.
<https://doi.org/10.3917/legi.009.0011>

Romanetti, L. (2022). 1. Comment le langage colonise nos pensées. Dans: , P. Blanc-Sahnoun & F. Ceccato (Dir), *Les pratiques de l'Approche narrative: Des récits multicolores pour des vies renouvelées* (pp. 9-23). Paris: InterEditions.

Sägesser, C. (2008). La diversité culturelle. *Dossiers du CRISP*, 71, 9-97.
<https://doi.org/10.3917/dscrisp.071.0009>

Tessarech, S. (2023). Valorisons les langues maternelles. *Enfances & Psy*, 95, 149-163.
<https://doi.org/10.3917/ep.095.0149>

Tinmaz, H., Lee, YT., Fanea-Ivanovici, M. *et al.* A systematic review on digital literacy. *Smart Learn. Environ.* 9, 21 (2022). <https://doi.org/10.1186/s40561-022-00204-y>

Trocmé-Fabre, H.: *L'arbre du savoir-apprendre. Vers un référentiel cognitif*. Éditions Être & connaître, La Rochelle, 2004.

UNESCO. (s.d.). SDG 4 Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all METADATA. UNESCO IS.
<http://tcg.uis.unesco.org/wp-content/uploads/sites/4/2021/08/Metadata-4.4.2.pdf>

Varela, F. J. (1996). *Invitation aux sciences cognitives*. Seuil.

Vergnioux, A. (2013). Introduction. Dans: Alain Vergnioux éd., *Traité d'ingénierie de la formation: Problématiques, orientations, méthodes* (pp. 17-23). Paris: L'Harmattan.
<https://doi.org/10.3917/har.bezia.2013.01.0017>

ANNEXE 1

L'objectif du questionnaire: Se faire une idée du contexte culturel et linguistique des participants; connaître le historique scolaire/académique; et comprendre leurs attentes (individuelles et professionnelles) avec le projet.

Le questionnaire sera fait en anglais pour faciliter la compréhension de tout les participants. Mais les réponse peuvent être en français aussi.

Questionnaire		
Nationality: _____	Age: _____	Sex: ☐ M ☐ F ☐ Other
Language & Culture		
1. Mother Language: _____		
2. Other Languages & Level (beginner, intermediate, advanced): _____ _____		
3. Did you have any experiences with other cultures or languages? Feel free to share some experiences that you had: a good memory; a book you read; a different country that you traveled; a person from a different nationality/culture you met... _____ _____ _____		
Academic Background		
4. What are your academic qualifications? (High School, Graduation, Master, Phd and Others): _____ _____		
5. Why did you choose your field of study? Do you still work in this field? If not, are you using any of your obtained knowledge/skills regarding your initial qualification? _____ _____ _____		
Open Questions		
6. What do you want to achieve by participating in this project? Describe your main goals? _____ _____ _____ _____		
7. What are your personal expectations with this project? _____ _____ _____ _____		
8. What are your professional expectations with this project? _____ _____ _____ _____		

ANNEXE 2

Training Program review and self-assessment	
Name:	Sex: M F Other
Nationality:	Age:

I - Overall assessment of the Training Program (TP)	
Assign a value from 1 (Insufficient) to 5 (Excellent) to the following criteria:	
1. The contents;	
2. Presentation and teaching method;	
3. How did the TP comply with your expectations and needs;	
4. Trainee/Trainer relationship;	
5. Exchanges between trainees;	
6. Professional contribution of the subjects;	
7. Personal contribution of the subjects;	
8. Your overall grade on the entire training;	
9. How comfortable were you in terms of sharing your ideas with others?	

II - Evaluate your participation (Choose one option)			
Very satisfying	Satisfactory	Medium	Unsatisfactory

III - Procedure and content of the TP	
Assign a value from 1 (Insufficient) to 5 (Excellent) to the following criteria:	
1. Clarity and relevance of the presentation;	
2. Pedagogical quality;	
3. Quality of the media used;	
4. Quality of activities;	

IV - Achievement of announced objectives			
Very satisfying	Satisfactory	Medium	Unsatisfactory

V - Suitability of the TP to your needs and expectations			
Very satisfying	Satisfactory	Medium	Unsatisfactory

VI - The distribution of training time and its different sessions	
Assign a value from 1 (Insufficient) to 5 (Excellent) to the following criteria:	
1. Theoretical contributions shared by the trainer	
2. Practical presentations linked to theoretical contributions	
3. Discussions after the sessions	
4. Duration of the training	

VII - Open questions
1. What impact does this TP have on your professional life?
2. What impact does this TP have on your personal life?
3. How did you relate the ideas presented in the TP to your own experiences and prior knowledge?
4. Please, feel free to share your suggestions, comments or anything else you would like to share about the training.

4^{ème} DE COUVERTURE

MOTS CLÉS:

Communication Interculturelle; Intercompréhension; Diversité Culturelle; Littérature Numérique; Énaction.

RÉSUMÉ:

L'histoire du mannequinat commence en France, au XIX^{ème} siècle et, encore aujourd'hui, cette activité occupe une place importante dans la création artistique de la mode. Ce domaine est connu pour sa diversité professionnelle et culturelle; et brasse des nationalités venant de toute part. La communication au sein des équipes est un enjeu important pour la réussite des projets. Par ailleurs, il est important de signaler que, pendant les dernières années, les outils numériques ont influencé la forme de communication et le fonctionnement des intervenants. Ainsi, évoluer et s'adapter constamment est essentiel dans ce milieu et il est indéniable l'importance d'une maîtrise des compétences communicatives pour y faire partie. Le but de ce travail est d'identifier et analyser les besoins d'une agence de mannequins pour ensuite proposer un cadre de formation qui pourrait offrir une autre perspective de ce marché et, ainsi, répondre aux éventuels dysfonctionnements menant à des conflits et des baisses de production.

RESUMO:

A história da modelagem começa na França, no século XIX e, ainda hoje, essa atividade ocupa um lugar importante na criação artística da moda. Esta área é conhecida pela sua diversidade profissional e cultural; e mistura nacionalidades de todo o lado. A comunicação dentro das equipes é uma questão importante para o sucesso dos projetos. Além disso, é importante destacar que, nos últimos anos, as ferramentas digitais mudaram a forma de comunicação e a forma de atuação dos oradores. Assim, evoluir e adaptar-se constantemente é essencial neste setor e é inegável a importância de dominar as habilidades de comunicação para fazer parte dele. O objetivo deste trabalho é identificar e analisar as necessidades de uma agência de modelos para, em seguida, propor uma formação que possa oferecer uma outra perspectiva deste mercado e, assim, responder a possíveis disfunções que levem a conflitos e quedas de produção.