



HAL
open science

L'enseignement du journalisme interculturel pour les centres d'excellence et de référence en Afrique. Une contribution académique à la politique et à la réflexion critique de l'Unesco

Bertrand Cabedoche

► To cite this version:

Bertrand Cabedoche. L'enseignement du journalisme interculturel pour les centres d'excellence et de référence en Afrique. Une contribution académique à la politique et à la réflexion critique de l'Unesco. Racha Mezrioui; Zeineb Touati Médias et technologies numériques. Constructions identitaires et interculturalités, L'Harmattan, pp. 163-192, 2016, (Coll. Socio-anthropologie des mondes méditerranéens). hal-02021616

HAL Id: hal-02021616

<https://hal.science/hal-02021616>

Submitted on 16 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'enseignement du *journalisme interculturel* pour les centres d'excellence et de référence en Afrique. Une contribution académique à la politique et à la réflexion critique de l'Unesco

Bertrand Cabedoche
Gresec, Grenoble-Alpes Université
bertrand.cabedoche@gmail.com

Bertrand Cabedoche est l'actuel Président du réseau mondial des chaires Unesco en communication (Orbicom). Diplômé de l'*École Supérieure de Journalisme de Lille* (1978), il a d'abord exercé en tant que journaliste, en France, puis au Canada (rédacteur en chef), avant de rejoindre le CRAPE, équipe de recherche de l'Université Rennes 1 associée au CNRS et soutenir en 1987 une thèse pour le doctorat d'État de sciences politiques. Depuis, professeur de Sciences de l'Information et de la Communication, il enseigne à l'Université Grenoble-Alpes, où il a d'abord été nommé directeur de l'École de Journalisme de Grenoble, avant de devenir titulaire de la chaire Unesco en communication internationale et de s'investir profondément dans le programme de l'Unesco pour le développement de *Pôles d'excellence pour les formations en journalisme en Afrique (PIDC)* et dans un certain nombre de projets du PNUD. En décembre 2012, il a été désigné Président du réseau Orbicom sur proposition de Mme Irina Bokova, Directrice générale de l'Unesco, et a depuis obtenu avec Janis Karklins, Directeur général adjoint de l'Unesco, que le réseau Orbicom soit érigé comme *think tank* de l'Unesco sur les questions d'information et de communication.

Publié en France, Allemagne, Espagne, Roumanie, Tunisie, Madagascar, Chine et au Brésil, Liban, Maroc, Canada, Royaume Uni, États-Unis, Bertrand Cabedoche est intervenu en tant que professeur invité à la Beirut Arab University (2011, Liban), à l'Université libanaise de Beyrouth (2010, 2011, 2012, Liban), à la Higher School of Economics de Moscou (2012, Russie), à la Communication University of China (2013, Beijing). Ses séminaires, conférences et leçons inaugurales ont été accueillis par les Universités de Abidjan (Côte d'Ivoire), Alexandrie (Égypte), Amann (Jordanie), Amsterdam (Pays-Bas), Antananarivo (Madagascar), Beijing (Chine), Beyrouth (Liban), Brazzaville (Congo), Brême (Allemagne), Bucarest (Roumanie), Çanakkale (Turquie), Chennai (Inde), Cotonou (Bénin), Curitiba (Brésil), Douala (Cameroun), Galatasaray (Turquie), Istanbul (Turquie), Kinshasa et Lubumbashi (République Démocratique du Congo), Le Caire (Égypte), Ljubljana (Slovénie), Lomé (Togo), Lund (Suède), Malaga (Espagne), Moscou (Russie), Oran (Algérie), Ouagadougou (Burkina Faso), Oujda (Maroc), Québec (Canada), Rabat (Maroc), Rio de Janeiro (Brésil), Saint-Louis du Sénégal (Sénégal), Shanghai (Chine), Tallinn et Tartu (Estonie), Tunis (Tunisie), Westminster (Royaume Uni), Vienne (Autriche) et prochainement Mexico (Mexique). Il participe enfin depuis 2013 à la réflexion générale sur l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en Afrique, conseiller régulièrement invité à la demande des ministères concernés (Côte d'Ivoire, Madagascar, Égypte et France), de l'Unesco (Division Enseignement supérieur et Direction pour la Liberté d'expression et le Développement des médias) et de la Commission Nationale Française pour l'Unesco, enfin du Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES), pour lequel il exerce aujourd'hui des missions de conseil et de liaison à la demande du Secrétaire général.

Résumé

En 2007, l'Unesco avait défini comme priorité de construire une référence avec quelque 20 écoles de journalisme à travers l'Afrique, potentiellement reconnues comme centres

d'excellence et modèles dans l'enseignement du journalisme en Afrique. Cette action a été concrètement et plus particulièrement développée à partir de la rédaction d'un premier modèle de cours pour la formation académique des journalistes.

Depuis deux ans, l'Unesco a entamé une seconde phase, plus inclusive et globale. La première étape consistait à réécrire un deuxième modèle de programmes de formation pour le journalisme. Nous avons rédigé le syllabus du programme de formation en journalisme interculturel. La présente communication écrite vise à en expliquer les [enjeux théoriques](#).

Travaillant sur le journalisme interculturel, certains consultants se réfèrent exclusivement au modèle Hofstede, établi pour la gestion de l'interculturel en entreprise. Mais au XXI^e siècle, il nous faut prendre en compte les changements qui ont augmenté de façon exponentielle la circulation de l'information, des biens et des personnes, tout en abordant les questions mondiales, quels qu'en soient les acteurs (public / privé / associations, individus / communautés, acteurs non institutionnels / acteurs institutionnels) et en considérant la politisation croissante des questions culturelles. Dans le même temps, des phénomènes de reterritorialisation régional et mondial, géopolitique et symbolique réapparaissent progressivement dans le monde, participant de la réactivation d'une culturalisation des questions politiques et sociales.

Abstract

In 2007, Unesco defined as a priority to build a range of competencies with 20 journalism schools across Africa which have been recognized as potential centres of excellence and references in journalism education in Africa. This action was concretely and particularly developed by building on the acclaimed UNESCO *Model Curricula for Journalism Education* publication.

UNESCO is now beginning a second phase that is more inclusive and global. The first stage was to write a second Unesco model curricula for Journalism. We wrote the syllabus *Intercultural journalism* and would like to explain its [theoretical issues](#).

Speaking about Intercultural journalism, one could exclusively refer to the foundering Hofstede model, related to cultures management. But in the XXIst century, we must take into account the changes that have exponentially increased the flow of information, goods and people, while addressing global issues, regardless of the players involved (public/Private/association, individuals/communities, informal/institutional actors), reinforcing the politization of cultural issues. At the same time, phenomena of regional and global, geopolitical and symbolic reterritorialization are gradually reappearing in the world, reactivating a culturalization of political and social issues.

Introduction

En 2007, l'Unesco arrêta comme priorité majeure la définition d'un éventail de compétences au profit d'une vingtaine d'écoles de journalisme en Afrique, appelées potentiellement à devenir centres d'excellence et références au niveau académique sur l'ensemble du continent. Cette promotion a ensuite été concrètement et particulièrement assurée grâce à un modèle de cursus, aujourd'hui reconnu et opérationnel¹ pour l'enseignement du journalisme sur le continent [africain](#), en ce sens pionnier.

¹ Cf. par exemple la formation de formateurs en journalisme à l'Université d'Antananarivo (Madagascar), « Journalisme d'opinion, journalisme d'analyse », que nous avons animée en août 2011, dans le cadre du programme Unesco IPDC 54/MAG 01

Après cinq années de mise en œuvre et d'appui, l'Unesco a souhaité en 2013 tirer profit de cette dynamique pour engager une deuxième phase, pensée plus « *inclusive* » et globale dans sa nature, conformément aux travaux publiés par certains des responsables de chaires Unesco du réseau Orbicom (Lafrance, Laulan, Rico de Sotelo, 2006), réseau aujourd'hui érigé en *think tank* de l'Agence spécialisée des Nations-Unies sur le terrain de la communication et du journalisme. Concrètement, la première action de ce second programme s'est imposée avec la réécriture d'un nouveau modèle de formations, lequel a été édité fin 2013 (Banda, 2013). Nous en avons écrit le synopsis du module *Journalisme interculturel*, dont le fondement scientifique s'avère aujourd'hui inséparable d'une remise à plat des nombreuses convocations théoriques de l'*interculturalité*, avant d'assurer la traduction française de la totalité de l'ouvrage².

UNE PROMOTION NÉCESSAIRE DE L'INTERCULTURALITÉ, DANS UN MONDE DE PLUS EN PLUS GLOCALISÉ

Par définition, le journalisme est lié à l'*interculturalité*. Mais l'évolution de l'environnement dans lequel il se déploie, comme de ses pratiques et enjeux, conduisent à interroger l'*interculturalité* ainsi mobilisée avec le passage au 3^e millénaire.

Les liens historiques du journalisme avec l'altérité

« *Je serai grand reporter, ou je ne serai rien* ». La puissance du performatif témoigne de l'attractivité exercée par les aspirants à la formation en journalisme, dont la vocation souvent pré-adolescente a été bercée par les mythes constitutifs de l'activité, au sein desquels la découverte, parfois exotique, de l'altérité a joué un rôle déterminant, les fantasmes, portés par le cinéma, les feuilletons télévisés, la littérature et la bande dessinée n'ayant pas été les moindres, dans ces projections pour les nouveaux Olympiens, comme Edgar Morin avait désigné les journalistes « vedettes » il y a quelque cinquante années. De fait, journalisme et *interculturalité* ont été régulièrement associés, et de longue date, d'abord à partir de l'Europe de l'Ouest.

Ainsi, dès la Renaissance en Europe, les pratiques du *proto-journalisme* développées par les *menanti* avaient notamment pour objectif d'ouvrir les caravanes des marchands à la connaissance des cours des produits et des pratiques culturelles, développés sur les marchés étrangers, pour mieux gérer l'écoulement des marchandises. Plus tard, en France par exemple, la configuration de l'État autour de la figure royale avait de fait élargi la plume greffière des faits de cours des successeurs de Théophraste Renaudot (considéré en France historiquement comme le premier journaliste avec le développement de *La Gazette*, à partir de 1631), au niveau auquel se hissait ce pouvoir royal, c'est-à-dire finalement universel, quand il s'autoproclama de droit divin. Plus tard encore, tandis que la popularité du défenseur du Tiers-état s'était élargie avec le support des feuilles périodiques révolutionnaires, le Constituant français de 1789 offrait un modèle de société pour l'ensemble de la communauté des hommes avec la *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen* (Gusdorf, 1971). Le XIX^e siècle était ensuite traversé de la procuration des récits de voyage qu'anthropologues, explorateurs, missionnaires et géographes colportaient, *via* une grande presse, devenue industrielle. Cet exotisme médiatique allait préparer l'*Orientalisme* européen et l'engouement

² Nous avons depuis encadré la construction d'une nouvelle offre d'un curriculum *Journalisme et changement climatique* que nous avons animée en mai 2015 en atelier collaboratif avec des universitaires, journalistes, responsables de syndicats professionnels et membres de cabinets ministériels, venus d'Antananarivo, Tamatave, Tuléar, Fianarantsoa, Antsirabe, Majunga..., sous l'autorité du Directeur du Bureau de l'UNESCO en Afrique de l'Est et sous la supervision directe du Conseiller pour la communication et de l'information du Bureau de l'UNESCO en Afrique de l'Est

pour *l'Art nègre* des années vingt, particulièrement encouragés dans les revues littéraires et artistiques, et plus tard pourfendus en tant que pseudo agent libérateur (Adorno, 1948) et « *savoir colonial* » (Delavignette, Julien, 1948, Brunschwig, 1960, Bénétou, 1975, Saïd, 1980). Pendant ce temps, le rêve universaliste avait encouragé les Belges Otlet et La Fontaine, prix Nobel de la Paix, à créer le journal *The International Life*, avec pour objectif de rédiger *l'Universal Book of Knowledge*, en 1912.

Plutôt que porteuses de réflexes consécutifs autarciques, les deux guerres mondiales du XX^e siècle avaient élargi la curiosité à l'information diplomatique, obligeant parallèlement l'institution militaire à sortir de son mutisme traditionnel, puis le jeu des alliances internationales à dépasser les nécessités guerrières, une fois la paix revenue. Norbert Wiener affichait alors son optimisme grâce aux technologies de l'information et de la communication : le développement du savoir pour éviter le retour de la barbarie (Wiener, 1948).

L'Unesco a aidé à la diffusion de cette réflexion, constitutivement légitimée par la volonté de ses fondateurs de constituer un espace accueillant pour les États membres, mais aussi pour des intellectuels, journalistes et personnalités éclairées de la société civile, de manière à abaisser la température politique des affaires du monde en créant les conditions intellectuelles de la paix dans le monde. À ce moment, les Nations-Unies étaient encore très nettement sous l'influence de *l'école du développement états-unienne* (Rostow, 1960, Lerner, 1958, Schramm, 1963, Rogers, 1962), laquelle prenait le relais de l'anthropologie coloniale européenne (Tylor, 1876 ; Morgan, 1871) en faveur du nivellement culturel, pour hâter le développement des jeunes nations en voie de décolonisation (Cabedoche, 1990). Pour autant, l'Unesco héritait parallèlement des convictions d'intellectuels de renom international, réunis au sein de l'Organisation de Coopération Intellectuelle (OCI), comme Albert Einstein, Sigmund Freud, Marie Curie, Thomas Mann, Hendrik Antoon Lorenz, Alfred Zimmern, Henri Bergson, Gilbert Murray... qui, comme l'exprimait ce dernier, appelaient tous à confronter : « *les différences qui existent d'une nation à l'autre... [et] aident à enrichir l'héritage total de l'humanité* » (Pemberton, 2007). L'élan était là (premier Directeur Général de l'Unesco, Julian Huxley avait voulu lancer la rédaction d'une histoire de l'Humanité, qui aurait été débarrassée de tout ethnocentrisme), même si l'Unesco n'a pas toujours su se prévenir de constituer ce champ clos redouté des affrontements entre blocs pendant la Guerre froide.

Ainsi, dès la 1^o Conférence générale, la Yougoslavie avait estimé que la paix et les guerres ne naissent pas dans l'esprit des hommes, conformément au matérialisme historique. La référence marxiste-léniniste n'éloigne pas pour autant le journalisme de la préoccupation interculturelle, même si l'inscription théorique range cette dernière au rang des superstructures. Depuis l'émergence de l'URSS en effet, avec l'inscription concrète du marxisme-léninisme en tant que modèle de société, l'information était naturellement inscrite dans une perspective indissociable de l'international, le mouvement ouvrier se devant de préparer la révolution prolétarienne à la surface de la terre et l'intellectuel journaliste étant invité à développer sa *praxis* et à s'armer du matérialisme historique, au-delà de l'écume de l'événement dans lequel s'empêtrait l'idéalisme bourgeois. Plus encore que Karl Marx, Lénine, chef d'État, s'était penché sur ce rôle de propagandiste prolétarien auquel correspondait l'exercice du journalisme dans le sens de l'histoire (Worontzoff, 1975). Ce qui supposait, depuis l'étranger, comprendre et promouvoir cette nouvelle société en marche depuis Moscou (Merle, 1969). Internationaliste convaincu, Lénine considérait que la révolution russe n'avait de sens que comme premier acte d'une révolution générale dans le monde, dont l'analyse, - d'où qu'elle se développât dans les médias prolétariens -, devait traduire l'engagement, compréhensif de la dynamique engagée à l'Est. Depuis, les aspirants

journalistes des pays voisins européens, puis des pays africains récemment décolonisés, avaient été invités à faire leur apprentissage à Moscou et à s'inspirer de la *Pravda* pour couvrir l'événement, en connaissance de cause. Ce faisant, il s'agissait d'intégrer le matérialisme historique comme sens de l'histoire et dans l'histoire, c'est-à-dire une lecture des passages successifs d'un mode de production dominant au suivant, dont la linéarité avait à peine été bousculée par l'hypothèse d'un mode de production asiatique, vite oublié par les marxismes orthodoxes. À la faveur des Conférences tricontinentales de la solidarité des peuples d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine initiée à La Havane, la fascination était devenue réelle pour la « *grande lueur* » soviétique, dont, pour certains, l'éclat sera ravivé depuis Pékin, avec la nouvelle révolution culturelle mise en place en 1966.

Pendant ce temps, au niveau des Organisations Internationales, une *école de la modernisation* tentait d'imposer sa lecture du développement, accéléré à la faveur du transfert technologique et du modèle de société véhiculé par les médias transnationaux occidentaux, par exemple en territoires arabes (Lerner, 1958). L'interculturalité se conjugait sur le mode de l'intégration au modèle de développement états-unien. Les apprentis journalistes se familiarisaient avec le développement des analyses de contenus, initialement développées à partir de l'Université de Colombia. L'objectif s'affichait à la fois pédagogique : être en mesure de recopier le savoir-faire des aînés, journalistes des médias états-unis et d'intégrer leur conception libérale de l'information (Bardin, 1971) ; théorique : intégrer les fonctions du journaliste en tant que *gate keeper*, contre tout entropie du système politique, organisateur collectif de la réponse sociétale et passeur historique des valeurs sociétales profondes (Lasswell, 1927 et 1948) ; idéologique : être prévenus des subtilités des propagandes masquées hitlérienne, puis soviétique, via les médias du monde libre (Mucchielli, 1979).

Cette lecture avait prévalu dans de nombreux cercles de formation au journalisme jusqu'aux années soixante-dix, dès lors contestée par la promotion des thèses de l'école dite *de la dépendance*. Herbert Schiller avait réussi à conceptualiser l'impérialisme culturel, décrivant « ...la somme des processus par lesquels une société est intégrée dans le système moderne mondial et la manière dont sa strate dominante est attirée, poussée, renforcée et parfois corrompue pour modeler les institutions sociales, pour qu'elle adoptent, ou même promeuvent, les valeurs et les structures du centre dominant du système » (Schiller, 1976). Telle que nourrie ensuite à Alger en 1973 avec la conférence des Non-alignés régulièrement réunie depuis sa création à Bandoeng, une revendication, critique en même temps que plus confuse, invitait alors le journalisme en tous lieux à rompre avec le flux à sens unique de l'information mondiale et à se débarrasser de sa lecture ethnocentrique, véhiculée notamment par les grandes agences mondiales, agence Tass comprise. Ainsi provoqué à mieux intégrer l'altérité par ses écrits, réseaux et organisations, le journalisme pouvait contribuer à l'avènement d'un *Nouvel Ordre Mondial de l'information et de la communication* (Cabedoche, 2011). Le réveil des peuples indigènes d'Amérique latine, par exemple, avait érigé un journalisme réceptif en découvreur d'alternatives sociétales et en médiateur des mouvements sociaux (Martín-Barbero, 1987), au moment où les modèles occidentaux perdaient de leurs prétentions normatives. Au carrefour des analyses, la culture se présente ainsi à la fois comme espace stratégique et lieu de croisement de toutes les crises : politiques, économiques, religieuses, ethniques, genrées, générationnelles (Martín-Barbero, 2006). De ce point de vue, avec le Canada, l'Amérique Latine a révélé toute l'importance des radios communautaires pour l'éducation populaire et la nécessité de former des reporters populaires, à cet effet (Beltrán, 2006).

Pour la période contemporaine, le journalisme se présente transculturel et trans-territorial, lié à l'évolution d'un monde appelant à l'association du mondial et du local. Son territoire s'est

naturellement agrandi, à la mesure des nouveaux constats de l'état du monde : la nature des nouveaux conflits, passant du macro-conflit à l'exportation ciblée de la lutte armée terroriste et de la propagande sur le territoire même de l'ennemi ; l'éclatement des marchés économiques et financiers ; le développement des technologies de l'information et de la communication ; l'exportation des solidarités politiques et des causes humanitaires ; les flux migratoires... bref, la mondialisation exponentielle des échanges appelle désormais à une collecte de données telle que certains veulent faire coïncider l'entrée dans le troisième millénaire avec celle dans une supposée et discutée société de l'information et de la communication, dont la maîtrise des flux et des techniques déterminerait la distribution des nouvelles formes de pouvoir à la surface de la planète (Castells, 1996, 1997, 1998). Les « révolutions arabes » montrent de ce point de vue combien les acteurs sociaux ont parfaitement compris les résonances dont pouvait bénéficier leur cause, en jouant par exemple de l'effet ricochet au-delà du territoire d'appartenance, à partir des médias sociaux vers les médias transnationaux comme *Al Jazeera*. Ces derniers d'ailleurs se sont pris à rêver pouvoir élargir leurs « niches naturelles » pour constituer de nouveaux oligopoles au niveau de la planète toute entière, quand ils n'apparaissent pas comme la plume médiatiquement et transculturellement trempée des stratégies politiques et diplomatiques de pays émergents, comme le Qatar (Amri, 2015).

Certes, depuis quelques années, des hiérarchies nouvelles ont pu se dessiner dans les rédactions, aux dépens du rubricard international, trop généraliste (Chupin, 2003). Des contrôles de gestion plus draconiens ont pu se développer, aux dépens du maintien d'agences délocalisées et de correspondances permanentes trop coûteuses. Constitutif, il y a peu encore, des grands mythes du journalisme, le grand reportage s'est essouffé et consécutivement, le traitement spécifique de l'information internationale, en baisse régulière : au Canada par exemple, la chute de celui-ci se révèle sévère, particulièrement au Québec, consacrant une réduction de 77% de ce type d'information de 2011 à 2012, comme l'enregistrent les courtiers de nouvelles à partir des plateformes *Interactive Communication Environment* (Dumas, 2012). L'information internationale étant la plus chère à produire, l'événement n'a le plus souvent de chance d'être consacré médiatique en dehors de la relation de proximité que s'il peut laisser entrevoir une déclinaison sur plusieurs mois, les soulèvements populaires au Maghreb et au Proche-Orient constituant le parangon de l'information à ne pas rater³. Et encore ! Suivre l'événement ne suffit plus. Il faut aussi le créer et, à l'ère d'Internet et des images d'agence, se distinguer de la concurrence passe par sa production propre d'images. L'Afrique francophone avait pu bénéficier d'une autre couverture que l'actualité anxigène sur les chaînes de service public. Jusqu'à ce que, économie oblige, *France Télévisions* ne décide de se séparer tout prochainement de sa filiale, l'*Agence internationale d'images de télévision*. Quant aux chaînes d'information continue, faute de maintenir leur promesse, elles transforment progressivement le journaliste en chasseur d'histoire et configurent le monde en un nouvel ordre narratif (Salmon, 2007).

Pour autant, l'évolution constatée par la sociologie du journalisme ne contrarie pas l'empreinte de l'international dans les contenus, révélée par les approches sémio-descriptives, et ce, quel que soit le niveau géographique de l'exercice de l'activité journalistique - local, national, ou international - ou le caractère généraliste ou spécialisé de l'activité journalistique. Au contraire, de nombreux travaux existent déjà, constatant la porosité des enjeux et de l'information médiatique au-delà des frontières, accélérée par le développement des technologies de l'information et de la communication et les usages les accompagnant. L'imbrication des problématiques implique désormais totalement le local et le global. Elle

³ Cf. *Le monde dans les JT. Ina/STAT*, n° 33, mars 2014.

provoque ainsi le débordement de l'interculturel, au-delà du service « *étranger* » de salles de rédaction, fonctionnant de plus en plus en pools, (Marthoz, 2012).

Le développement du numérique s'est combiné avec l'éclatement d'identités culturelles de plus en plus à l'étroit dans le national, jusqu'à la définition de nouvelles lectures de la *proximité*, traditionnellement érigée comme valeur distinctive du journalisme traditionnel et des diasporas, lesquelles sont passées de la stigmatisation en tant que réceptable honteux de la fuite des cerveaux à la désignation symbolique de « sixième région du monde », participant de la circulation des compétences et œuvrant ainsi pour le pays d'origine⁴.

Une conception contemporaine « élargie » de la proximité

Avec la *glocalisation* croissante, il ne s'agit plus désormais de considérer un *alter-other* exotique, mais d'apprendre à lire l'*alter-ego*. La reconnaissance identitaire est aujourd'hui définie à partir des syncrétismes que chaque individu, érigé toujours davantage en tant qu'« *agent interstitiel* » (Hall, 1991) et chaque territoire, reconnu de plus en plus en tant qu'espace pluriculturel, se doivent aujourd'hui de pratiquer en permanence, à la faveur des brassages de toute nature (Ohana, Wiervioka, 2001) et des phénomènes d'hybridation croissante (Appadurai, 1990, Hannerz, 1997, Bhabha, 1994, 2007), provoqués par la mondialisation. Certes, l'identité nationale ressurgit avec la revalorisation contemporaine du local, mais elle est devenue transterritoriale et multiculturelle (Martín-Barbero, 2006) : l'autonomie du local ne peut plus être conçue comme un espace isolé, imbriqué comme il se présente désormais dans le national et le global (Maigret, 2001 :101).

Des exigences nouvelles se sont alors présentées aux organisations médiatiques du secteur privé et associatif, également liées à l'élargissement des concurrences avec l'ouverture des marchés sur le terrain des industries culturelles, qui se sont immédiatement traduites au niveau des pratiques professionnelles. Alors que jusqu'à présent, le management des ressources humaines semblait déroger aux règles générales des organisations médiatiques, surtout lorsque celles-ci se prévalaient d'être restées des organisations de contenu plutôt que de communication (Cabedoche, Damian-Gailliard, Rébillard, Smyrniaos, 2011), les rédactions vivent aujourd'hui une pression économique et financière renforcée dans les économies de marché. La crise des modèles sur lesquels s'était construite l'économie des médias au lendemain de la seconde guerre mondiale s'ajoute en effet à une pression sociale pour des pratiques plus éthiques du journalisme sur le plan du respect des personnes, quelle que soit l'origine culturelle de ces dernières.

Dans le même temps, les systèmes étatiques de gestion de l'information se sont vus discuter leur monopole par les chevaux de Troie qu'ont d'abord constitué les médias transnationaux, avant l'émergence interne de la contestation par les médias sociaux de l'*extranéité* des médias aux ordres des gouvernements (Madani, 1996, 2002). Cette conjonction a conduit les directions générales des industries culturelles, dont relèvent les organisations médiatiques, à renforcer et professionnaliser leur mode de gestion des ressources humaines à l'image des autres entreprises (Deslandes, 2008). Ce qui, pour les médias du secteur marchand, signifie intégrer le *business case*, avec des objectifs de rationalisation des dépenses et de performance financière et professionnelle.

⁴ Cf. l'atelier *Mobilités, transferts, diasporas et les conclusions générales (Suzy Halimi) du colloque international Enseignement supérieur et numérique, quelles attentes des sociétés africaines ?*, organisé par la Commission Nationale Française pour l'Unesco et la division *Enseignement Supérieur* de l'Unesco, Paris, Maison de l'Unesco, 6-7 mai 2015.

Or, depuis une bonne trentaine d'années en effet, les théories *néo-institutionnelles* des organisations (DiMaggio, Powell, 1983) analysent la performance économique en la reliant de plus en plus à des logiques d'apprentissage de la différence, sur le lieu même du travail (Ely, Thomas : 1996). Un temps ralentie quand le modèle d'achèvement de chaque société humaine avait été imaginé avec la *globalisation* comme résultat de l'homogénéisation des comportements consuméristes (Levitt, 1983), l'entreprise contemporaine s'*est vue*, de plus en plus fortement, pressée à encourager ses services de marketing dans la prise en compte des nécessaires adaptations locales à intégrer dans sa stratégie globale de pénétration des marchés (Lendrevie, Lévy, 2012 : 982). La recommandation était évidente pour les firmes multinationales, qui se devaient de l'intégrer également au cœur de leur politique de gestion des ressources humaines (Rosenzweig, 1998). La formule « *Think globally, act locally* » enrichit *aujourd'hui* la perspective au-delà (Gerlach, 1991) - portée par de nombreux activistes sociaux⁵, architectes⁶, artistes⁷, consultants aux Nations-Unies (Dubos, 1977), business man (Feather, 1980), essayistes (Hendersen, 1999, Ellul, 2006)... L'injonction concerne désormais toute organisation, tout acteur, quels que soient son périmètre et son secteur d'intervention, organisation médiatique comprise. Sous peine de marginalisation. L'*Autre* ne constitue plus une option exotique, mais une condition de l'existence économique, ailleurs et ici, jusqu'à associer *diversité culturelle* et *business case*.

Précisément, du point de vue des sciences de la gestion, la *théorie de la ressource* conduit déjà l'entreprise *glocalisée* à valoriser *in situ*, dans son intérêt propre, ce que les différents individus apprennent des autres perspectives, quelles qu'elles soient, plus encore qu'à assimiler les différences, ou seulement les évaluer (Dass, Parker, 1999). Investie parallèlement dans la construction d'un imaginaire sur le terrain de sa responsabilité sociale, l'organisation a également intégré la diversité culturelle comme un acte de gestion inclusive de la différence, entendue comme combat contre la discrimination, également *développé* par la puissance publique. Ainsi, liée à l'État ou développée dans le secteur marchand ou associatif, l'organisation médiatique a accéléré l'implication de ses acteurs internes, dirigeants au niveau des recrutements, rédacteurs au niveau des contenus. À la fois acteur social et miroir social, le journalisme contemporain se retrouve ainsi totalement impliqué.

En ce sens, initiatrice des nombreuses chartes de la diversité proposées ensuite par les instituts et autres regroupements associatifs et patronaux, l'Unesco a joué un rôle décisif dans la sensibilisation à l'*interculturalité* après avoir craint de perdre toute influence, quand son rôle actif sur le terrain de la critique des flux de l'information internationale à sens unique avait provoqué le départ fracassant de ses membres, états-unien et britannique, au milieu des années quatre-vingt. *Depuis*, repentante, mais affaiblie, délestée des principales questions liées à l'information quand elles impliquent l'économique et le financier, au profit par exemple de l'OMC, l'Unesco a cependant su retrouver des lettres de noblesse dont le journalisme a reconnu l'écho, à partir de textes constitutifs du nouvel humanisme désormais promu par l'actuelle Directrice générale de l'Agence spécialisée des Nations-Unies, *nouvellement* renommée en 2013, Irina Bokova (Yacoub, 2013).

L'*interculturalité* se traduit ainsi pour le journalisme contemporain à la fois dans sa composition sociologique et sa pratique d'écriture, lorsque les États membres ont, dans leur

⁵ Cf. Brower, D. (2000), fondateur des Amis de la Terre, in *The Daily Telegraph*, 8 novembre 2000 ; Alinsky Saul, cité Par Demazière Ch., (1996), p. 267. *Du local au global. Les initiatives locales pour le développement économique en Europe et en Amérique*, Paris, L'Harmattan.

⁶ Cf. Buckminster R. « Bucky » Fuller, cité par Krausse J., Lichtenstein Cl. (1991), *Private Sky : R. Buckminster Fuller : The Art of Design social*, p. 478. Zurich, Lars Müller Publishers.

⁷ La formule aurait été déjà prononcée par Yoko Ono, le cinéaste Pauly Shore...

très grande majorité, reconnu la *Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle* en 2001, puis signé la *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* en octobre 2005, ratifiée par la *Communauté européenne* le 18 décembre 2006 (Anghel, 2008). Inscrite dans un grand projet mondial, articulante culture et développement, la diversité culturelle est aussi devenue ce fanal offrant la plasticité de sa référence institutionnelle et le mixage théorique ambigu de sa légitimité scientifique, obscurcissant plus que véritablement éclairant, mais dont finalement chaque acteur avait besoin pour fédérer les adhésions à ses projets, intérêts et politiques propres (Miège, 2011, 2014, Cabedoche, 2014).

Ainsi consensuelle, l'injonction supranationale se reconnaît pareillement au niveau d'une *interculturalité* vécue comme objet d'enquête et d'écriture pour le journalisme contemporain, depuis une première convention proposée à la signature des États membres par l'Unesco, concernant *la protection du patrimoine mondial culturel et naturel* le 16 novembre 1972, puis la *Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel* le 17 octobre 2003. Cette dernière se révèle particulièrement impliquante pour les États signataires et les institutions les caractérisant, dont les structures d'enseignement : une inscription au patrimoine mondial oblige ainsi le signataire à dresser l'inventaire du patrimoine immatériel culturel, « *avec la participation des communautés, des groupes, et des ONG pertinentes* » (art. 11), mais aussi à développer des programmes éducatifs sur ce patrimoine culturel immatériel, « *notamment auprès des jeunes* » et « *au sein des communautés et des groupes concernés* » et à « *maintenir le public informé des menaces qui pèsent sur ce patrimoine* » (art. 14 a et b), enfin à adopter des mesures de sauvegarde, juridiques, techniques, administratives, financières appropriées et à « *encourager les études scientifiques, techniques et artistiques* » liées à ce patrimoine.

L'entrée dans le troisième millénaire consacre donc bien l'internationalisation de la communication et de l'information et justifie ainsi que soit consacré *a minima* un module de formation au journalisme interculturel, dans le programme d'appui aux centres d'excellence des formations en journalisme en Afrique, que l'Unesco entend même étendre désormais aux autres continents.

Pour autant, le synopsis, que nous avons rédigé et fait valider avant publication par une dizaine d'experts mondiaux de plusieurs continents, ne pouvait se contenter d'une simple reprise des travaux de Geert Hofstede. En faisant état d'une « *approche qui privilégie les médias en tant qu'institutions sociales, par rapport à leur aspect purement technique* », des auteurs avaient déjà témoigné d'une distance réelle, dans leur lecture du management applicable et appliqué aux médias (Deslande ; 2008 : 15), *a fortiori* sur le terrain du management de l'*interculturalité*.

UNE PROMOTION DE L'INTERCULTURALITÉ, ENCOMBRÉE PAR DES APPROCHES RÉDUCTRICES

Les théories du management, qui contribuent à rendre plus effective la prise en compte de l'*interculturalité*, sont aussi aujourd'hui partie intégrante des contenus de nombreuses formations au journalisme⁸. L'appréciation des patrons de presse est évidemment bienveillante, laquelle justifie, avec l'exigence et la volatilité croissante des audiences et des budgets de plus en plus délicats à équilibrer, ce recours à des outils d'« *accompagnement de*

⁸ En France, à titre d'exemples, la plus ancienne et reconnue école de journalisme, l'ESJ de Lille propose un *Master international*, mention *Management des médias à distance*, qui vise à développer les compétences managériales de ses diplômés, futurs cadres de presse. Sciences Po Paris offre un *exécutif master Management des médias et du numérique*, s'adressant aux journalistes et aux cadres des entreprises de médias déjà en situation d'encadrement auprès des rédactions ou se préparant à évoluer vers ce type de poste.

la révolution numérique qui s'opère dans les médias » et d' « apprentissage de l'innovation », dans un milieu professionnel longtemps considéré comme « ingérable » (Deslandes, 2008 : 11-33, Fiorina, 2010). Le *management de l'interculturalité* participe ainsi de cette panoplie d'outils en vue d'atteindre le *business case*. Par ailleurs, liée aujourd'hui au développement des réseaux sociaux, la pratique journalistique elle-même s'invite à reconsidérer l'interactivité en son cœur de métier, jusqu'à ajouter à ses compétences professionnelles traditionnelles celles du *community manager*, voire du *traffic manager* (Brogan, 2013), dont l'affichage des intitulés dans les organigrammes médiatiques consacre désormais l'exigence institutionnelle.

Une évolution du journalisme vers un *community management*, ambigu pour l'interculturalité

Des cabinets de formation se sont immédiatement emparés de la thématique du management des organisations médiatiques, bénéficiant souvent d'ailleurs du concours de journalistes reconvertis, anciens baroudeurs de l'international dotés parallèlement d'un parcours de managers d'équipes rédactionnelles⁹. Ces expériences spécifiques ont ainsi complété les recommandations développées par la multitude de manuels de management déjà présents sur le marché de l'édition (CSP Formation, 2013).

Promoteurs de la réponse à apporter à une demande présentée comme tendance lourde plutôt qu'effet de mode, ces discours édifiants se présentent la plupart du temps dans une version particulière de l'*interculturalité*, liée à l'intentionnalité : transposer le plus rapidement possible des règles du savoir-vivre au monde des affaires, avec en arrière-plan leur opérationnalité, marchande et organisationnelle, si possible immédiatement rentable, économiquement et hiérarchiquement.

La critique n'a abordé que tout récemment l'utilitarisme à court terme de cette « *industrialisation du management* », désormais appliquée aux organisations médiatiques (Deslandes, 2008) et plus récemment encore l'« *industrialisation de l'interculturalité* », ainsi encouragée à la surenchère des promesses sans contradicteur véritable, tant la *diversité culturelle* peut se présenter aujourd'hui dans toute sa factualité probatoire et l'*interculturalité* dans toute sa simplicité normative.

La nécessaire distance consiste d'abord à réinscrire ces exigences dans le cadre contextuel de leur développement et des enjeux oubliés. Par exemple, les auteurs promoteurs de la théorie des industries culturelles se font fort de rappeler que les techniques de management s'imposent d'autant plus dans les organisations médiatiques que ces dernières restructurent leur mode de gestion des ressources humaines et des contenus à la faveur d'opérations de fusions, rachats, alliances qu'elles conduisent à l'échelle de la planète, pour assurer leur maintien, voire leur domination sur des marchés mondiaux instables : ainsi, la professionnalisation dans les agences rédactionnelles peut aussi accompagner des mesures de restructuration des équipes rédactionnelles et de fusion des rédactions, susceptibles de réduire le pluralisme de l'information, donc la diversité culturelle (Aufderheide, Barnouw & Cohen, 2005, Bouquillion, 2012). Par ailleurs, une gestion de l'interculturalité réduite au *business case* peut conduire au non-respect de la personne, voire à *la dislocation de l'être* (Cabedoche, 2012a).

⁹ Par exemple, *Sophie Baker Conseil*, cabinet de management et de médiatrainig à l'international, bénéficiant de l'expérience de sa dirigeante fondatrice, anciennement rédactrice en chef de *Radio France International* et chef du *Service politique et Société* de 2006 à fin 2009. <http://www.sophie-backer-conseil.fr/index.php/une-vision/qui-sommes-nous>

La distance est à opérer également à l'égard de l'engouement provoqué par l'évolution des pratiques journalistiques vers le *community manager* : le journaliste se voit ainsi confier la mission d'animer et de fédérer des communautés de personnes sur Internet. En soi, la démarche peut servir l'interculturalité, s'agissant de l'interaction et de l'échange avec des internautes qui obligent leur agrégateur à développer de grandes qualités d'écoute et de compréhension, quelles que soient les cultures ainsi rassemblées. Mais dans les faits, l'ouverture culturelle revendiquée peut aussi se révéler dramatiquement centrée sur le repli communautariste et sur l'écume événementielle, par exemple celle des actualités *people*. Parmi ses faits d'arme, un web journalisme se glorifie déjà d'avoir su « *capter les tendances du moment* », pour surfer en tête du palmarès des visites de site et de lecture de vidéos virales avec des « *stars de la télé-réalité* » (sic), ou se vanter d'avoir provoqué l'intérêt d'un sponsor potentiel, dont l'évaluation est devenue prioritaire (Moreau, 2013), aux dépens de la rigueur académique et de la recherche exigeante et patiente de la prise en compte de la complexité¹⁰. Au-delà de l'écriture, une large part du temps de ce journalisme *infomédiaire* est ainsi consacrée au *lobbying*, auto-justifié à la fois par le retour escompté en termes d'audience et de prise en charge financière et par une veille informationnelle exclusivement centrée sur les contenus des blogs, forums et réseaux sociaux, avec en ligne de mire *Facebook*, *Twitter*, *Linked-In* ou *Viadeo*...

Nous avons déjà exploré les limites de cette consultation, parallèlement aux avantages (Cabedoche, 2013) : débat réduit au gazouillis ; superficialité argumentative écrasée par l'affichage de l'ego et de l'expression spontanée ; construction d'une *culture mosaïque* écrasante, depuis longtemps dénoncée en termes de confusion des savoirs (Moles, 1967) et aujourd'hui dramatiquement accélérée par la juxtaposition désordonnée des croyances gratuites et le manque de véritable confrontation au-delà de la disqualification, jusqu'à l'insulte gratuite et mortifère avec le dramatique exemple de certains usages du site letton *Ask.fm* ; analyse hypothéquée par l'attrance pour la vertu *hypnotiquement* éclairante des graphismes et designs du *data journalism*. Par ailleurs, le terrain ainsi mythifié accueille aussi l'*agir stratégique* masqué des acteurs sociaux dominants en place, qui s'offrent un outil supplémentaire de contrôle social avec les médias sociaux (Morozov, 2011) ou structurent le jeu souterrain des alliances, parfois perverses... En se positionnant agrégateur de contenus via les *chat rooms* et *AOL discussion forums*, un journalisme naïf et irresponsable peut, plus ou moins consciemment, accueillir l'activisme de *cybertalkers* harceleurs (Akdeniz, Ellison, 1998) et militants contre la répression juridique du *hate speech*, au nom de la liberté d'expression¹¹ ou *encore* se positionner indirectement porteur des stratégies de recrutement des cyberterroristes ! Plus dramatiquement, un journalisme dogmatique pourrait encore se constituer directement producteur des discours de haine socio-culturelle et socio-ethnique, comme en 1994 au Rwanda (Chrétien, 2002).

Un *web journalisme* menace également la compréhension patiente et humble de l'altérité avec la réduction du temps de l'écriture au temps réel de l'événement. Ainsi, le *live* peut être institué jusqu'au rang de valeur professionnelle, avec l'ascension fulgurante de plateformes communautaires généreuses dans l'accueil des micro-blogging, comme *Twitter* (Épée, 2012) ou sous l'injonction permanente de l'immédiateté du devoir d'alerte, via *Google Alert*¹²

¹⁰ Cf. l'interview de Stéphane Moreau, journaliste free-lance et *Community manager* par la revue en ligne *Conseils Marketing*, consultée le 8 septembre 2013, Url : <http://www.conseilsmarketing.com/communication/interview-de-community-manager-stephane-moreau-journaliste-freelance>

¹¹ Cf. en Grande Bretagne, le mouvement *Feel free to insult me*, et l'action par exemple des très conservateurs groupes évangéliques *Christian Institute* et *National Secular Society* militants pour la légalisation de l'insulte.

¹² Cf. Stéphane Moreau, interview citée.

(Moreau, 2013). Obsédée par la crainte de se retrouver honteusement taclée par un #old infamant, une génération de journalistes, peut ainsi se révéler dramatiquement oublieuse du temps de latence nécessaire à la vérification des sources et à la mise en perspective académique, autrefois encore promue comme condition de la dignité déontologique. Même la presse de référence s’y est mise, par exemple *Le Monde.fr* dans sa nouvelle version, propose aujourd’hui aux internautes d’agir « *en live* » avec la rédaction du journal.

Nos propres travaux ont déjà contesté ces appellations non contrôlées de *révolutions Facebook, Twitter* et autres déterminants cyberactivistes, auxquelles ont trop rapidement conclu les analyses médiatiques du changement social en terres arabes par exemple, y compris dans les médias traditionnels. Un *geek journalism* peut facilement instituer une technologie de l’information et de la communication, qu’il maîtrise en tant qu’utilisateur, comme facteur explicatif et généralisé du changement social, plutôt que d’aborder la complexité des analyses multifactorielles et de la compréhension avertie de l’*interculturalité, in situ*, qu’il ne maîtrise généralement pas (Cabedoche, 2013b).

C’est en considérant ces effets de captation particulièrement réducteurs de la compréhension de l’*interculturalité* que le module de formation a été conçu, pour constituer un chapitre du document de référence de l’Unesco à destination des centres d’excellence pour les formations au journalisme dans le monde. Un *Web journalist* devrait y trouver intérêt, curateur de contenu également attaché à proposer une information triée, vérifiée, éditorialisée, et construire ainsi sa propre valeur ajoutée, à partir cette fois d’une mise en perspective des savoirs théoriques convoquant l’*interculturalité*.

Une formation au journalisme interculturel qui ne se réduit pas à l’apprentissage expéditif de recettes discutables

Le module a été conçu avec une approche pédagogique d’abord pragmatique. C’est en effet à base d’exercices pratiques que la recommandation invite l’animateur à introduire ses participants à la complexité de l’*interculturalité*, d’abord à partir de leur propre expérience, pour ensuite élargir les premiers constats avec des références théoriques souvent ignorées par les apprenants.

L’anamnèse doit être permanente, entre terrain et théories, pour faciliter l’appropriation, sans pour autant sacrifier à la démagogie, ou au simplisme. Car pour être réellement efficace, l’animation doit aussi aboutir à la remise en cause personnelle, qui devrait se prolonger, autonome, après la formation : l’*interculturalité* oblige à reconsidérer les certitudes sur lesquelles une personnalité peut se construire et instituer ses valeurs, mœurs et us comme évidents, donc universels, alors qu’il apparaît essentiel de les distinguer déjà en termes de statut et de considération, les mœurs constituant le terrain sur lequel le jugement de valeur peut retrouver droit de cité sans déroger pour autant au principe de l’ouverture à l’Autre (Brodeur, 2001). La formation doit aussi aider à convoquer le discours de croyance en tant que tel, sans le disqualifier, mais elle doit aussi en révéler sa nature et sa relativité, quand cette croyance se confond dans l’esprit du participant avec la certitude scientifique, supposée absolue, unique, universelle, transdisciplinaire et immuable. Elle doit réveiller les travestissements de l’inconscient, qui se parent du *sens commun* pour ne pas engager la confrontation théorique, inévitable sur le terrain de l’*interculturalité*, mais particulièrement lourde de menaces par rapport aux représentations parfois acquises dès l’enfance et ciment de la communauté d’appartenance (Geertz, 2002 : 94-118).

Le modèle théorique du management de l’*interculturalité* au sein des organisations, inspiré par Geert Hofstede, peut constituer une première approche, les ouvrages de l’auteur proposant

même des exercices pratiques à cet effet (Hofstede, 1980, Hofstede, Hofstede, Pedersen, 2002), que les consultants et formateurs adorent, prétendant ainsi aider à déjouer les pièges de l'interculturalité au niveau du commerce international (Pasco-Berho, 2010). Précurseur maintes fois récompensé, le psychologue et anthropologue néerlandais propose effectivement une structure systématique séduisante, pour l'évaluation des différences entre nations et cultures. À partir d'une très ample observation statistique des cultures du monde sur des terrains investis par la société IBM¹³, l'auteur considère ainsi cinq rapports d'échange, dominants dans chaque culture, associés à l'élaboration d'indices : la relation au pouvoir hiérarchique, la relation au collectif, la relation entre genres, la relation à l'incertitude, la relation au temps, enrichissant les catégories déjà explorées, une vingtaine d'années auparavant (Inkeles, Levinson, 1969) et prolongeant le repérage plus ancien des modes de communication selon les cultures (Hall, E. T. 1976). Hofstede n'entend pas fermer la liste, évoquant d'autres facteurs à prendre en considération (personnalité, histoire familiale, richesse personnelle...). Mais il justifie sa modélisation comme guide pour mieux aider à la prise de décision en milieu interculturel, que d'autres auteurs affineront ensuite, par exemple en distinguant les modalités du contrôle et du soutien, selon les cultures (Adler, 1991) et en complétant la liste des indices, par exemple avec la prise en compte du « *corporatisme social* » (Schmitter, 1977).

L'influence d'Hofstede est évidente, présente tout particulièrement dans la littérature de l'interculturalité anglo-saxonne (Tsui, Nifadkar, Yi, 2007), jusqu'à autoriser des lectures comparatives avec la Chine (Bond, Hofstede, 1990 ; Bond, Huang 2012). Son succès auprès des cabinets de consultants s'explique précisément par la facilité d'utilisation de ses manuels, dont le contenu est largement appuyé par les chiffres, à vocation probatoire (Livian, 2011, Cabedoche, 2014).

C'est précisément ce réductionnisme et ce quantitativisme qui, entre autres, vont alimenter la critique d'un modèle de plus en plus désigné comme ethnocentrique et idéologique, provoquant l'élaboration de grilles concurrentes, plus qualitatives depuis Paris (d'Iribane, 2008) ou Saõ Paulo (Barbosa, 2009), même si leur apprentissage de la complexité et leur dimension qualitative les rendent moins facilement applicables. Chez Hofstede, la culture se présente en effet nationale, homogène, statique, déterministe, discriminante à l'avantage des valeurs incarnées à l'Ouest (Livian, 2011). Les méthodologies de l'enquête s'y révèlent discutables, isolant des réponses hors contexte, usant d'une langue non maîtrisée par tous les interrogés, brassant des variables statistiques sans réflexivité, maniant des échantillons peu représentatifs (individus et pays), les auteurs de l'enquête étant encore moins diversifiés (l'écrasante domination a déjà été observée, de chercheurs états-uniens et, au-delà anglophones). Pour dépasser l'écueil, des recommandations sont émises aujourd'hui (Livian, 2011), en faveur d'une convocation cross-culturaliste, multifactorielle, polycontextuelle de l'interculturalité (Tsui, Nifadkar, Yi Ou, 2007), articulant les niveaux, micro, méso, macro (Grainger, Chatterjie, 2006).

Conclusion

¹³ Au terme des deux phases d'enquêtes, de 1967 à 1969, puis de 1971 à 1973, plus de 90 000 personnes ont répondu, réparties en soixante-douze filiales d'IBM, se distinguant autour de trente-huit professions, vingt langues. Soit 116 000 questionnaires portant sur le degré de satisfaction au travail, la perception des problèmes dans le cadre du travail, les buts professionnels de chacun, les croyances relatives au travail, enfin, les coordonnées socio-démographiques et économiques liées à la personne. Au final, les réponses ont été croisées par métier et par profession.

S'il aborde les outils du management contemporain, le module de la formation proposé par l'Unesco s'adresse aussi à des journalistes conduits à traiter intellectuellement de l'*interculturalité* comme objet et enjeu et à engager leur responsabilité sociétale sur ce terrain, dans toutes ses dimensions. La formation vise notamment à prévenir le journalisme lui-même d'un quelconque enlèvement, assumé ou à son corps défendant, dans les méandres de la *culture mosaïque*. Le journalisme contemporain a en effet tout intérêt à s'affranchir de ce patchwork distendu d'éléments disparates de discours, propulsés par le bombardement informationnel de nos sociétés contemporaines et conduisant à la confusion des savoirs, au développement duquel la communication de masse a déjà amplement contribué depuis le milieu du XX^e siècle. La vigilance a déjà été mise en défaut sur le plan de l'éthique et de la connaissance, au niveau de la formation au journalisme (Badillo, 2005 ; Miège, 2006 ; Cabedoche, 2009), autorisant ensuite le discours médiatique à se perdre dans les errements des apologistes haineux et autres propagandistes de « *l'authenticité* », dramatiquement responsables de génocides contemporains.

Pour dépasser le traitement médiatique de surface de l'*interculturalité*, le module doit donc « *renverser le sablier dans les deux sens* » : de la structure à l'événement, de la liberté à l'appartenance, de l'univers au lieu et au divers (Braudel, 1958). Ainsi, au-delà des exercices pratiques, le module proposé entend ouvrir au maximum les approches théoriques, conceptuelles et méthodologiques, susceptibles de contribuer à aider concrètement et réflexivement les participants, une fois de retour sur le terrain des pratiques de l'information. Son animation se distingue donc de tout propos normatif qui prédisposerait à la confusion des savoirs et à l'instrumentalisation. Son enseignement s'écarte de la transmission péremptoire de modes d'emploi pour les journalistes, estampillés de « *bonne gestion* » de l'*interculturalité*, qui réduirait magiquement le savoir à des techniques absolues et à des recettes péremptoires de savoir-faire, de savoir-être et de savoir retranscrire. Il suppose aussi prendre acte des débats contemporains relatifs aux industries culturelles et aux industries créatives, dont l'enracinement au territoire a d'abord été cadré par des consultants, ces derniers établissant sans le prouver un lien de cause à effet entre le développement économique et social d'un territoire et la présence d'artistes, d'écrivains, d'acteurs, de designers, de réalisateurs, autant que celle de scientifiques, ingénieurs et intellectuels (Cabedoche, 2015).

Bibliographie

Publications scientifiques

- Adler, N. J. (1991), *International Dimensions of organisational Behavior*. Boston (Mas.) : PWS-Kent Pub. Co.
- Adorno, Th. W. (2002), *Philosophy of Modern Music*. New York : The Continuum International Publishing Group Inc. [transl. 1958, *Philosophie der Neuen music*, Frankfurt : Europäische Verlagsanstalt].
- Akdeniz, Y., Ellison, L. (1998), « Cyber-stalking : the Regulation of Harassment on the Internet », *Criminal Law Review*, December (Special Edition : Crime, Criminal Justice and the Internet), pp. 29-48.
- Amri, K. (2015). *La pénétration du marché de l'information médiatique français par Al Jazeera : d'un soft power regional à une stratégie globale du Qatar ? L'exemple de la couverture des élections présidentielles françaises de 2007*. Thèse pour le doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Grenoble-Alpes (sous la

direction du Pr. Bertrand Cabedoche)

- Anghel, L. (2008), « La convention sur la diversité des expressions culturelles : état des lieux », in *Hermès. L'épreuve de la diversité culturelle*, n° 51, pp. 65-69, URL : <http://hdl.handle.net/2042/24176> DOI: 10.4267/2042/24176
- Appadurai, A. (1990). « Disjunctive and difference in the global cultural economy », in Mike Featherstone (ed.), *Global Culture. Nationalism, Globalization and Modernity. A Theory Culture and Society Special Issue*, London, Sage, pp. 295-310.
- Aufderheide, P., Barnouw, E., Cohen, R. (2005), *Médias et conglomérats. Un regard sans concession sur les coulisses de l'industrie des médias aux États-Unis*, [trad. de l'amér. par Cécile Deniard], Paris, Éd. Liris, (1^e ed. 1997).
- Badillo, P.-Y. (2005), « De la parfaite adéquation du journalisme à la “société de l'information” », *Les Enjeux de l'information et de la communication* (mis en ligne le 3 avril 2006), URL : http://www.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2005/Badillo/index.php
- Banda, F. (2013) *Model Curricula for Journalism Education. A compendium of new syllabi*. Paris, Unesco (Coll. “Unesco Series on Journalism Education”). [on line, 2013, July, 5], URL : <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002211/221199E.pdf>
- Barbosa, L. (2009), *Cultures et différences dans les organisations*, Sao Paulo, Atlas.
- [Bardin, L. \(1971\), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.](#)
- Beltrán, L. R. (2006), « Les communications communautaires pour l'éducation populaire en Amérique latine (1950-2000) », pp. 91-103 in Jean-Paul Lafrance, [Anne-Marie](#) Laulan, [Carmen](#) Rico de Sotello C. (dir.), *Place et rôle de la communication dans le développement international*. Montréal, Presses de l'université du Québec.
- Bénéton, Ph. (1975), *Histoire de mots. Culture et civilisation*. Paris, Presses de la FNSP (Travaux et recherches de sciences politiques), n° 35.
- Bhabha H. K. (1994 rééd. 2007), *Les lieux de la culture. Une théorie post-coloniale*. Paris, Payot.
- Bond, M. H., Hofstede, G. (1990), « Confucius and economic growth », *Economisch Statistische Berichten*, n° 3744, pp. 128-131.
- Bond, M. H., Huang, Xu (2012), *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice*. Cheltenham (England, Edward Elgar.
- Bouquillion, Ph. (2012), « Concentration, financiarisation et relations entre les industries de la culture et industries de la communication », *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, <http://rfsic.revues.org/94> octobre.
- Brodeur, J.-P. (2002), « Différence culturelle et conflit de mœurs », in [Michel](#) Wieviorka & [Jocelyne](#) Ohana, (2001) *La différence culturelle. Une reformulation des débats*, Colloque de Cerisy, Paris, Balland, (Coll. “Voix et regards”), pp. 153-175.
- Brunschwig, H. (1960), *Mythes et réalités de l'impérialisme français ; 1871-1914*, Paris, Armand Colin.
- Cabedoche, B. (1990), *Les Chrétiens et le tiers-monde. Une fidélité critique*, Paris, Karthala.
- Cabedoche, B. (2009). « Introduire la diversité socio-ethnique dans la formation au journalisme en France ? », pp. 121-141, in Mihai Coman (ed.), *Models of, Models for Journalism and Communication*, Bucarest, ARS Docendy, Univercitatie Din Bucuresti.

- Cabedoche, B., Damian-Gaillard, B., Rébillard, F., Smyrniaios, N. (2011), « Mutations de la filière Presse et information », pp. 77-117, in [Philippe Bouquillion](#), [Yolande Combès](#), Y. (dir.), *Diversité culturelle et industries culturelles*, Paris, L'Harmattan, URL : http://cachescan.bcub.ro/2008_05_28/irina_28iunie_prelucrare_Giurgiu2012/605147.pdf
- [Cabedoche, B. \(2011\), 56-69. 'Le rapport MacBride, conférence du consensus avant l'heure ? L'expérimentation refoulée d'une médiation politique originale, porteuse d'un espace public sociétal et des valeurs fondatrices de l'UNESCO', *Les Enjeux de l'information et de la Communication*, 1/2011](#)
http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2011/Cabedoche/index.html
- Cabedoche, B. (2013), « Des sciences de l'information et de la communication à équidistance de tout déterminisme : un état de la recherche en France relative à la couverture médiatique des “révolutions arabes” », pp. 279-300, in [Sihem Najjar](#) (dir.), *Les réseaux sociaux sur Internet à l'heure des transitions démocratiques (Monde arabe, Europe de l'Est, Amérique Latine)*, Tunis et Paris : IRMC-Karthala.
- Cabedoche, B. (2014), « Culture du chiffre et responsabilité sociale : le déplacement de la charge de l'incertitude sur le facteur humain à *France Télécom* », pp. 21-40 in [Chrystèle Fourier](#), [Valérie Lépine](#) & [Fabienne Martin-Juchat](#) (dir.), *Pratiques des acteurs de la communication. Un état des lieux*, Grenoble, PUG, (Coll. “Communication, médias”),.
- [Cabedoche, B. \(2015\), « L'inscription du film documentaire en Afrique subsaharienne dans le champ des sciences humaines et sociales », préface à Delphe Kifouani et François Fronty \(dir.\), *La diversité du documentaire de création en Afrique francophone subsaharienne*, Paris, L'Harmattan.](#)
- Castells, M. (1996-1997-1998), *The rise of the Network Society. The Information Age : Economy, Society and Culture*, Vol. I, Cambridge, Oxford, Blackwell. 1997, *The Power of Identity. The Information Age : Economy, Society and Culture*, Vol. II, Cambridge, Oxford, Blackwell. 1998, *End of Millenium. The Information Age : Economy, Society and Culture*, Vol. III, Cambridge, Oxford, Blackwell.
- Chupin, I. (2003), « La spécialisation à l'international : les logiques de distinction dans un journal économique », *Les Cahiers du journalisme*, n° 12, automne, pp. 228-239.
- Chrétien, J.-P. (dir.) (2002), *Rwanda. Les médias du génocide*, Paris, Karthala (commande Unesco).
- Delavignette, R., Julien, Ch.-A. (1946), *Les constructeurs de la France d'Outre-Mer*, Paris, PUF.
- Deslandes, Gh. (2008), *Le management des médias*, Paris, La Découverte (Coll. “Repères”), URL : <http://www.cairn.info/le-management-des-medias--9782707153364.htm>.
- Dimaggio, P. J., Powell, W. W. (1983), « The iron-cage revisited: institutional Isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- D'Iribarne, Ph. (2008), *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil (Coll. “La couleur des idées”).
- Ellul, J. (2006), *Penser globalement, agir localement*, Paris, Pyremonde.
- Ely, R. J., Thomas, D. A. (1996), « Making differences matter : a new paradigm for diversity management », *Harvard Business Review*, Vol. 74, n°5, pp. 79-90.
- Geertz, Cl. (2002), *Savoir local, savoir global. Les lieux du savoir*, Paris, PUF, (Coll.

- “Sociologie d’aujourd’hui”), pp. 94-118.
- Gerlach, L. P. (1991), « Global Thinking, Local Acting : Movements to Save the Planet », *Eval Rev*, February, 15, pp. 120-148.
- Grainger, R., Chatterjje, S. (2006) « Understanding asian corporate management : a global comparative Framework », *Journal of Asia-Pacific Business*, 9-3, pp. 215-234.
- Gusdorf, G. (1971), *Les principes de la pensée au siècle des Lumières*, Paris, Payot.
- Hall, Ed. T. (1976), *Beyond culture*, New York, Garden city, Anchor Press.
- Hall, St. (1991), « Old and new identities, old and new ethnicities », in Anthony D. King (ed), *Culture, Globalization and the World-System. Contemporary Conditions for the Representation of Identity*, Minneapolis, University of Minnesota Press, (reed. 1997), pp. 41-68.
- Hannerz, U. (1997), « Notes on the Global Ecumene », pp. 11-18, in Sreberny-Mohammadi A., Mohammadi Ali, Downing J. (Eds.), *Public Culture*, vol. 1, n°2, 1989, rewritted *Media in Global Context. A Reader*, London, Arnold.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, California, Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. (2002), *Exploring Cultur : Exercises, Stories and Synthetic Cultures*, Yarmouth (Maine), Intercultural Press.
- Inkeles A., Levinson, D. J. (1969), « National character: the study of modal personality and sociocultural systems », in Gardner Lindzey, Elliot Aronson (eds), *The handbook of social Psychology*, 2nd edition, vol. 4, Reading MA, Addison-Wesley.
- Lafrance, J.-P., Laulan, A.-M., Rico de Sotelo, C. (2006), *Place et rôle de la communication dans le développement international*, Montréal, Presses de l’université du Québec.
- Lerner, D. (1958), *The Passing of Traditional Society*, New York, Free Press.
- [Lasswell H. D. \(1927\), *Propaganda techniques in the World War*, New York, Knopf.](#)
- [Lasswell, H. D. \(1948\), “The structure and function of communication in society”, p. 37-51, in Lyman Bryson \(ed.\), *The Communication of Ideas*, New York: Harper and Bros](#)
- Levitt, Th. (1983), « The globalization of markets », *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.
- Livian, Y.-F. (2011), « Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel », Communication à la première conférence annuelle Atlas/Afmi, *Les défis du management international à l’aube du XXI^e siècle*, ESCP Europe et Université Paris Dauphine, Paris, 26-27 mai, URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/64/35/93/PDF/Pour_en_finir_avec_Hofstede.pdf.
- Madani, L. (1996), « Les télévisions étrangères par satellite en Algérie : formation des audiences et des usages », in *Tiers Monde*, n° 146, avril-juin, pp. 316-324.
- Madani, L. (2002), « L’antenne parabolique en Algérie, entre dominations et résistances », pp. 177-210, in [Tristan Mattelart \(dir.\), *La mondialisation des médias contre la censure. Tiers monde et audiovisuel sans frontières*, Bruxelles, de Boeck Université, \(Coll. Médias recherches\)](#)
- [Maigret, E., \(2000\), « La démocratie locale entre idéologies, identités et pratiques », *Hermès. www.Démocratie locale.fr*, n° 26-27, pp. 99-111.](#)

- Marthoz, J.-P. (2012), *Journalisme international*, Bruxelles, de Boeck (2^e édition).
- Martín-Barbero, J. (1987), *De los medios a las mediaciones*, Mejiro, Mass Media, [Traduction 2002, *Des Médias aux médiations. Communication, cultures et hégémonie*, Paris, CNRS Éditions, coll. CNRS Communication].
- Martín-Barbero, J. (2006), « De la nécessité de passer par la culture dans le nouveau développement », pp. 127-139 in Jean-Paul Lafrance, Anne-Marie Lulan, Carmen Rico de Sotello, *Place et rôle de la communication dans le développement international*. Montréal, Presses de l'université du Québec.
- Maurel, Ch. (2009), « L'Unesco aujourd'hui » [Unesco, Today], in *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* 2, n° 102, pp. 131-144, URL : www.cairn.info/revue-vingtieme-siecle-revue-d-histoire-2009-2-page-131.htm. DOI : 10.3917/ving.102.0131.
- Merle, M. (1969), *L'anticolonialisme de Las Casas à Karl Marx*, Paris, Armand Colin Coll. Textes choisis.
- Miège, B. (2006), « France : l'incomplétude des relations entre journalisme et université ». *Les Enjeux de la Communication* (mis en ligne 25 septembre 2006). www.u-grenoble3.fr/les_enjeux repris dans BOHRMANN, Hans, KLAUS, Elizabeth et MACHILL, Marcel (eds) (2007), *Media Industry, Journalism Culture and Communication Policies in Europe*. Cologne Köln : Halem, pp. 142-167.
- [Miège, B. \(2011\) « La question des industries culturelles impliquées par/dans la diversité culturelle » dans Actes du colloque *Systèmes Informatiques et Gestion de l'Environnement* \(SIGE\), Douala, Cameroun, 2006, p. 75-81, *Les Enjeux de l'Information et de la Communication* \[en ligne\], 2006, mis à jour 14 août 2011. \[w3.u-grenoble3.fr/les.../Actes%20de%20Douala-Miege-pp75-81.html\]\(http://www.u-grenoble3.fr/les.../Actes%20de%20Douala-Miege-pp75-81.html\)](http://www.u-grenoble3.fr/les.../Actes%20de%20Douala-Miege-pp75-81.html)
- [Miège, B. \(2014\), conférence introductive au colloque international *Communication et changement social en Afrique*, organisé à l'initiative conjointe de l'Université de Douala et du Gresec et avec le soutien de l'IFASIC \(Université de Kinshasa\), l'IPERMIC \(Université de Ouagadougou\), la Faculté des sciences de la communication \(Université de Malaga\), l'IPSI \(Université de la Manouba à Tunis\), le Cercom \(Université d'Antananarivo à Madagascar\) et sous le patronage de l'Unesco, Douala, 10-11-12 avril 2014. <http://calenda.org/247179> et <http://octavioislas.wordpress.com/2013/04/08/10828-comunicacion-y-cambio-social-en-africa-3-call-for-papers/>](http://calenda.org/247179)
- Moles, A. A. (1967), *Sociodynamique de la culture*, Paris, Mouton.
- Morozov, E. (2011), *The dark side of Internet Freedom. The Net delusion*, New York, Publics affairs.
- [Mucchielli, Roger \(1979\), *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Paris, *Entreprise moderne d'édition, Librairies Techniques, Les éditions ESF*.](http://www.esf.fr)
- Ohana, J., Wieviorka, M. (2001), *La différence culturelle. Une reformulation des débats*, Colloque de Cerisy, Paris, Balland, Coll. Voix et regards.
- Pemberton, J.-A. (2007), « Vers une société des esprits : de la Commission Internationale de Coopération Intellectuelle à l'UNESCO », in *Actes du colloque des 16-18 novembre 2005, "60 ans d'histoire de l'UNESCO"*, Paris, UNESCO, pp. 67-75.
- Rogers, E. (1962), *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press.
- Rosenzweig, Ph. (1998), « Managing the new global workforce : Fostering diversity, fostering consistency », in *European Management Journal*, Vol. 16, n° 6, pp. 644-652.

- Rostow, W. Wh. (1960), *Stages of Economics Growth*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Saïd, Ed. (1978), *L'Orientalisme. L'Orient créé par l'Occident*, Paris, Le Seuil.
- Salmon, Ch. (2007), *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte.
- [Schiller, H. \(1979\), *Communication and cultural domination*. New York, Sharpe.](#)
- Schramm, W. L. (1963), *The Science of Human Communication*. Standford, Standford University Press
- Schmitter, Philippe C. (1977), « Modes of Interest Intermediation and Models of Societal Change in Western Europe », in *Comparative Political Studies*, 10 (3), [trad. d'après Muller Pierre et Saez Guy, 1985, « Néo-corporatisme et crise de la représentation », in *La représentation*, François D'Arcy (dir.), Paris, Economica].
- Tsui, Anne, Nifadkar, Sushil, Yi Ou, Amy (2007), « Cross National, cross organisational, organisational behaviour research : advances, gaps and recommandations », *Journal of Management*, 6, pp. 462-478.
- Worontzoff, M. (1975), *Nom: Lénine. Profession: reporter. La conception de la presse chez Lénine*, Paris, Éditions de la Taupe rouge.
- Wiener, N. (1948), *Cybernetics*, Paris, Hermann et New York, Wiley and Sons.
- Yacoub, J. (2013), *L'humanisme réinventé* [The reinvention of Humanism], Paris, Cerf.

Rapports officiels, littérature grise, managériale, médiatique et politique

- Brogan, Ch., *Essential skills of a Community Manager*, consulté le 9 septembre 2013, www.chrisbrogan.com/essential-skills-of-a-community-manager/
- CSP Formation (2013), *Les cinq clés du management transversal*, Paris, Dunod.
- Dubos, R. (1977), « The Despairing Optimist », in *American Scholar*, Vol. 40, n° 2, Spring.
- Dumas, J.-F. (2012), *L'information internationale en perte de vitesse au Québec*, Montréal, Influence communication.
<http://www.influencecommunication.com/content/1%E2%80%99information-internationale-en-perte-de-vitesse-au-quebec>.
- Épée, M. (2012), *Les cinq commandements du journalisme Web* (sic), Url consultée le 8 septembre 2013,
<http://horizonsmediatiquesmarilynepee.wordpress.com/2012/04/10/les-5-commandements-du-journaliste-web/>.
- Feather, F. (1980), *Thinking globally, acting locally*, Washington DC, World Future Society.
- Fiorina, J.-F. (2010), Management et journalisme, « Journalisme et management font-ils bon ménage ? », entretien avec Éric Fottorino, alors patron du journal *Le Monde*, 6 avril 2010.
<http://blog.educpros.fr/fiorina/2010/04/06/%C2%AB-journalisme-et-management-font-ils-bon-menage-%C2%BB/>.
- Hendersen, H. (1999), *For the new economic foundation. Beyond Globalization. Shaping a sustainable Globa Economy*, West Harford, Kumarian Press.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Lindon, D. (2012), *Mercator. Théorie et pratique du marketing*, Paris, Dunod.

- | Moreau, S. (2013), (journaliste free-lance et *Community manager*), entretien dans revue en ligne *Conseils Marketing*, consultée le 8 septembre 2013. Url : <http://www.conseilsmarketing.com/communication/interview-de-community-manager-stephane-moreau-journaliste-freelance>
- Pasco-Berho, C. (2010), « Apprivoiser et déjouer les pièges de l'interculturalité. L'exemple du BTS commerce international », *Économie et management*, n° 135, avril, pp. 54-63. http://www2.cndp.fr/revueEcoManagement/pdf/135/135_Apprivoiser_et_dejouer_les_pieges_de_l_interculturel.pdf.