

Le Culturoscope

15 questions clés pour aborder l'interculturel

Grille d'observation et d'analyse des contextes, des représentations et des pratiques socio-culturelles

©Michel Sauquet et Martin Vielajus¹, juin 2014



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, en son propre pays, 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 de nos interlocuteurs et sur leurs manières de fonctionner. 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 grille proposée ici constitue l'un des documents d'appui utilisés notamment lors de cours-séminaires dans plusieurs universités ou grandes écoles², de sessions de formation de formateurs ou de rencontres de réflexion sur la gestion de la diversité au sein d'organisations du secteur humanitaire³. Enrichie depuis quelques années des apports constants des différents groupes d'étudiants et de cadres en formation de toutes ces entités, elle est destinée aux professionnels du tiers secteur, du secteur public ou du secteur privé se trouvant en situation d'expatriation, ou à des cadres d'institutions travaillant, en Europe, dans un milieu pluriculturel. Avec ses 15 questions de base et ses 130 sous-questions, elle a pour but les inciter, chaque fois qu'une action de coopération, une négociation commerciale, un débat scientifique ou technique, 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 ces codes et ces comportements ? Il s'agit à la fois :

- **de proposer une prise de distance** à l'égard de bien des attitudes autocentrées et de ces *one best ways* managériales qui sont encore le lot de beaucoup d'entreprises transnationales ou d'ONG humanitaires et de développement ;
- **de proposer une check-list** de points sur lesquels il est utile de se renseigner à l'arrivée dans un nouveau pays d'expatriation ou dans un nouveau cadre multiculturel dans son propre pays. Cette check-list peut être reprise à n'importe quel moment d'un parcours

¹ Consultants, enseignants et formateurs en communication interculturelle.

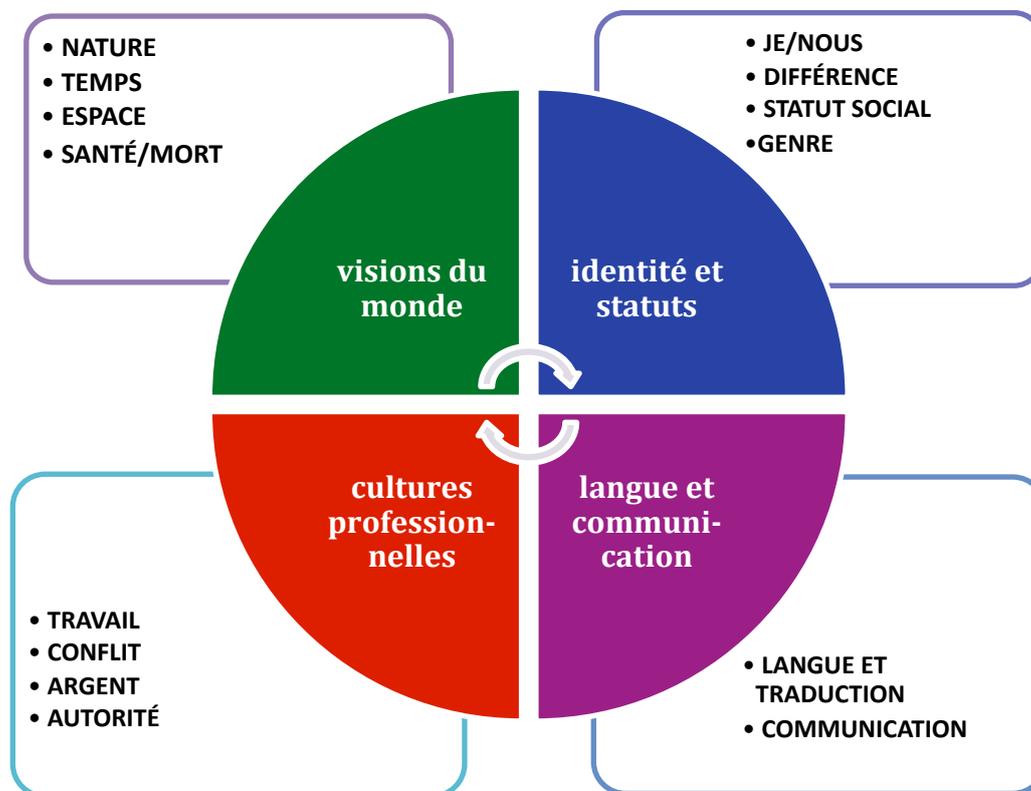
² Sciences Po Paris et Bordeaux, Ecole Centrale de Paris, Ecole nationale des Ponts et Chaussées, Université Paris-Dauphine, ENA, EM-Lyon Business School, Université de Rennes I, Ecole Nationale de Création Industrielle.

³ Médecins du Monde, Action contre la faim, Délégation catholique à la coopération, Etudiants et développement, Coordination Sud...

professionnel ou associatif chaque fois qu'une difficulté d'ordre apparemment culturel se présente.

- **de fournir un cadre d'analyse** permettant d'éclairer et si possible de débrouiller des situations de confrontation socio-culturelles de nature diverses : opérations humanitaires et de développement, projets sociaux en milieu multiculturel péri-urbain, négociations commerciales et internationalisation d'entreprises, etc.
- **de proposer un cadre pour l'échange organisé d'expériences** et de pratiques et pour la formation au sein d'institutions qui peuvent s'approprier et amender la grille en fonction de leurs propres besoins.

La grille n'est pas un questionnaire. Elle vise à mettre en évidence l'existence de similitudes ou de différences dans quatre grands domaines qui sont autant de facteurs à interroger lorsque l'on est plongé dans des situations d'expatriation ou de gestion de la diversité : 1. visions du monde ; 2. identité et relations humaines ; 3. Langues et communication ; 4. Facteurs économiques et sociaux.



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. Des médiateurs de ce type, il y en a partout, mais nous avons rarement le réflexe d'y recourir, tellement convaincus, bien souvent, que l'échec d'un travail en commun vient forcément de l'incompétence, de la duplicité ou de la mauvaise volonté de l'autre, tandis que, tout simplement, l'autre a peut-être des raisons que notre raison ignore. Peut-être... À ce titre, l'outil peut se révéler une sorte de « réducteur d'énervement » bien nécessaire dans les situations de conflit potentiel dans lequel nous projette l'ignorance – donc la peur – de l'autre.

Les « médiateurs » qui peuvent être interrogés à partir de la grille peuvent également nous informer sur des cas de « négociation socio-culturelles » réussies (ou soldées par un échec) dans des situations d'opposition de méthodes et de valeurs. Par « négociation » nous n'entendons pas ici une technique pour faire passer à tout prix ses propres objectifs, mais une démarche

permettant de passer du « ou » au « et ». Le « ou », c'est « ta méthode ou la mienne, ta culture ou la mienne, tes valeurs ou les miennes », c'est la pensée du tout ou rien. Le « et », c'est dire : « nos points de départ sont différents mais nous sommes ensemble dans telle ou telle situation, comment pouvons-nous arriver à combiner nos approches, à nous entendre sur un minimum de valeurs et de techniques communes ? ».

La grille vise en fait 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. La démarche interculturelle ne saurait en effet se limiter au pointage de problèmes. L'autre ne se résume ni à un vide à remplir, ni à un problème à résoudre. Le dialogue interculturel ne peut pas être conçu qu'en termes de coût de transaction ; il est source d'enrichissement pour ceux qui le pratiquent, et souvent source d'innovation dans le domaine professionnel.

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 quelques **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 ? Ne s'agit-il pas de questions relevant de l'organisation politique et réglementaire ? Avons-nous suffisamment croisé nos informations ?
- 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 vieux... ? 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. que l'on considère.
- 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 ? Ceci correspond à une des caractéristiques majeures de ce que nous appelons une démarche d'« intelligence de l'autre », qui ne peut faire l'économie d'une intelligence de soi-même.

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 questions à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*** (éditions Charles Léopold Mayer, 2014) - <http://www.eclm.fr/ouvrage-367.html>

SOURCES CULTURELLES

1 SOURCES

Quelles sont les sources transversales des représentations et des pratiques dans les milieux où nous sommes immergés ?

Le rapport au sacré

- 1 -2 Nos cultures sont-elles surtout des cultures du sacré ou des cultures sécularisées ?
- 3 Quelle est la prégnance du religieux dans le quotidien des individus et organisations avec lesquels nous travaillons ?
- *place des fêtes religieuses*
 - *place et influence des autorités religieuses*
 - *manifestations du fait religieux dans les institutions*
 - *réurrence des références religieuses dans le langage courant*
- 4 Quelles interactions les religions en présence ont-elles entre elles ?

Le rapport à la tradition

- 5 -6 Peut-on encore opposer « sociétés traditionnelles » et « sociétés modernes » ?
- 7 Quelle est la prégnance de la tradition sur la vie sociale et professionnelle, ici et ailleurs ?
- *place des valeurs traditionnelles dans nos cultures respectives*
 - *place des rites, ritualisation des relations sociales (cérémonies de passage, banquets, etc.)*

Le rapport à l'histoire

- 8-9 Quelle prégnance l'histoire a-t-elle sur les représentations et les pratiques ?
- *le poids du passé colonial*
 - *l'histoire et les relations entre locaux et expatriés*

VISIONS DU MONDE

2 NATURE

Quels sont les rapports socio-culturels à la nature dans nos sociétés respectives ?

Interroger les représentations et les pratiques

- 10 Nos sociétés privilégient-elles une attitude de domination de la nature ou une posture de symbiose ?
- *quels sont les mythes, cosmogonies, récits de la création du monde qui déterminent les rapports Homme-nature ?*
 - *l'idée de domination de la nature est-elle partout admise ? Soumettre la nature ou lui obéir ? L'Homme élément ou maître de la nature ?*
- 11-12-13 Quelles sont les différences de représentation de la valeur de la terre, du sol, de l'eau ?
- *éléments symboliques, sacrés, ou simple marchandise ?*
 - *à qui rend-on des comptes, ici et ailleurs, de la gestion de ces ressources ?*

Prendre en compte les différences

- 14-15 Comment prendre en compte les représentations culturelles de la nature dans la gestion de l'environnement et dans les activités agricoles ?

3 TEMPS

Quelles sont les visions et les modes de gestion du temps dans nos cultures respectives ?

Contextualiser

- 16 Le contexte économique et professionnel : avons-nous tous les mêmes facilités pour gérer notre temps, les mêmes contraintes et les mêmes repères ?
- 17-18 Le contexte linguistique : le terme « temps » est-il partout entendu de la même manière ? Quel statut ont, dans nos langues respectives, le passé, le présent, le futur ?
- *les langues sans conjugaisons au passé*
 - *les langues sans usage du futur, ou méfiantes par rapport à cet usage.*

Interroger les représentations et les pratiques

Représentations :

- 19 Privilégie-t-on la vision d'un temps linéaire ou d'un temps cyclique dans nos sociétés respectives ?
- *quelles conséquences de ces visions au regard, par exemple, de la peur de l'échec ?*
- 20 Y voit-on le temps comme devant être maîtrisé, planifié, séquencé ?
- *Cultures monochrones ou polychrones ?*
 - *Porosité ou séparation du temps professionnel et du temps privé ?*
- 21 L'orientation dominante, dans nos sociétés, tend-elle vers le long terme ou le court terme ?
- 22 Nos sociétés privilégient-elles une orientation vers l'avenir ou une orientation vers le passé ?

Pratiques :

- 23 Quelles sont les différences de pratiques concernant la durée journalière du temps de travail ?
- 24 Comment, dans nos cultures respectives, gérons-nous les temps de réunions et de rencontres ?
- 25 Quelles sont les différences de conceptions de la pression, de l'urgence, de la ponctualité ?

Prendre en compte les différences

- 26 Comment résoudre le casse-tête de la concordance des temps dans le travail de coopération au développement ?
- 27 L'urgence humanitaire impose-t-elle de mettre entre parenthèses le facteur culturel ?
- 28 Comment prendre en compte les différences de visions culturelles du temps dans les entreprises et les administrations ?

4 ESPACE

Quelles sont nos conceptions respectives de l'espace et de son usage ?

Interroger les représentations et les pratiques

- 29 Quelles sont les représentations du territoire, des frontières et de la mobilité ?
- *sédentarité, nomadisme*
 - *la mobilité comme obstacle ou comme opportunité ?*
- 30 Quelles sont les conceptions culturelles de l'aménagement spatial urbain et rural ?
- *le centre et la périphérie*
 - *habitat concentré ou dispersé, politiques de « villagisation »*
- 31 Quels sont les repères d'orientation dans nos cultures respectives ?
- *quatre points cardinaux ou davantage ? (le centre, l'aval, l'amont, le ciel et la terre...)*
- 32 Y a-t-il des différences culturelles dans les manières de dessiner l'espace ?
- 33 Le petit et le vaste, le vide et le plein, le proche et le lointain... Quelles sont les différences de représentations mentales ?
- 34 Quels espaces, quelles « bulles » créons-nous entre nous et les autres ?
- *distances intimes, distances personnelles, distances sociales, distances publiques...*
- 35 Quelle est la place pour l'intimité dans notre espace et notre habitat ?

Prendre en compte les différences

- 36 Comment prendre en compte la diversité des règles d'orientation et des représentations de l'espace ?
- 37 Comment trouver des compromis dans l'aménagement des espaces de travail dans les équipes multiculturelles ?

5 SANTÉ

Quels sont, d'une culture à l'autre, les rapports à la santé, à la souffrance et à la mort ?

Contextualiser

- 38 Quelle est l'influence du contexte institutionnel et politique sur les situations sanitaires ?
- *quel degré d'équipement sanitaire ?*
 - *quel degré d'application des législations ?*
- 39 En présence de quels systèmes de savoirs médicaux se trouve-t-on ?
- *modèle biomédical occidental*
 - *ethnomédecines (traditionnelle chinoise, ayurvédique, etc.)*
- 40 Comment les patients naviguent-ils entre différents savoirs médicaux ?
- 41 La prise en charge de la santé est-elle affaire plutôt individuelle ou plutôt collective ?

Interroger les représentations et les pratiques

- 42 Quelles sont les différentes conceptions religieuses et culturelles du mal et de la souffrance humaine ?
- 43 Quelles sont les représentations à l'œuvre dans la perception des causes de la maladie et du handicap ?
- *causes physiques ou causes psychologique ou sociales ?*
 - *causes 'rationnelles' ou surnaturelles ?*
- 44 Quelles sont les différentes manières de nommer la maladie dans nos cultures respectives ?
- 45 Quel lien établit-on, ici et ailleurs, entre la maladie et le statut social du patient ?
- 46-47 Quelles sont les attitudes culturelles à l'égard de la mort et des défunts ?
- *la mort comme rupture ou comme passage, inscrite dans la continuité de la vie ?*
 - *la mort verbalisée ou la mort tabou ?*
- 48 Quels sens ont les rites d'accompagnement de la mort ?

Prendre en compte les différences

- 49** Comment articuler, lorsque c'est possible, savoirs médicaux modernes et savoirs traditionnels ?
- 50** En France : quels accompagnements sont mis en œuvre en situation d'accueil de patients de cultures différentes ?
- *accompagnement de la grossesse, de la naissance, de la fin de vie*
 - *traitement des questions d'hygiène et de rapport au corps*
 - *dialogue, communication, adaptation des langages.*
- 51** A l'étranger : quelles sont les marges de manœuvre et les pratiques de négociation socioculturelle autour de la santé ?
- 52** Comment prendre en compte la diversité des accompagnements rituels de la mort ?

IDENTITÉS

6 JE/NOUS

Quel est le rapport à l'individuel et au collectif dans nos sociétés ?

Interroger les représentations et les pratiques

- 53-54** Cultures du « je » et cultures du « nous » : nos interlocuteurs sont-ils orientés vers l'individuel ou vers le collectif ?
- *individualisme ou collectivisme ?*
 - *comment le « je » se construit-il ? Dans l'opposition ou la relation ?*
- Quelles sources religieuses et philosophiques expliquent la plus ou moins grande orientation individuelle des sociétés ?
- 55** Quels sont les rapports à la famille, à la communauté ? Comment traduisent-ils l'orientation plus ou moins individuelle des sociétés ?
- *taille de la famille*
 - *poids plus ou moins central de la famille dans les comportements économiques et sociaux de chacun*
 - *poids de l'autorité familiale sur les comportements individuels*
 - *diversité des représentations de la communauté (territoire, ethnie, langue...)*
- 56** A quels « groupes de référence » les individus s'identifient-ils et pourquoi ?
- *quelle homogénéité/hétérogénéité des différents groupes de référence de mon interlocuteur ?*
- 57** Quelle est l'influence du rapport individuel/collectif sur les modes de représentation et de prise de décision ?
- *nombre de personnes nécessaires pour représenter un groupe*
 - *niveau d'autonomie du représentant d'un groupe*
- 58** Comment l'orientation vers l'individuel ou le collectif influe-t-elle sur l'idée de performance ou d'échec individuel ?
- *évaluations, sanctions, récompenses : individuelles ou collectives ?*

Prendre en compte les différences

- 59** Comment prendre en compte les logiques collectives dans la prise de décision en entreprise ?
- 60** Comment faire des logiques collectives locales un moteur des actions de développement ?
- *expériences de caution solidaire*

7

DIFFÉRENCE

Quels rapports à l'étranger et à la différence entretenons-nous d'une société à l'autre ?

Contextualiser

- 61** Quelles formes et quelle visibilité du sentiment raciste peut-on rencontrer dans nos sociétés ?
- *racisme « biologique » ou racisme « culturel » ?*
- 62** Dans quelle mesure la diversité religieuse est-elle reconnue dans nos sociétés respectives ?
- *religions d'Etat ou régime de séparation des églises et de l'Etat ?*
 - *quelles conceptions et quelle application de la laïcité ?*

Interroger les représentations et les pratiques

- 63** Quelle est l'influence du sentiment identitaire sur l'ouverture à la différence ?
- *sociétés à identités collectives faibles et ouvertes / fortes et fermées ?*
- 64** Accueillir l'étranger : y a-t-il des sources religieuses d'une plus ou moins grande ouverture à l'autre ?
- 65** 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*
 - *histoire des métissages et des échanges culturels*

Prendre en compte les différences

- 66** Quelles sont les stratégies publiques de gestion de la diversité ethnique ? Lois antiracistes et politiques de discrimination positive.
- 67** Comment prendre en compte de la diversité des statuts religieux dans la gestion des organisations ?
- *application de règles uniques ou « arrangements raisonnables » ?*
- 68** Comment se positionner soi-même en tant qu'étranger dans une culture différente ?

8

STATUT SOCIAL

Quel est le rapport au statut social, à l'égalité, au prestige dans les différentes cultures ?

Interroger les représentations et les pratiques

- 69** Comment perçoit-on l'égalité et l'inégalité ? Quel est le niveau de structuration hiérarchique des sociétés ?
- 70** Statut acquis (conquis) ou statut attribué (hérité) ? Qu'est ce qui détermine la construction d'un statut social, ici et ailleurs ?
- *privilégier ce que l'individu a pu construire ou privilégier ses diplômes ou sa naissance ?*
- 71** Quel est le rôle de l'âge dans la construction du statut social ?
- 72** Quelle est la représentation du rôle des diplômés dans les statuts professionnels ?

9 GENRE

Quel est le rapport au genre (masculin-féminin) dans nos sociétés ?

Contextualiser

- 73-74 Quel est le degré d'égalité/inégalité entre hommes et femmes dans les différents pays, et quelles législations existent dans ce domaine?
- *quels équilibres hommes/femmes dans le pouvoir politique et économique ?*
 - *dans l'accès au travail et les conditions de rémunération ?*
 - *dans le niveau d'alphabétisation ?*
 - *quel degré de violence physique, sexuelle ou psychologique envers les femmes ?*
- 75 Quelle acceptation ou discrimination des orientations sexuelles minoritaires constate-t-on dans les différents pays ?

Interroger les représentations et les pratiques

- 76 Comment les différentes sociétés distinguent-elles les rôles sociaux de l'homme et de la femme ?
- 77 Par quels marqueurs les cultures construisent-elles une opposition visible entre les sexes ?
- *marquage par l'espace (lieux masculins, lieux féminins)*
 - *marquage par la tenue vestimentaire*
 - *marquage corporel*
- 78 Quelles sont les représentations de la femme dans les différentes religions ?
- 79 Les discriminations des minorités sexuelles ont-elles des fondements culturels ?

CULTURES PROFESSIONNELLES

10 TRAVAIL

Quels sont nos rapports au travail, à l'efficacité, au risque ?

Interroger les représentations et les pratiques

- 80-83 Quelles sont les différentes conceptions du travail, de sa raison d'être ?
- *pourquoi travailler ? quelles motivations dans le travail ?*
 - *quelle influence de la religion dans ces conceptions ?*
- 84 Quelles sont les différentes représentations du « métier » ?
- *le métier est-il perçu comme un choix, une vocation, une assignation/ obligation ?*
 - *quelle diversité dans les « cultures de métier » ?*
- 85 Quelles sont les conceptions de l'efficacité dans nos cultures respectives : maîtriser les processus ou épouser la vague ?
- 86 Quelles sont les représentations de la responsabilité dans le travail ?
- 87 Quel est le rapport à l'incertitude et au risque dans le travail ?
- *contrôle, crainte ou évitement de l'incertitude ?*
 - *quelle disposition à la prise de risque ?*
 - *quelle influence du contexte économique et historique dans cette plus ou moins grande disposition ?*
- 88 Quelle est la séparation entre la sphère professionnelle et la sphère privée ?

11 CONFLIT

Quelles sont, selon nos cultures, les conceptions du désaccord, du conflit, et comment les gérons-nous ?

Interroger les représentations et les pratiques

- 89-93 Exprime-t-on ouvertement un désaccord dans nos cultures respectives ?
- *communication explicite ou implicite ?*
 - *sens d'un oui, sens d'un non ? est-il possible de dire « non » dans toutes les cultures ?*
- 94 Sommes-nous plutôt dans une culture de confrontation ou dans une culture de non-affrontement ?
- 95 « Ne pas perdre la face » : quelle importance de la face et de l'honneur dans la genèse et la gestion des conflits ?
- 96 Quelles stratégies de gestion des conflits peut-on observer dans nos cultures respectives ?
- *domination ? accommodements ? compromis ? évitement ?*
 - *dans quelle mesure les stratégies face aux conflits sont-elles liées à l'orientation plus ou moins individuelle ou collective des individus et des sociétés ?*
- 97 Quelles différences d'attitude peut-on observer d'une culture institutionnelle à l'autre face au conflit (ONG, entreprises, tiers secteur...) ?

12 ARGENT

Quelles sont les représentations de l'argent, de la richesse, de la possession ?

Contextualiser

- 98 Economies monétarisées, économies de subsistance : quelle est la place et le rôle de l'argent dans nos sociétés ?
- 99 Quel degré et quelles formes de corruption peut-on observer dans nos sociétés ?
- 100 Quels sont les statuts et le degré de reconnaissance de la propriété privée ?

Interroger les représentations et les pratiques

- 101 Comment la religion influe-t-elle sur les représentations de l'argent et de la richesse ?
- 102 Qu'est-ce qu'être riche ou pauvre dans nos cultures respectives ?
- *riche ou pauvre par rapport à qui ?*
 - *la pauvreté : manque d'argent ou absence de lien social ?*
- 103 Accumuler ou redistribuer ? Quelles sont les conceptions du don et comment influencent-elles sur la perception de la corruption ?
- 104 L'argent : le montrer ou pas, en parler ou pas ?

13 AUTORITÉ

Quel est le rapport à l'autorité et à la hiérarchie, quelles cultures organisationnelles ?

Interroger les représentations et les pratiques

- 105 Quel est le rapport au respect de la règle dans nos cultures respectives ?
- *privilégier l'universel ou le particulier ?*
- 106 Quel rapport au contrat peut-on observer dans les différentes cultures ?
- *le contrat : marque de confiance ou de défiance ?*
 - *protection, garantie, ou simple cadre ?*
- 107 Quelles représentations de l'autorité et de la hiérarchie : à qui accepte-t-on d'obéir ?
- 108 « Power distance » : quel degré de distance hiérarchique dans les organisations ?
- 109-110 Quels modèles organisationnels dominant ici et ailleurs ? La priorité est-elle donnée, au rôle de l'individu ou à la tâche qu'il réalise ?

14 LANGUE

Quels rapports entretenons-nous à la langue et à la traduction ?

Contextualiser

111-112 Quel est le « paysage linguistique » dans les zones où nous travaillons (langues maternelles, locales, officielles, langues pivot...) ?

Interroger les représentations et les pratiques

113 La langue et le temps : comment exprime-t-on dans les différentes langues le passé, le présent et le futur ?

114 Les caractéristiques des langues et leurs conséquences sur les modes de raisonnement :

- *les mots sont-ils autonomes ou ne prennent-ils sens que les uns par rapport aux autres ?*
- *comment sont-ils composés (morphologie) ?*
- *comment sont-ils ordonnés dans la phrase ?*

115 La langue et l'identité : quelle place la langue donne-t-elle à soi et aux autres ?

- *existence et place du sujet dans la phrase*
- *différences d'usage des pronoms personnels (tu, nous, etc.)*

116 La langue et le genre : quelles distinctions fait-on entre le masculin et le féminin ?

117 Quelle est l'influence des systèmes d'écriture sur nos modes de pensée ?

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

119 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 ?*
- *les « univers de sens » de nos mots*

Prendre en compte les différences

120-122 Quels sont les objectifs et les défis de l'acte de traduire ? Quel rôle et quel statut attribue-t-on au traducteur ?

121 Comment traduire l'intraduisible ?

- *renoncer à traduire certains mots ? admettre une dose d'imperfection et d'interprétation dans la traduction ?*

15 COMMUNICATION

Quels sont les défis de la communication interpersonnelle en milieu pluriculturel ?

Contextualiser

123 Qui parle à qui ? Pourquoi et dans quel contexte ? L'aspect socio-linguistique

- *communication directe ou communication « ventriloque » (c'est mon entreprise ou ma communauté qui s'exprime par ma bouche) ?*

Interroger les représentations et les pratiques

124 Quels objectifs assignons-nous à la communication ?

- *la communication comme outil d'information ou de création de liens et d'harmonie ?*
- *la communication plus importante que l'information échangée ?*

125 Quelles différences peuvent exister dans nos manières d'organiser les idées/les arguments et de les communiquer ?

- *approches inductives ou approches déductives ? théoriques ou pragmatiques ?*

126 Quels sont les codes et les registres de langage qui accompagnent le dialogue ?

- *abondance des propos et gestion des tours de parole*
- *qui saluer, comment saluer ? Qui remercier ? Comment remercier ?*

- 127 Quelle place de l'humour dans nos conversations et nos négociations ?
- 128 Quelle est la part de l'implicite et de l'explicite dans nos modes de communication (« high context » ou « low context culture ») ?
- 129 Quels sont les statuts respectifs de l'écrit et de l'oral dans nos cultures ?
- 129 Quels sont, selon les cultures, les codes de communication non verbale ?
- 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)
 - comment décrypter les paralangages (rires, sanglots, intensité de la voix...)
 - la gestion du temps, de l'attente, comme langage...

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 temps 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.