

# 75 questions pour aborder l'interculturel

## *Grille d'observation et d'analyse des représentations et des pratiques socio-culturelles*

Michel Sauquet & Martin Vielajus<sup>1</sup>

Novembre 2015



Il est illusoire, lorsque l'on s'engage dans une carrière de mobilité qui amène à changer de pays tous les deux ou trois ans, ou lorsque l'on est amené à travailler dans des milieux très pluriculturels, de penser que l'on puisse vraiment parvenir à *connaître* la culture de l'autre. Mais il est utile, dans ces situations, de prendre l'habitude de se poser un minimum de questions sur les représentations que chacun a de notions supposées communes – le temps, l'argent, la nature... –, sur les codes et les pratiques de nos interlocuteurs. Nos évidences ne sont pas forcément celles de l'autre, nos références et notre situation sociale non plus, nos formatages initiaux et notre éducation encore moins.

La présente grille constitue l'un des documents d'appui que nous utilisons dans plusieurs universités ou grandes écoles<sup>2</sup> et dans diverses institutions du secteur public ou associatif<sup>3</sup>. Enrichie d'année en année par les apports des différents groupes d'étudiants et de cadres en formation de toutes ces entités, elle est destinée aux futurs (et actuels) expatriés du tiers secteur, du secteur public ou du secteur privé, ainsi qu'à des enseignants ou travailleurs sociaux travaillant, en France, dans un milieu pluriculturel. Avec ses 75 questions, elle a pour but les inciter, chaque fois qu'une action de coopération, une négociation commerciale, un débat scientifique, une entreprise pédagogique présente des difficultés inattendues, à se demander : qu'est-ce qui a pu dysfonctionner ? D'où viennent les incompréhensions, quelle est la source profonde de nos malentendus ? Au-delà de la partie visible du fameux « iceberg » des cultures, qu'est-ce qui, culturellement, et en profondeur, peut expliquer certains comportements ? Cette grille (qui n'est pas un questionnaire) propose à la fois :

- *une prise de distance* à l'égard de bien des attitudes autocentrées et de ces *one best ways* qui sont encore le lot de beaucoup d'entreprises transnationales ou de grandes ONG ;
- *une check-list* de points sur lesquels il est utile de se renseigner à l'arrivée dans un nouveau pays ou dans un nouvel environnement multiculturel dans son propre pays ;

---

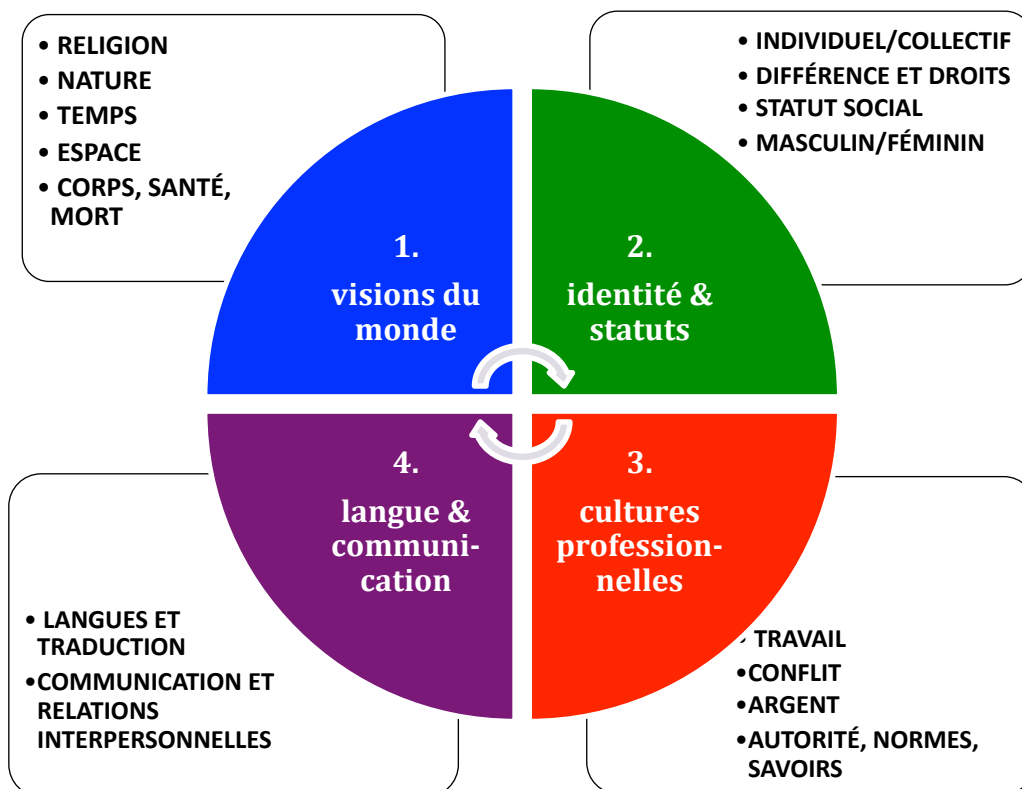
<sup>1</sup> Consultants, enseignants et formateurs en relations interculturelles.

<sup>2</sup> Sciences Po Paris et Bordeaux, Ecole Centrale de Paris, Ecole nationale des Ponts et Chaussées, Université Paris-Dauphine, ENA, INALCO, EM-Lyon Business School, Université de Rennes I, Ecole Nationale de Création Industrielle.

<sup>3</sup> Médecins du Monde, Action contre la faim, Délégation catholique à la coopération, Etudiants et développement, Coordination Sud, Educasol, Académie de Versailles, Cités-Unies France...

- *un cadre d'analyse* permettant d'éclairer et si possible de débrouiller des situations de confrontation socioculturelles de nature diverses : opérations humanitaires et de développement, gestion d'équipes multiculturelles, projets sociaux, négociations commerciales, etc.
- *un cadre pour l'échange organisé d'expériences* et pour la formation au sein d'institutions, lesquelles sont bienvenues à s'approprier et à amender la grille en fonction de leurs propres besoins.

Regroupés dans quatre grands domaines (visions du monde, identité & statuts, cultures professionnelles, langues & communication), 15 thèmes clés sont mis en évidence dans la grille, qui sont autant de facteurs à interroger en situation pluriculturelle :



En se posant des questions sur tous ces registres, et faute de pouvoir y répondre toujours lui-même, l'expatrié ou le professionnel plongé dans un milieu pluriculturel peut se mettre en quête de tiers, de médiateurs, de ces personnes qui se trouvent, par leur vécu dans le pays, leur origine mélangée, leurs efforts d'observation, à cheval sur les deux cultures, et qui peuvent l'aider à élucider les mécanismes par lesquels les différences ont pu influencer sur son travail avec d'autres. Ces personnes peuvent nous informer, en balayant la grille, sur des cas de « négociation socio-culturelles » réussies (ou soldées par un échec) dans des situations d'opposition de méthodes et de valeurs.

La grille vise à stimuler une attitude de curiosité et de doute, non pas en partant du principe que « tout est différence », ou que toute différence a des sources culturelles. Il s'agit simplement de rester attentif à ce que l'ignorance des différences peut engendrer en termes de pertinence dans le travail, et aussi à ce que l'autre, en sa différence, peut apporter.

L'énoncé des questions est toujours à assortir d'un rappel des précautions et déclinaisons nécessaires pour éviter de tomber dans les clichés et les généralisations. Beaucoup des questions, en effet, gagneront :

- à faire l'objet de *précautions d'observation* : sommes-nous, avec telle ou telle question, dans l'ordre du purement culturel ? Ne s'agit-il pas, en fait, de questions d'ordre socio-économiques, ou relevant de l'organisation politique et réglementaire ?
- à être *déclinées dans l'univers de l'autre* : de quelle région parle-t-on lorsque l'on se pose ces questions ? Parle-t-on de personnes du secteur privé, du secteur public, du tiers secteur ? de groupes précaires ou non ? de ruraux ou d'urbains, d'hommes ou de femmes, de jeunes ou de seniors...? Il est en effet impossible de chercher la réponse de manière globale pays par pays. Le rapport au travail, le poids de la religion, le rapport à l'idée de progrès, le contrôle social peuvent varier du tout au tout suivant les catégories socioprofessionnelles, de statut, de genre, etc.
- à être *déclinées aussi dans notre propre univers* : au fait, quelles réponses notre culture, nos cultures, produisent-elles face à ces questions ? Comment le détour par l'autre, le fameux « effet miroir », m'aide-t-il à mieux connaître et analyser mes propres réflexes, mes propres comportements, et donc à être plus pertinent et plus efficace dans les relations avec mes interlocuteurs d'autres cultures ?

Chacune des questions de cette grille fait l'objet d'un développement théorique et pratique, avec exemples et témoignages tirés notamment du tiers secteur, des milieux de l'entreprise et des ONG, dans l'ouvrage de Michel Sauquet et Martin Vielajus : ***L'intelligence interculturelle - 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*** (éditions Charles Léopold Mayer, 2014) - <http://www.eclm.fr/ouvrage-367.html> (téléchargement gratuit). Nous indiquons pour chacun des thèmes les pages correspondantes dans le livre.

# VISIONS DU MONDE

## Thème 1

### La place de la religion, de la tradition et de l'histoire dans les représentations culturelles

(cf. pp. 37 à 57 de *l'Intelligence interculturelle*)

#### 1. Nos cultures respectives sont-elles surtout des cultures du sacré ou des cultures sécularisées ?

- Cherche-t-on à expliquer rationnellement les phénomènes de la vie, y a-t-il séparation entre croyances religieuses et vie professionnelle ou publique (*cultures sécularisées*) ?
- ... ou bien attribue-t-on à certains faits des causes surnaturelles, considérant l'univers dans une double dimension, visible et invisible (*cultures du sacré*) ?

#### 2. Quelle est la place du religieux dans le quotidien des individus et organisations avec lesquelles nous travaillons ?

- La religion est-elle, dans le pays, une religion d'État ? Quelle place et quelle influence y ont les autorités religieuses ? Cela apparaît-il toujours clairement ?
- Quelles sont les manifestations du fait religieux dans l'espace public (signes d'appartenance religieuse, revendication de temps et de lieux réservés à la prière, observation d'interdits alimentaires et de périodes d'abstinence – ramadan, sabbat, etc.) ?
- Quelle est la récurrence des références religieuses dans le langage courant (manière d'indiquer les heures de rendez-vous, locutions, etc.)

#### 3. Quelle est la prégnance de la tradition sur la vie sociale et professionnelle ?

- Les valeurs traditionnelles (famille, communauté, honneur, etc.) influent-elles sur les pratiques professionnelles ?
- Comment faire le tri entre ce qui relève du « traditionnel » et du « moderne » ?
- Quelle est le niveau de ritualisation des relations sociales (banquets, cadeaux, etc.) ? Quelle place occupent les « cérémonies de passage » (initiation, mariages, enterrements, etc.), et quelles dépenses occasionnent-elles ?

#### 4. Quelle influence l'histoire et les cultures politiques ont elles sur les représentations et les pratiques individuelles et collectives ?

- Quel héritage des régimes politiques du passé (monarchie, dictatures, etc.) peut-on percevoir dans les comportements des citoyens ?
- L'histoire longue de la construction des États peut-elle expliquer une plus ou moins grande propension à la recherche de consensus ?
- Quelles traces ont laissé les conflits armés et les traumatismes collectifs subis dans le pays (réflexes de méfiance par exemple) ?
- Quelles sont éventuellement les séquelles de la colonisation en termes de rapports personnels et professionnels entre anciens colonisés et anciens colonisateurs ?
- Quelle est l'influence des cultures politiques en présence sur les comportements ?

## Thème 2

# Les rapports à la nature et à l'esthétique

(cf. pp. 59 à 73 de *l'Intelligence interculturelle*)

### 5. Nos sociétés privilégient-elles une attitude de domination de la nature ou de symbiose ?

- Nos interlocuteurs considèrent-ils majoritairement l'homme comme « maître et possesseur de la nature » (Descartes) ? Justifient-ils par leur tradition religieuse une position de domination (« Multipliez-vous, remplissez la terre et soumettez-la ») et un droit de tirage sur les éléments naturels ?
- ... ou bien tiennent-ils l'homme pour une partie intégrante, un « associé » de la nature (symbiose entre l'homme et la nature, entre le visible et l'invisible) ?
- La distinction entre cultures de domination et cultures de symbiose est-elle encore pertinente avec le surgissement des préoccupations écologistes ?

### 6. Quelles sont les différences de représentation de la valeur du sol et de l'eau dans nos cultures respectives ?

- La terre a-t-elle ici une valeur sacrée liée aux cosmogonies, à la présence des ancêtres, etc. ? Définit-elle une identité sociale ?
- Quels malentendus sur la valeur du foncier (monétaire ou symbolique) peuvent apparaître lors des négociations et transactions nationales et internationales (achats massifs de terre, constructions de barrages, etc.) ?
- L'eau revêt-elle aussi un caractère sacré lié aux cosmogonies et aux religions ? Quelles sont les conséquences de cet héritage culturel (affrontement entre les conceptions sécularisées et marchandes de la ressource et les conceptions symboliques de l'eau comme un élément sacré qui ne doit pas être souillé) ?

### 7. Quelles sont les conceptions de l'esthétique ?

- Qu'est-ce qui est tenu pour beau ou laid dans nos cultures respectives ?
- Les couleurs y ont-elles une signification symbolique ?
- L'art y est-il plutôt considéré comme le privilège d'une élite ou comme un patrimoine et une pratique populaires ?

## Thème 3

# Visions et modes de gestion du temps

(cf. pp. 75 à 97 de *l'Intelligence interculturelle*)

### 8. Nos sociétés respectives privilégient-elles une vision linéaire ou une vision cyclique du temps ?

- Avons-nous surtout une *conception linéaire* du temps, toujours en progression, entre un début et une fin (tradition judéo-chrétienne) ?
- ... ou avons-nous surtout une *conception cyclique* du temps, calée sur le rythme des saisons et sur l'idée d'un éternel recommencement, tel qu'on peut la rencontrer dans des sociétés asiatiques, africaines ou andines ?
- quelles sont les conséquences de ces différences de conception en termes de plus ou moins grande acceptation de l'échec ?

### 9. Considérons-nous que le temps peut (et doit) être maîtrisé, planifié, séquencé ?

- Dans nos cultures géographiques ou professionnelles, les individus fonctionnent-ils surtout suivant un système *polychrone* (activités multiples menées simultanément, possibilité de modifier des programmes à la dernière minute, absence de séparation des sphères professionnelle et privée, importance particulière de la relation humaine...) ?
- ... ou suivant un système *monochrone* (privilégier l'organisation, éviter la dispersion des activités, maîtriser et compartimenter le temps, fixer des priorités, séparer les sphères) ?

### 10. L'orientation dominante, dans nos sociétés, tend-elle vers le long terme ou vers le court terme ?

- Nos cultures respectives poussent-elles à différer ses envies, à faire preuve de persévérance afin d'obtenir des bénéfices de plus long terme, ou bien à satisfaire les besoins de manière plus immédiate ? Attend-on des investissements un rendement très rapide ou à plus long terme ?
- Quel est le degré d'acceptation de l'incertitude de l'avenir ?

### 11. Comment, dans nos cultures respectives, gérons-nous la durée du temps de travail, les réunions, les rencontres ?

- Quelles sont les pratiques concernant les *horaires de travail* ?
- Quelles sont les habitudes d'*allocation* de *hiérarchisation* du temps ? Commence-t-on une réunion en entrant dans le vif du sujet (pour éviter de « perdre du temps ») ou réserve-t-on le plus important pour la fin, après avoir cherché à établir un premier dialogue pour établir des relations de confiance ?
- Quelles sont les différences éventuelles dans les délais de réaction au cours d'une réunion (tac au tac ? nécessité d'en référer à des collègues, etc.)

### 12. Quelles sont les différentes conceptions de la ponctualité, de la pression, de l'urgence ?

- Sommes-nous plutôt dans des cultures du « *time fixed* » (considérant le temps comme une ressource rare) ou dans des cultures du « *time fluid* » (considérant le temps comme une force naturelle à laquelle s'adapter) ?
- Avons-nous la même conception de la ponctualité et de l'urgence ?

### 13. Quels facteurs extra culturels peuvent expliquer des différences de comportements dans la gestion du temps ?

- La précarité ou les difficultés d'orientation peuvent-elle expliquer l'impossibilité de tenir des horaires de rendez-vous ? Ou le mauvais état des infrastructures (transports, accès à internet, etc.) ?
- Les différences de modes de gestion du temps ne peuvent-ils être imputables aux différences d'univers professionnels (ingénieurs, commerciaux, agriculteurs, etc.) ?

## Thème 4

# Le rapport à l'espace

(cf. pp. 99 à 117 de *l'Intelligence interculturelle*)

### **14. Quelles sont les représentations du territoire, des frontières et de la mobilité ?**

- D'une culture à l'autre, la notion de territoire renvoie-t-elle à une zone strictement délimitée (populations sédentaires), à un espace à géométrie variable (diasporas), à des symboles ou à des lieux sacrés (nomades) ?
- La mobilité est-elle considérée comme obstacle ou opportunité ?
- Quels sont nos « espaces vécus » (somme des lieux et trajets usuels) respectifs et nos « cartes mentales » ?

### **15. Quels sont les repères d'orientation dans nos cultures respectives et les manières de dessiner l'espace ?**

- Existe-t-il chez nos interlocuteurs des règles particulières d'orientation différentes des nôtres et qui ont une influence dans la vie professionnelle et sociale ? (Exemple du Feng Shui en Asie : utilisation des énergies dégagées par les orientations et les lieux pour améliorer le bien-être et de ceux qui l'occupent).
- Comment dessine-t-on l'espace d'une culture à une autre ? La perspective telle que nous la connaissons a-t-elle un sens partout ?

### **16. Quelles sont les représentations mentales du petit et du vaste, du vide et du plein, du proche et du lointain ?**

- Le vide est-il partout ressenti comme manque, comme absence ?
- Les représentations des distances sont-elles spontanément liées à des mesures de longueur (mètres, kilomètres...) ou à des temps de déplacement ?

## Thème 5

# Les rapports au corps, à la maladie et à la mort

(cf. pp. 119 à 146 de *l'Intelligence interculturelle*)

### 17. Quel est le rapport au corps dans nos cultures respectives ?

- Qu'est-ce qui est considéré comme pudique et impudique ici et là ? Quelles sont les parties du corps que l'on doit cacher ?
- maîtrise-t-on son corps ? le corps nous appartient-il ?

### 18. Quels espaces, quelles « bulles » créons-nous entre nous et les autres ? Quelles sont les conceptions de l'intimité ?

- Quelles « distances critiques » les individus établissent-ils, d'une culture à une autre, en fonction du type de relation, du pudique et de l'impudique, et du type de personnes impliquées ?
- Quelles relations à l'intimité, quelle défense de l'intimité ? Quelles attitudes à l'égard de l'entassement et de la proximité physique dans les espaces publics ?

### 19. Quelles sont les représentations des causes de la souffrance et de la maladie et quelles en sont les conséquences ?

- Quelles sont les différentes manières de repérer et de nommer la maladie dans nos cultures respectives ?
- Quelles sont les causes d'ordre religieux ou traditionnel attribuées à la maladie et à la souffrance (causes naturelles ou surnaturelles, châtement, sorts jetés, rappel à l'ordre en cas de non respect des normes sociales...) ?
- Quelles sont les attitudes observables en présence de maladies (résignation, recours à la médecine, prière...) ?
- Quelles attitudes à l'égard de la prévention et du corps médical ?
- Établit-on un lien entre la maladie et le statut social du patient ?

### 20. Comment les individus naviguent-ils entre les savoirs médicaux en présence dans les différentes cultures ?

- Quels sont les modèles qui y prévalent ? Modèle biomédical occidental, médecine alternative, chinoise traditionnelle, ayurvédique indienne, savoirs phytothérapeutiques ou divinatoires des radiothérapeutes africains ?...
- Quels sont les « itinéraires thérapeutiques » (premiers recours, derniers recours) suivis par les patients ?

### 21. La prise en charge de la santé est-elle une affaire plutôt individuelle ou plutôt collective ?

- Quels sont les signes qui montrent le caractère individuel ou collectif des questions de santé (consulter seul(e) ou accompagné(e), décider seul(e) ou collectivement d'accepter tel ou tel traitement, etc.) ?

### 22. Quelles sont les attitudes culturelles à l'égard de la mort ?

- Quelle place fait-on aux morts dans les sociétés ? Quel est leur degré de présence dans les pensées et la vie quotidienne des vivants ?
- La mort est-elle considérée comme une rupture, un drame, ou est-elle inscrite dans une continuité avec la vie ?
- Quel sens ont les rites d'accompagnement de la mort ?



# IDENTITÉS ET STATUTS

## Thème 6

### L'individuel et le collectif : « je », « nous », « ils »

(cf. pp. 155 à 172 de *l'Intelligence interculturelle*)

#### **23. Cultures du « je », cultures du « nous » : nos interlocuteurs sont-ils orientés vers l'individuel ou vers le collectif ?**

- Détermine-t-on son comportement exclusivement en fonction de son groupe d'appartenance, ou raisonne-t-on de manière plus individuelle ?
- Y a-t-il chez l'autre une résistance pour parler au « je » ?
- L'individu peut-il se « réaliser » indépendamment de sa communauté ?
- L'appartenance à une communauté se manifeste-t-elle par des marqueurs visibles d'identité ?

#### **24. Quelles sources religieuses et philosophiques expliquent la plus ou moins grande orientation individuelle ou collective des sociétés ?**

- La représentation de la relation à Dieu est-elle individuelle ou affaire d'un « peuple » ou d'une communauté ?
- L'ego est-il considéré comme un ennemi (spiritualités orientales) ?

#### **25. Quels sont les rapports à la famille, à la communauté ? Comment traduisent-ils l'orientation plus ou moins individuelle des sociétés ?**

- Qu'entend-t-on par famille dans nos cultures respectives (famille nucléaire, famille élargie) ? Les générations cohabitent-elles ?
- Le poids de la famille et de l'autorité familiale est-il central dans les comportements économiques et sociaux de chacun ?
- A quels « groupes de référence » les individus s'identifient-ils ? Se considèrent-ils sous l'emprise d'une ou plusieurs communautés, ou considèrent-ils comme naturelle la dépendance à l'égard de ces communautés ?

#### **26. Quelle est l'influence du rapport individuel/collectif sur les modes de prise de décision et sur l'idée de performance ?**

- Au sein des organisations quel est le nombre de personnes nécessaires pour représenter un groupe ? L'existence d'un représentant unique, mandaté par son institution, est-elle considérée comme normale ?
- Quel est le niveau d'autonomie d'un négociateur vis-à-vis du groupe qu'il représente ?
- Quels modèles dominent dans la sphère publique ? Citoyenneté individuelle ou priorité donnée aux décisions collectives (communauté villageoise par exemple) ?
- Performance ou échec individuel : les récompenses et les sanctions, dans l'entreprise, sont-elles plutôt individuelles ou plutôt collectives ?

## Thème 7

# Le rapport à la différence et aux droits humains

(cf. pp. 175 à 194 de *l'Intelligence interculturelle*)

### **27. Quelles sont les représentations et les attitudes à l'égard de la diversité ethnique ?**

- Quelles formes et quelle visibilité du sentiment raciste peut-on rencontrer dans nos sociétés respectives ?
- Quelles sont les stratégies publiques de gestion de la diversité ethnique (lois antiracistes, discrimination positive... ) dans nos pays respectifs ?

### **28. Dans quelle mesure la diversité religieuse est-elle reconnue dans nos sociétés respectives ?**

- Quelle place officielle est attribuée aux religions et quelle est la vision de la laïcité dans le pays ? Régime de religion d'État, de séparation des sphères, de laïcité ?
- Les politiques en présence font-elles de la religion l'élément structurant de la vie publique ? Valorisent-elles la religion ou cherchent-elles à la faire disparaître de l'espace public ?

### **29. Quelle est l'influence du sentiment identitaire sur l'ouverture à la différence ?**

- Sommes-nous plutôt dans des sociétés où les identités collectives sont « faibles et ouvertes », (où l'on a conscience des différences, mais où celles-ci n'ont pas un poids dominant dans leurs rapports avec les autres) ;
- ... ou dans des sociétés d'identités collectives « fortes et fermées » (où les individus ont tendance à estimer que leur communauté entoure et domine toutes les autres différences).

### **30. Accueillir et considérer l'étranger : quelle est l'influence de l'héritage historique et du métissage sur l'ouverture à la diversité ?**

- Influence de l'histoire migratoire et des épisodes coloniaux
- Histoire des métissages et des échanges culturels

### **31. Quelles sont les conceptions de la liberté et des droits humains ?**

- Qui est, dans nos cultures respectives, considéré comme exclu socialement ? Qui défend ces exclus ?
- Quelles sont les conceptions des libertés (et des contraintes) dans l'espace professionnel et public ? Quelle est la valeur attribuée à la liberté ? Quel degré d'acceptation de la transgression ? Quelles stratégies d'affirmation de la liberté, des libertés ?
- Quelle est la liberté d'informer, quel droit à l'information – qu'appelle-t-on excès, silence, censure ?
- Lors de justifications d'atteintes aux droits humains inscrits dans la déclaration universelle des Droits de l'Homme, qu'est-ce qui relève du facteur culturel, de stratégies politiques, de motifs économiques ?

## Thème 8

# Le rapport au statut social et au prestige

(cf. pp. 197 à 212 de *l'Intelligence interculturelle*)

### **32. Comment perçoit-on l'égalité et l'inégalité ? Quel est le niveau de structuration hiérarchique des sociétés ?**

- L'égalité est-elle partout un enjeu ?
- La structuration sociale est-elle plutôt hiérarchisée (confucéenne, système des castes...) ou plus égalitaire ?

### **33. Statut acquis ou hérité ? Qu'est ce qui détermine le statut social ?**

- Dans les différentes cultures, le statut social est-il plutôt « acquis », « conquis » (ce que l'individu a pu construire et réaliser) ou plutôt « attribué », « hérité » (directement issu de l'éducation, l'origine, la classe sociale) ?
- Quel impact cela a-t-il sur les modes d'organisation et de rémunération au sein des institutions ?
- Le fait d'avoir un poste important dans l'institution implique-t-il d'avoir réponse à tout ?

### **34. Quel est le rôle de l'âge dans la construction du statut social ?**

- Cultures de respect des anciens, de soumission aux plus âgés, ou cultures plus égalitaristes ?

### **35. Quelle est la représentation du rôle des diplômés dans les statuts professionnels ?**

- Qu'est-ce qui prime ici ou là dans la sélection des candidats à l'embauche ? L'expérience ou le diplôme ?
- La notion de « cadre » est-elle la même partout, existe-t-elle partout ? Est-elle obtenue directement par un diplôme ?

## Thème 9

# Le masculin et le féminin : le rapport au genre

(cf. pp. 215 à 229 de *l'Intelligence interculturelle*)

### 36. Quel est le degré d'égalité/inégalité entre hommes et femmes dans le pays, et quelles législations existent-elles dans ce domaine ?

- quels équilibres hommes/femmes dans le pouvoir politique et économique, dans l'accès au travail et la rémunération, dans le niveau d'alphabétisation ?
- quel degré de violence physique, sexuelle ou psychologique envers les femmes ?

### 37. Comment les différentes sociétés distinguent-elles les rôles sociaux de l'homme et de la femme ?

- Sommes-nous plutôt dans une société qui sépare nettement les rôles sociaux de chaque sexe ou plutôt dans un environnement où ces rôles se rejoignent et ne s'opposent pas ?
- D'une culture à l'autre, les femmes peuvent-elles facilement choisir leur rôle social et leur statut professionnel ?
- Quelles sont les représentations du couple et de la famille ? Y a-t-il une stricte répartition du rôle du père et de la mère (éducation des enfants, achats, budget, démarches administratives...) ?
- Par quels marqueurs chaque culture construit-elle une opposition visible entre les hommes et les femmes : marquage par l'espace (lieux masculins, lieux féminins), marquage par la tenue vestimentaire, marquage corporel...

### 38. Quelles sont les représentations de la femme dans les différentes religions ?

- Quelles sont les sources de ces représentations ?
- L'argument religieux apparaît-il ici ou là comme un prétexte pour maintenir une inégalité de traitement entre les hommes et les femmes ?

### 39. Quel rapport aux orientations sexuelles minoritaires ?

- Quelle acceptation ou discrimination des orientations sexuelles minoritaires constate-t-on dans les différentes cultures ?
- Les discriminations des minorités sexuelles ont-elles des fondements culturels ?

# CULTURES PROFESSIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES

## Thème 10 Le rapport au travail et à l'efficacité

(cf. pp. 235 à 257 de *l'Intelligence interculturelle*)

### **40. Quel est, ici et ailleurs, le degré de réglementation et de contrôle des conditions de travail ?**

- Quel degré de conformité à la législation internationale du travail (OIT)
- Qu'en est-il du travail des enfants, des seniors, etc. ?
- Quelle est la présence du syndicalisme dans nos pays, sa nature, son rôle ?

### **41. Quelles sont les différentes conceptions du travail, du métier et de la motivation professionnelle dans nos cultures respectives ?**

- Le travail, est-il perçu comme une obligation ou un moyen de réalisation ? Quelles motivations dans le travail ?
- Le travail est-il considéré comme une valeur en soi ?
- Quelle influence actuelle ou passée de la religion dans ces conceptions (l'obligation du travail, châtement du péché originel dans la Bible par exemple ?)
- Le « métier » est-il perçu comme un choix, une vocation, une assignation ?
- Quelle diversité dans les « cultures de métier » ?
- Quelles conceptions de l'honneur dans l'exercice d'un travail et d'un métier ?

### **42. Quelles sont les conceptions de l'efficacité dans nos cultures respectives ?**

- L'efficacité consiste-t-elle à maîtriser à tout prix l'ensemble des éléments du travail, ou à « épouser la vague », à se faire du temps un allié ?

### **43. Quelles sont les représentations de la responsabilité dans le travail ? Responsabilité individuelle ou collective ?**

### **44. Quel est le rapport à l'incertitude et au risque dans le travail ?**

- Contrôle, crainte ou évitement de l'incertitude ?
- Quelles dispositions à la prise de risque ?
- Quelle influence du contexte économique et historique dans ces plus ou moins grandes dispositions ?

## Thème 11

### Le rapport au désaccord et au conflit

(cf. pp. 259 à 276 de *l'Intelligence interculturelle*)

#### **45. Existe-t-il des dispositifs de régulation sociale des conflits dans les secteurs où nous travaillons ?**

- au sein du monde professionnel : en quoi le droit du travail et les habitudes de concertation à l'œuvre dans les organisations anticipent-ils la gestion des conflits ?
- au sein de la société, plus largement : en dehors des systèmes judiciaires, existe-t-il des systèmes de régulation traditionnelle (autorités coutumières, parenté à plaisanterie en Afrique, etc.) ?

#### **46. Quelle est l'influence des religions et de l'histoire sur les attitudes face aux conflits interpersonnels ?**

- Les religions et spiritualités, même si elles affirment l'incompatibilité entre foi et violence, exaltent-elles la lutte, l'effort voire l'affrontement, ou suggèrent-elles l'adaptation au monde plus que sa transformation, la conciliation plutôt que le combat ?
- En quoi l'histoire de l'immigration ou de la construction des Etats (par le haut – autoritaire – ou par le bas – agglomération progressive d'unités locales) explique-t-elle une plus ou moins grande propension au consensus ?
- Les cultures politiques ont-elles une influence dans ce domaine ?

#### **47. Exprime-t-on ouvertement un désaccord dans nos cultures respectives ?**

- Sommes-nous dans des cultures de l'implicite ou de l'explicite ?
- Quel est le sens d'un « oui » ? Le « non » est-il utilisé fréquemment dans la langue de nos interlocuteurs ?

#### **48. Sommes-nous plutôt dans une culture de confrontation ou dans une culture de non-affrontement ?**

- Quelles sont les différentes postures et stratégies face au conflit que l'on peut rencontrer dans nos cultures géographiques ou professionnelles respectives (affrontement/domination, évitement/contournement, recherche de consensus ou stratégies « arrangeantes », etc.)
- En quoi l'orientation individuelle ou collective des sociétés explique-t-elle ces postures et ces stratégies ?

#### **49. Quelle est l'importance de la « face » et de l'honneur dans la genèse et la gestion des conflits ?**

- Nos cultures privilégient-elles l'idée du caractère « toujours utile » de l'affrontement, ou la nécessité de ne pas perdre la face, ni de la faire perdre à l'autre (toujours laisser une porte de sortie) ?

## Thème 12

# Le rapport à l'argent et à la possession

(cf. pp. 279 à 291 de *l'Intelligence interculturelle*)

### 50. Quelle est la place et le rôle de l'argent dans nos sociétés, quelles représentations de la propriété ?

- Sommes-nous plutôt dans des économies monétarisées ou dans des économies de subsistance ?
- Quels sont les statuts et le degré de reconnaissance de la propriété privée dans nos sociétés respectives ?
- Quelles formes et quels degrés de corruption peut-on y observer ?

### 51. Qu'est-ce qu'être riche ou pauvre dans nos cultures respectives ?

- Riche ou pauvre par rapport à qui ?
- La richesse n'est-elle appréciée qu'en termes monétaires, ou en termes de lien social, de réseau (famille, clan, etc.) tenant lieu de couverture sociale en cas de problèmes ?
- L'argent : le montrer ou pas, en parler ou pas ? Pratiques ostentatoires ou opacité volontaire ?

### 52. La religion influe-t-elle sur les représentations de l'argent et de la richesse ?

- Les religions en présence – ou l'interprétation qui en est faite – exaltent-elle plutôt la pauvreté, la dépossession, ou représentent-elles plutôt l'argent comme un bien en gérance impliquant une responsabilité sociale (d'investissement productif, de partage, etc.) ?
- Les religions en présence considèrent-elles l'enrichissement comme licite, autorisent-elles le prêt à intérêt, etc. ?
- La religion intervient-elle directement dans les négociations commerciales, la fixation des calendriers comptables, etc. ?

## Thème 13

# Le rapport à l'autorité, à la norme, au savoir et aux modes d'organisation

(cf. pp. 293 à 313 de *l'Intelligence interculturelle*)

### 53. Quel est le rapport au respect de la règle dans nos cultures respectives ?

- Sommes-nous plutôt dans des cultures qui privilégient « l'universel » (adhésion à des normes, admises par tous, avec un même traitement pour tous, sans exception particulière) ?
- ... ou qui privilégient le « particulier », en tenant d'abord compte de la situation spécifique, ou de la personne concernée par le respect de la règle, avant de considérer la norme globale qui sous-tend cette situation ?

### 54. Quel rapport au contrat peut-on observer dans les différentes cultures ?

- Le contrat est-il plutôt perçu comme un moyen de garantir la fluidité des relations et de se protéger contre l'incertain, donc de permettre de construire progressivement la confiance ?
- ... ou comme un manque de confiance *a priori*, source de plus grande défiance entre partenaires ?
- Le contrat est-il considéré comme protection, garantie, ou comme simple cadre de collaboration ?

### 55. Quelles sont les représentations de l'autorité et de la hiérarchie : à qui accepte-t-on d'obéir ?

- Avons-nous une *vision sociale* de la hiérarchie, perçue comme un « statut » et une position ne pouvant guère être remise en cause, et fonctionnant notamment comme une instance systématique de recours en cas de conflit ?
- ... ou une *vision instrumentale*, centrée sur les tâches à accomplir, définie de manière plus pragmatique, en fonction des compétences et des besoins du groupe à un moment donné ?
- Comment le contrôle est-il perçu dans les organisations ?

### 56. Quel degré de distance hiérarchique dans les organisations (« Power distance ») ?

- Dans quelle mesure un individu peut-il influencer le comportement d'un autre, dans quelle mesure peut-il le commander ?
- Quels sont les écarts entre l'individu et sa hiérarchie, quels sont ses niveaux de dépendance ou d'autonomie vis-à-vis du pouvoir ?

### 57. Quels sont les modèles organisationnels dominants dans nos sociétés respectives ?

- Les modèles organisationnels sont-ils orientés en priorité vers le rôle de l'individu ou vers la tâche qu'il réalise ?
- Quelle est la force de la hiérarchie dans les modèles organisationnels : sont-ils plus « égalitaires » ou plus « hiérarchiques » ?
- Les modèles d'organisation des entreprises, des institutions, des associations, sont-ils « importés », ou reflètent-ils une tradition culturelle forte ?

### 58. Quelles sont les différentes sources et conceptions du savoir dans nos cultures respectives ?

- Que veut dire « scientifique » d'une culture géographique et professionnelle à l'autre ? Le registre du scientifique y relève-t-il du domaine réservé ?



- Quel est le statut des savoirs dit « traditionnels » ? Relèvent-ils des croyances ou des leçons de l'expérience ? Comment sont-ils transmis ?
- Quels sont les supports du savoir dans nos cultures : écrit, oral, numérique... ?
- Une forme de dialogue existe-t-elle entre les différents savoirs ?
- Quelle conception de l'éducation ? Qu'appelle-t-on « bonne » ou « mauvaise » éducation ?

### **59. Quel rapport à la technique et aux technologies ?**

- Comment le progrès technologique est-il perçu ? Outil d'asservissement ou de libération ? Quelle prise le citoyen a-t-il sur les développements technologiques ?
- Dans quelle mesure les nouvelles technologies bousculent-elles les systèmes hiérarchiques des organisations ?

### **60. Quel rapport à l'expertise et aux diplômes ?**

- Quel rapport à l'expérimentation et à l'échec ?
- Quelles stratégies de pouvoir à partir du savoir et de l'expertise ? Le pouvoir, légitimé par le savoir ? Qu'est-ce que « faire autorité » ?
- Qu'attend-on d'un cadre expatrié ? D'un volontaire ?
- Quelle acceptation de « ne pas savoir » ?

# LANGUES ET COMMUNICATION

## Thème 14 L'influence de la langue, le rapport au langage et à la traduction

(cf. pp. 321 à 350 de *l'Intelligence interculturelle*)

### 61. Quel est le « paysage linguistique » dans les zones où nous travaillons ?

- Combien de langues nos interlocuteurs parlent-ils ou comprennent-ils ? Combien de langues et dialectes sont usuels dans leur pays ?
- Quelle est pour eux la place de leur langue maternelle ? Quelle pratique des langues nationales, des langues « pivot » (anglais, français...) ?

### 62. La langue et le temps : comment exprime-t-on le passé, le présent et le futur ?

- Les conjugaisons existent-elles dans la langue de nos interlocuteurs ? Le passé existe-t-il, est-il utilisé ?
- Même lorsqu'il existe dans la langue, le futur est-il couramment utilisé ?

### 63. Quelles sont les caractéristiques des langues en présence et leurs conséquences sur les modes de raisonnement ?

- les mots sont-ils autonomes ou ne prennent-ils sens qu'au contact des autres ?
- comment sont-ils composés (morphologie) ?
- comment sont-ils ordonnés dans la phrase (syntaxe, place du verbe par ex.)
- Quelle est l'influence des systèmes d'écriture (alphabétiques, syllabiques, logographiques – idéogrammes...) sur nos modes de pensée ? Ecrire de droite à gauche ou de gauche à droite, ou de haut en bas...

### 64. La langue et l'identité : quelle place les langues en présence donnent-elle à soi et aux autres ?

- existence et la place du sujet dans la phrase ;
- différences d'usage des pronoms personnels ;
- le verbe est-il conjugué en fonction de l'interlocuteur ?
- quelle distinction fait-on, dans la langue, entre le masculin et le féminin ?

### 65. Quels malentendus peuvent naître de la phonétique et de la façon dont l'autre prononce sa langue ?

### 66. Que nous disent les différences lexicales sur nos visions et sur la diversité de nos cadres de vie ?

- Combien de mots l'autre met-il derrière mon mot, et inversement ?
- Quels univers de sens, quelles équivoques derrière nos mots ? Un mot est-il traduit une fois qu'il est traduit ?

### 67. Quels sont les défis de l'acte de traduire, quel rôle et quel statut attribue-t-on au traducteur ?

### 68. Comment traduire l'intraduisible ?

- Renoncer à traduire certains mots ? Admettre une dose d'imperfection et d'interprétation dans la traduction ?

# Thème 15

## Communication et relations interpersonnelles

(cf. pp. 353 à 370 de *l'Intelligence interculturelle*)

### 69. Qui parle à qui ? Pourquoi et dans quel contexte ?

- Communication directe ou communication « ventriloque » (ce n'est pas mon interlocuteur qui parle, mais, à travers lui, sa communauté, son entreprise, son église qui s'exprime ; et ce n'est pas à moi qu'il parle, mais à ce que je représente).

### 70. Quels objectifs assignons-nous à la communication ?

- La communication est-elle considérée ici et là comme un outil d'information, de transmission d'un message, ou comme un moyen de créer des liens et de contribuer à une forme d'harmonie ?
- La qualité de la communication est-elle tenue pour plus importante que l'information échangée ?

### 71. Quels sont nos registres de langage ? Comment organisons-nous les idées et les arguments et les communiquons-nous ?

- Quelle abondance de la parole, comment sont gérés les tours de parole ?
- Qui saluer, comment saluer ? Qui remercier, comment remercier ?
- Quelle est la place de l'humour dans nos conversations et nos négociations ?
- Privilégions-nous les approches déductives (partir de postulats théoriques pour aboutir à des principes d'action) ou inductives ? (partir de constats concrets bâtir ensuite les hypothèses et les théories qui permettront de confirmer et de justifier ce constat) ?

### 72. Quelle est la part de l'implicite et de l'explicite dans nos modes de communication ?

- Sommes-nous plutôt dans des « Low context cultures » (cultures à faible charge contextuelle), où l'information réside essentiellement dans l'explicite du message, et où les relations professionnelles dépendent peu de la connaissance approfondie de la culture du pays, du statut de l'interlocuteur ?
- ... ou dans des « High context cultures » (cultures à forte charge contextuelle) où l'information réside avant tout dans la personne – dans ce qu'elle représente, dans ses références – davantage que dans ce qu'elle dit ?

### 73. Quels sont les statuts respectifs de l'écrit et de l'oral et les canaux de communication les plus couramment utilisés ?

- Quelles habitudes de communication : orale, écrite, courriels, téléphone, réseaux sociaux ? Qu'est-ce qui est « bien vu » et « mal vu » dans ce domaine ?
- Quels choix les individus ont-ils vraiment entre ces canaux, et comment les combinent-ils ?

### 74. Quels sont, selon les cultures, les codes et les pratiques de communication non verbale ? Paralangage, gestes, silence...

- le sens du sourire est-il partout le même ?
- quel sens pour le regard et la durée des contacts oculaires ?
- quelle utilisation de l'espace interpersonnel (proxémique) ?
- quel sens donner aux gestes (kinésique)
- le silence est-il admis, désiré, ou considéré comme insupportable ?
- comment décrypter les paralangages (rires, sanglots, intensité de la voix...)
- la gestion du temps, de l'attente, comme langage (chronémique)...

## 75. Quelles représentations et quelles pratiques en matière de relations affectives ?

- Quelle conception de l'amitié, quelle valeur lui est-elle attribuée, quelle durée de mise en place de relations amicales ?
- Quelle conception de l'amour, quelle valeur attribuée à l'engagement amoureux ? Quel rapport à la séduction ?
- Quelle séparation entre la sphère professionnelle ou publique et la sphère amicale ou amoureuse ? Quelles conséquences professionnelles d'un recoupement de ces sphères (invitations, implication de la famille, etc.)
- Quelle est la propension de l'autre à l'empathie dans les relations professionnelles, sociales, et privées ? Quelles conséquences ?
- Peut-on nécessairement observer chez l'autre des marques de sympathie où d'antipathie ? Que déduire d'une apparente indifférence ?

### Bibliographie sommaire

- BAUDRY (Pascal) *Français & Américains – l'autre rive*, Ed. Village Mondial, 2004.
- CHEVRIER (Sylvie), *Le management des équipes interculturelles*, PUF, Paris, 2000.
- COHEN-EMERIQUE (Margalit) *Pour une approche interculturelle en travail social, Théories et pratiques*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2011
- DAVEL (Eduardo), DUPUIS (Jean-Pierre), CHANLAT (Jean-François), *Gestion en contexte interculturel – approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université de Laval (Québec) et Télé-Université (UQAM). Voir notamment, dans le DVD associé au livre, les 30 monographies par pays : Québec, Mexique, Colombie, Brésil, Angleterre, France, etc.
- DEMORGON (Jacques), Lipianski, Edmond-Marc, *Guide de l'interculturel en formation*, Retz, 1999.
- GEOFFROY (Christine), *La mésentente cordiale – voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais*, PUF, 2001.
- HALL (Edward T.), *La danse de la vie*, temps culturel vécu, Seuil 1984
- HALL (Edward T.), *Au-delà de la culture*, Seuil 1979
- HALL (Edward T.), *Le langage silencieux*, Seuil, coll. Points, 1990
- HOFSTEDE (Geert), HOFSTEDE (Gert Jan), MINKOV (Michael), *Cultures et organisations – nos programmations mentales*, Pearson Education France, 2010.
- IRIBARNE (Philippe d'), *La logique de l'honneur*, Seuil 1984.
- MEIER (Olivier), *Management interculturel – Stratégie, organisation, Performance*, Dunod, 2010
- MICHALON (Clair), *Différences culturelles, mode d'emploi*, Sépia, Paris, 1997.
- MORAL (Michel), *Le Manager Global*, Dunod 2004.
- MUTABAZI (Evalde), PIERRE (Philippe), *Pour un management interculturel – de la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008
- SAUQUET (Michel) & VIELAJUS (Martin), *L'intelligence de l'autre – prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Ed. Charles-Léopold Mayer, 2007
- SAUQUET (Michel) & VIELAJUS (Martin), *L'intelligence interculturelle – 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*, Ed. Charles-Léopold Mayer, 2014
- TROMPENAARS (Fons), HAMPDEN-TURNER (Charles), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima 2004
- VERBUNT (Gilles), *La société interculturelle. Vivre la diversité humaine*, Seuil, Paris, 2001.