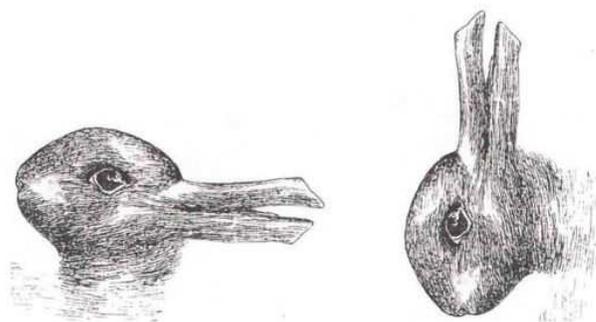


42 questions pour aborder l'interculturel

*Grille d'identification des variables socio-culturelles
susceptibles d'expliquer les manières d'être et d'agir de l'autre*

©Michel Sauquet¹, michel.sauquet@gmail.com
av. la collaboration de Martin Vielajus, décembre 2010²



*L'important, ce n'est pas d'ouvrir les autres à la raison,
mais de s'ouvrir à la raison des autres.*
Claude Lévi-Strauss

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 *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... – et sur les différentes manières de fonctionner des uns et des autres. 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 séries de cours-séminaires dans plusieurs universités ou grandes écoles³ et lors de sessions de formation de formateurs ou de rencontres de réflexion sur la gestion de la diversité au sein d'organisations du secteur humanitaire⁴. 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 France, dans un milieu pluriculturel. Avec ses 42 questions de base et ses plus de 300 sous-questions, elle voudrait 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 « clocher » ? D'où viennent les incompréhensions, quelle est la source profonde de nos malentendus ? Au-delà de la partie visible du fameux « iceberg » des cultures (codes de communication et de savoir-vivre dans la vie quotidienne, le verbal, le non verbal, etc.), qu'est-ce qui, culturellement, en profondeur, peut expliquer ces codes et ces comportements ? Il s'agit à la fois :

¹ Enseignant et formateur en communication interculturelle.

² Les deux images du haut renvoient à la célèbre illusion d'optique relevée par le psychologue américain Joseph Jastrow vers la fin du XIX^{ème} siècle, illustrant le fait qu'un même objet, une même réalité, peut être perçue de manière totalement différente selon le point de vue, l'angle d'observation dans lequel on se place. Le lapin de l'image de gauche devient un canard qui caquette sur l'image de droite qui résulte d'une rotation de 90°...

³ Sciences Po, Ecole Centrale de Paris, Dauphine, Université de Rennes 1

⁴ Médecins du Monde, Action contre la faim, Délégation catholique à la coopération, Coordination Sud...

- De proposer, par la démarche du questionnement continu des représentations et des stratégies de l'autre, une prise de distance à l'égard d'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 ;
- d'aider au développement de ces « compétences interculturelles » qui sont de plus en plus exigées des professionnels de l'international ;
- de fournir un cadre pour l'échange organisé d'expériences et de pratiques.

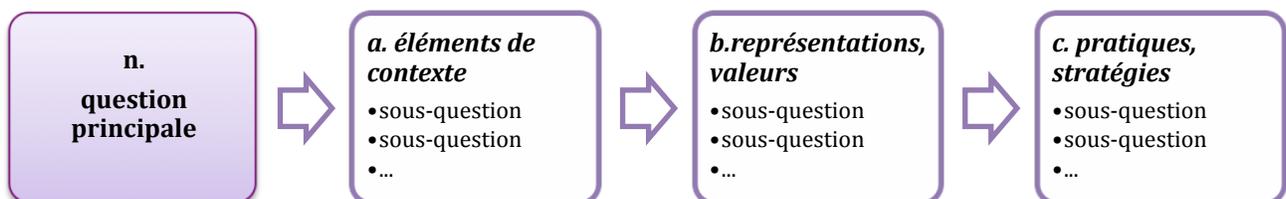
La grille met ici en évidence l'éventuelle existence de similitudes ou différences dans **dix domaines** :

1. *Le rapport à la tradition, à l'histoire, au sacré*
2. *Le rapport à la nature et au vivant*
3. *Le rapport à l'identité et à la différence*
4. *Le rapport au temps et à l'espace*
5. *Le rapport au travail et à l'action*
6. *Le rapport à l'argent, à la richesse, à l'égalité et aux inégalités*
7. *Le rapport à l'autorité, au pouvoir, à la norme*
8. *Le rapport au savoir et à la créativité*
9. *Les questions linguistiques*
10. *Les questions de communication et de relation affective*

En se posant des questions sur ces dix 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**, 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 leur 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... A ce titre, l'outil peut se révéler une sorte de « réducteur d'énervement » bien nécessaire dans les situations de conflit potentiel dans lequel l'ignorance – donc la peur – de l'autre nous place bien souvent.

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 la vie sur place, 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 résoudre⁵. Le dialogue interculturel ne peut 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.

La grille comporte 42 grandes questions détaillées chacune en sous-questions, suivant une progression, en trois temps, dans l'investigation :



⁵ suivant l'expression de Fabrice Eberhard.

a. la première étape de questionnement porte sur **des éléments de contexte**, correspondant à une démarche de diagnostic préalable, nécessaire au départ de toute immersion. La grille est très loin de couvrir sur ce point toutes les questions, d'ordre plutôt sociologique ou politico-économique qu'il faudrait se poser à ce stade d'observation initial, et se contente de donner quelques exemples pour ne pas noyer son utilisateur.

b. le deuxième stade du questionnement porte sur des éléments plus difficiles à appréhender mais essentiels, concernant **les représentations et les valeurs qui sous-tendent les comportements**, et qui appartiennent à ce que l'on appelle souvent la partie immergée de l'iceberg des cultures mentionné plus haut, cette partie que nous ne voyons pas ou n'imaginons pas et que souvent seul l'aide de tiers bi-culturels nous aide à saisir.

c. enfin la troisième étape est celle du questionnement sur **les pratiques et les stratégies** : comment les représentations et les valeurs induisent-elles, expliquent-elles des pratiques professionnelles et/ou sociales, et comment les uns et les autres, en fonction de leur appartenance à telle ou telle catégorie professionnelle, d'âge, de genre, etc. jouent-ils éventuellement des différences de représentation en fonction de leurs intérêts ou objectifs propres.

Le classement des sous-questions ces dans l'une ou l'autre de ces trois colonnes n'est pas toujours évident, notamment parce que certaines sous-questions relèvent à la fois d'« éléments de contexte » et de « représentations/valeurs », ou de « représentations/valeurs » et de « pratiques/stratégies ». Dans ce cas, les signes >> ou << servent à signaler que la question d'une colonne a aussi quelque chose à voir avec une autre colonne.

L'énoncé des 42 questions est émaillé, de manière insistante, j'en conviens, 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 ou bien s'agit-il de questions d'ordre socio-économiques ou de questions relevant de l'organisation politique et réglementaire ? Et avons-nous suffisamment croisé nos informations ?
- à être **déclinées dans l'univers de l'autre** : de quelle région parle-t-on ? 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, etc. Il est en effet impossible de chercher la réponse à toutes ces questions 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. De fait, le nouvel expatrié, ou le nouvel arrivant dans un univers multiculturel est presque toujours confronté à un triple choc culturel, puisqu'il doit compter non seulement à avec la ou les cultures « géographiques » en présence, mais aussi avec la culture des métiers (ingénieurs vs. administratifs par exemple) et avec la culture d'entreprise ou d'ONG dans laquelle il est inséré.
- 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 ? Peut-être l'immersion dans une autre culture vient-elle ajouter aux trois précédents un quatrième choc, celui du choc avec ma propre culture, que je croyais connaître et que le détour m'oblige à redécouvrir.



42 questions – plus de 300 sous-questions – c’est beaucoup et c’est très peu. La démarche « d’intelligence de l’autre » que je propose tient de **la symbolique des « yeux de poule »**, opposée à celle des œillères. On sait que ces yeux, placés des deux côtés de la tête du volatile, lui permettent un champ de vision très supérieur à celle de l’homme et de voir des objets et des couleurs que celui-ci ne voit pas. Les déterminants du comportement humain sont légion, et le professionnel du pluriculturel ne peut pas se cantonner dans cette recherche des « raisons de l’autre » à un nombre trop limité, trop technique et trop codé de variables. Il y a dans la logique de la grille quelque chose de la démarche de l’explorateur, voire du détective – celui-là même qui ne sait pas à priori où vont

l’amener ses investigations⁶.

Du reste, depuis quelques années, chaque nouveau séminaire, chaque nouvelle formation apporte de nouveaux éléments (ou infirme certaines de mes hypothèses), de sorte que la présente grille est loin de ne résulter que de mes propres observations ; elle porte la marque de plusieurs groupes de professionnels (du monde de l’humanitaire comme de celui de l’entreprise) et de promotions d’étudiants qui l’ont testée et enrichi de leur propre expérience.

Enfin trois remarques :

- ✓ on n’oubliera pas de se demander quelles sont les priorités de la culture concernée *dans la manière même de se poser ces questions*. Quels sont, pour des Africains, des Chinois, des Indiens, les points d’achoppement ou de rencontre les plus importants dans cette liste dont il faut rappeler qu’elle est, à l’origine, proposée *par un Français à des Français* même si, au fil du temps, elle a été utilisée avec des personnes de différentes nationalités. La hiérarchisation tient alors, on s’en doute, à la conception que l’autre s’est construite de l’éthique, des valeurs, de ce qui est ou non essentiel, de l’importance accordée au fait même de dialoguer entre cultures, à l’idée qu’il s’est forgée de ma propre culture. Elle tient au rapport même à la différence, qui varie fortement d’une aire culturelle à l’autre.
- ✓ Plusieurs des grandes questions sont évidemment à relier les unes aux autres, nous ne sommes pas dans une logique de typologie, de cloisonnement ou de mise en tiroirs. Certaines sous-questions très proches peuvent se trouver dans différents encadrés.
- ✓ la grille est faite pour être déconstruite et reconstruite suivant les besoins de chacun. Rares, inexistantes sont les institutions ou les individus pour lesquels la totalité de ce questionnaire est valable et suffisante. Chacun peut ici, à sa guise, « faire son marché », élaguer, compléter. Toute suggestion pour perfectionner le cadre général qu’elle constitue sera la bienvenue (par utilisation de l’adresse email indiquée en première page).

Le commentaire de plusieurs des points de cette grille se trouve dans un ouvrage qui peut être commandé en librairie ou téléchargé gratuitement sur le site www.eclm.fr:

- Michel Sauquet, avec la collaboration de Martin Vielajus - ***L’intelligence de l’autre – prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun***, Paris, Editions Charles Léopold Mayer 2007, 335 p., ISBN 978-2-84377-4

⁶ Métaphore empruntée à Frank Pruvost lors des 23^o entretiens Jacques Cartier à Lyon en novembre 2010.

Précautions et déclinaisons nécessaires dans l'examen des questions des pages suivantes

Précautions d'observation

- Sommes-nous 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 ?
- Sommes nous certains d'avoir suffisamment de sources d'information ?

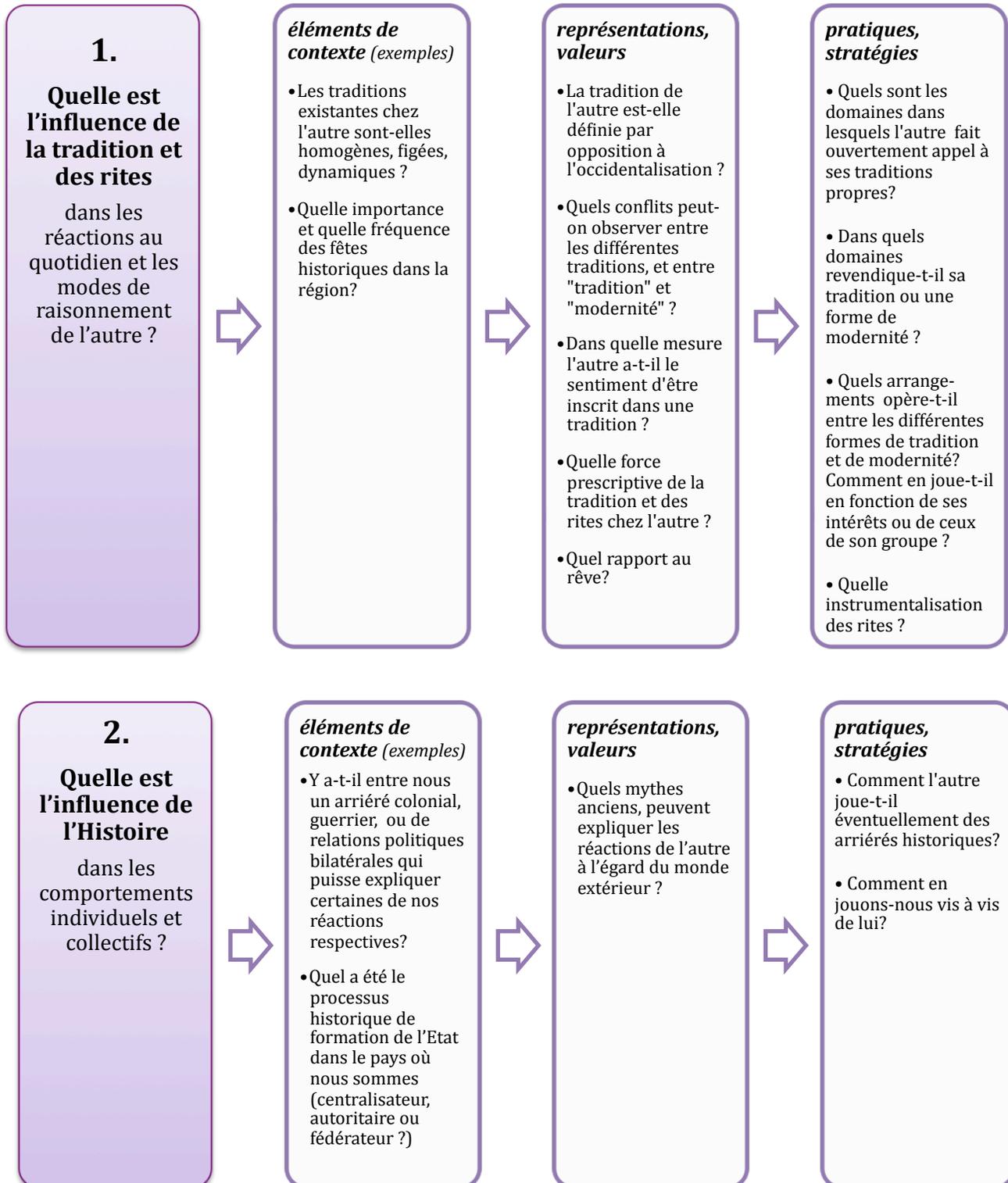
déclinaison dans l'univers de l'autre

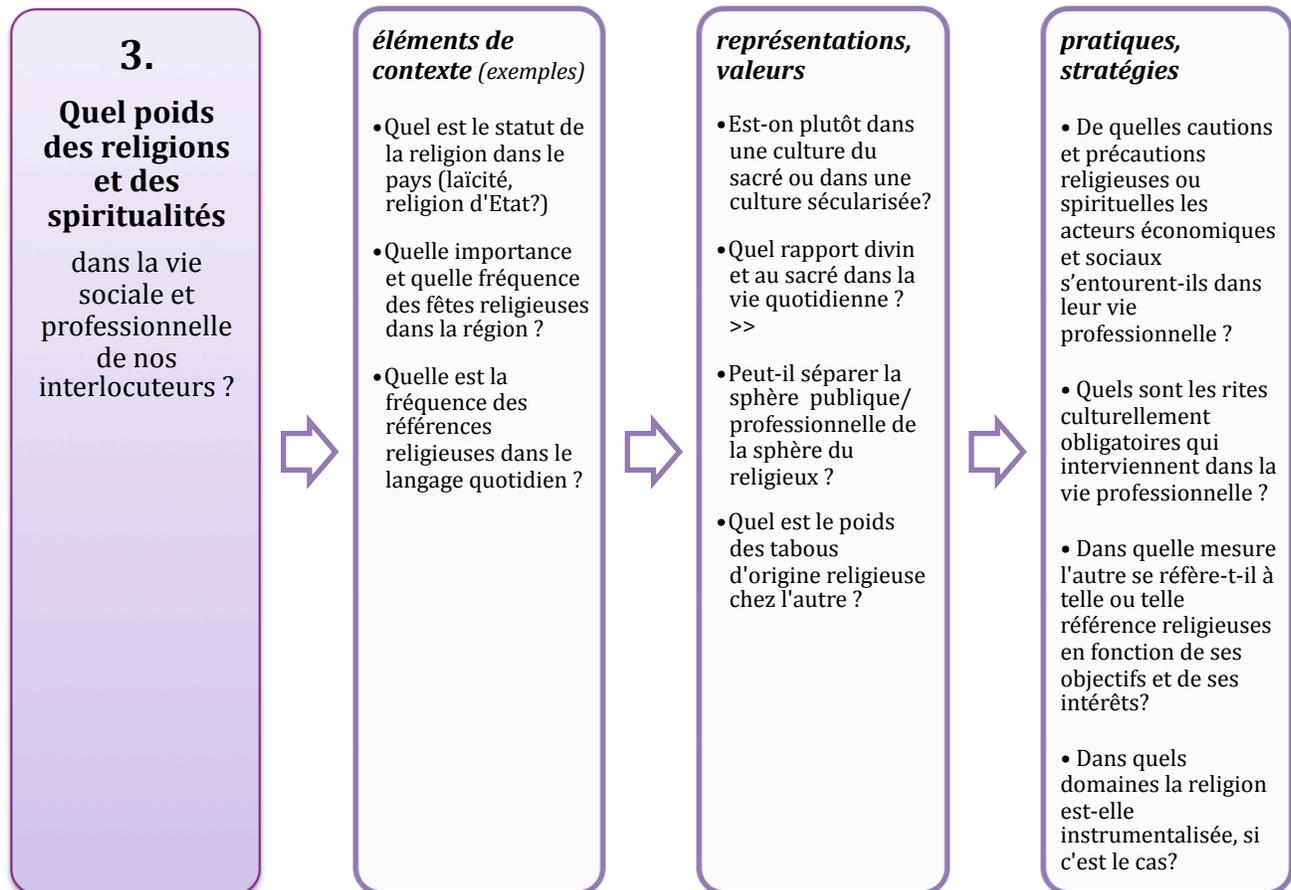
- De quelle région, groupe humain parle-t-on ?
- Parle-t-on de personnes du secteur privé, du secteur public, du tiers secteur ?
- Parle-t-on de groupes précaires ou non ?
- Parle-t-on de ruraux ou d'urbains ?
- Parle-t-on d'hommes ou de femmes, de jeunes ou de seniors, etc. ?

déclinaison dans mon propre univers

- Au fait, quelles réponses notre propre culture produit-elle face à ces questions ?
- Les différences priment-elles forcément sur les similitudes ?

le rapport à la tradition, à l'histoire, au sacré





Rappel : précautions et déclinaisons nécessaires dans l'examen des questions précédentes

Précautions d'observation

- Sommes-nous 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 ?
- Sommes nous certains d'avoir suffisamment de sources d'information ?

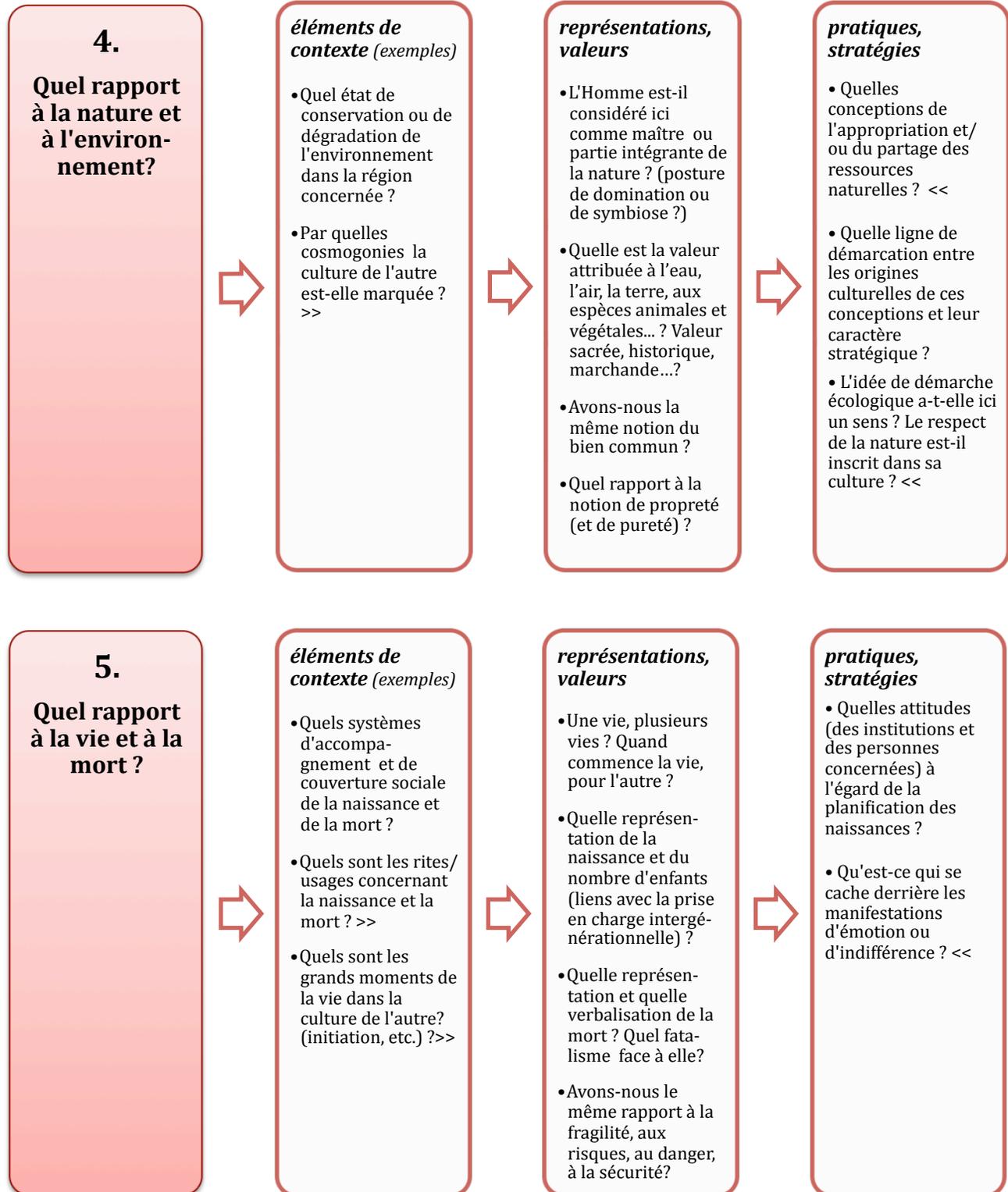
déclinaison dans l'univers de l'autre

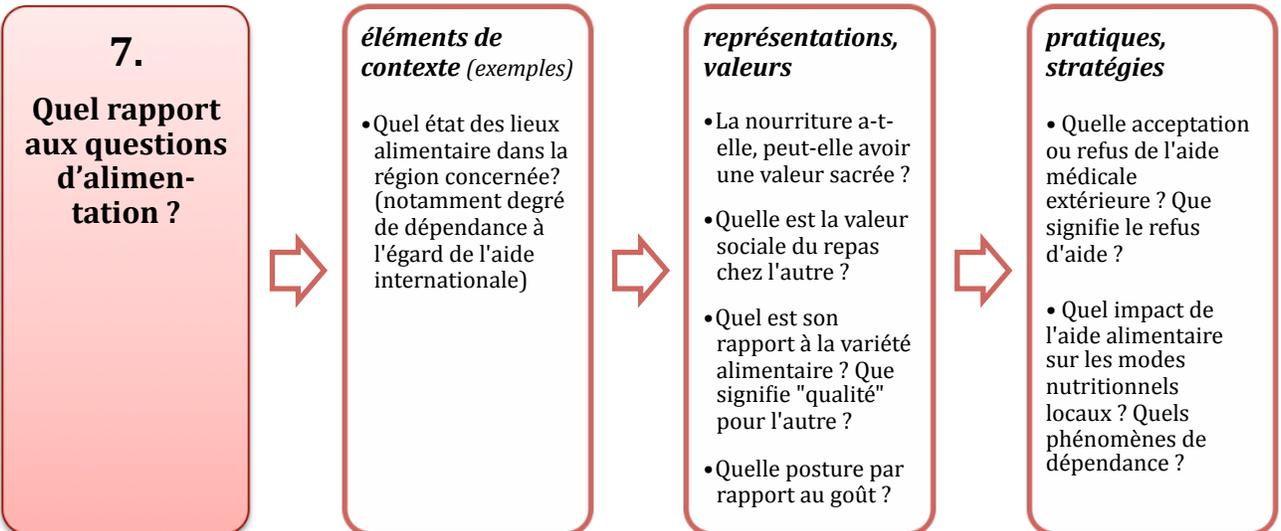
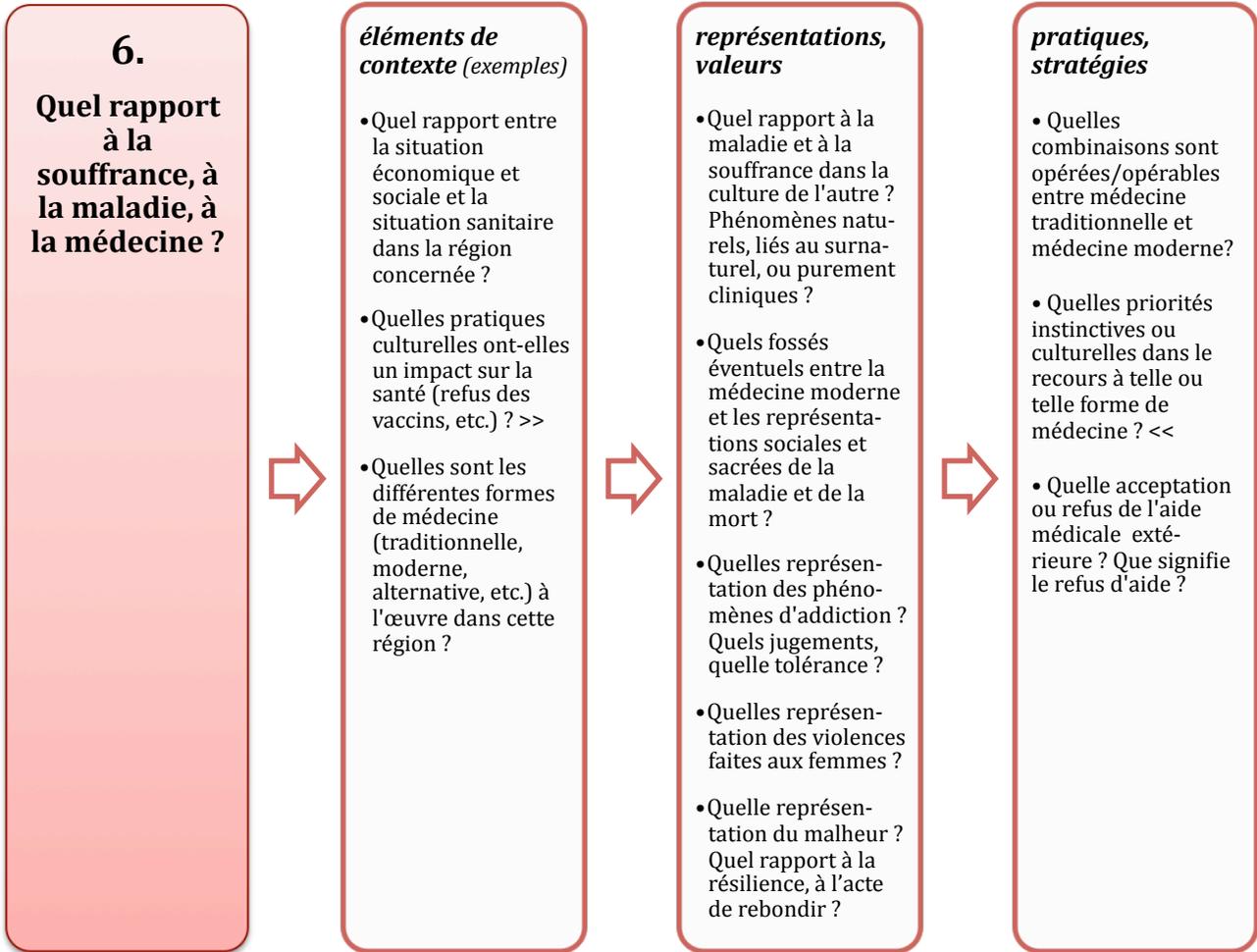
- De quelle région, groupe humain parle-t-on?
- Parle-t-on de personnes du secteur privé, du secteur public, du tiers secteur ?
- Parle-t-on de groupes précaires ou non ?
- Parle-t-on de ruraux ou d'urbains ?
- Parle-t-on d'hommes ou de femmes, de jeunes ou de seniors, etc. ?

déclinaison dans mon propre univers

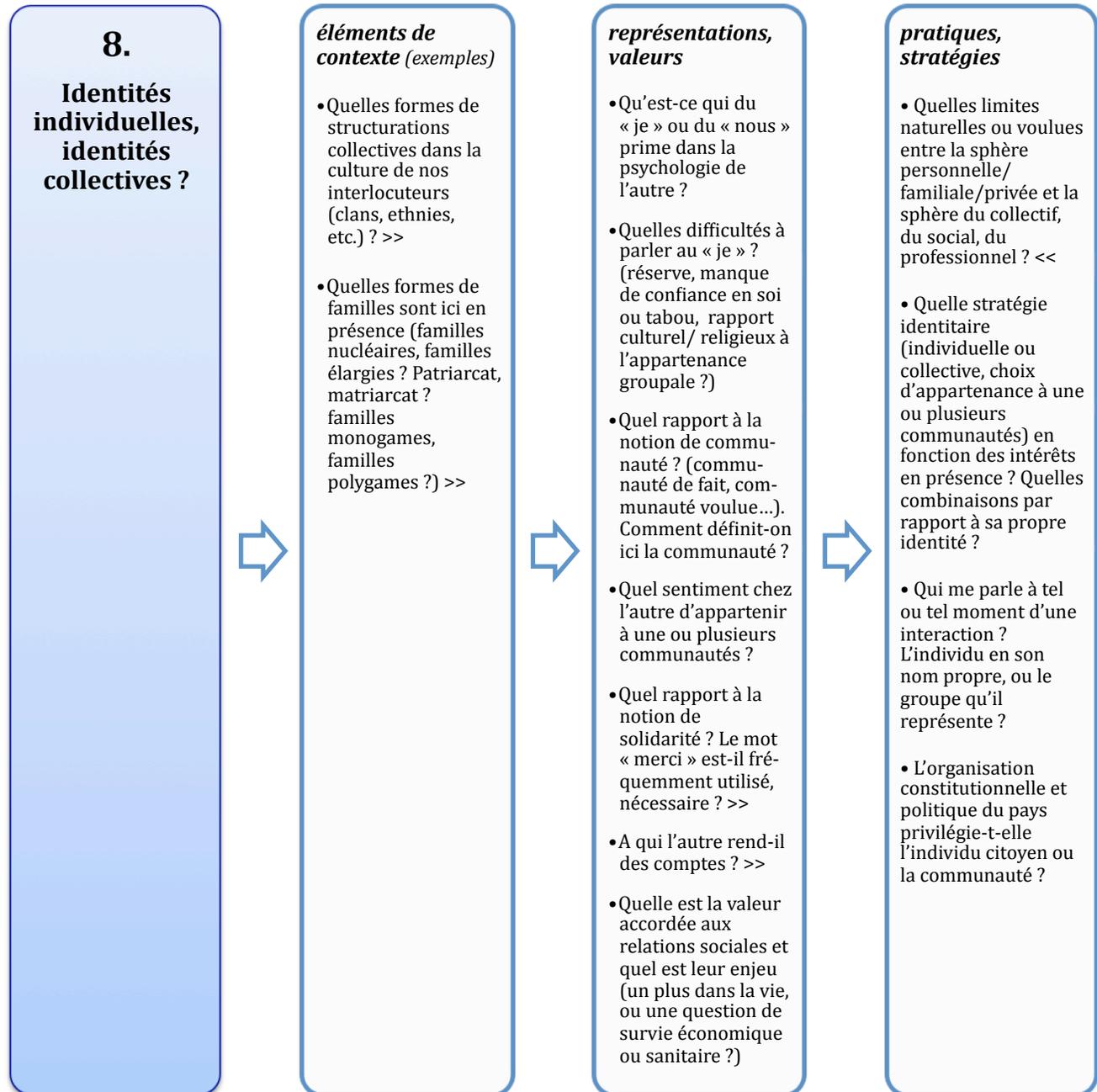
- Au fait, quelles réponses notre propre culture produit-elle face à ces questions ?
- Les différences priment-elles forcément sur les similitudes ?

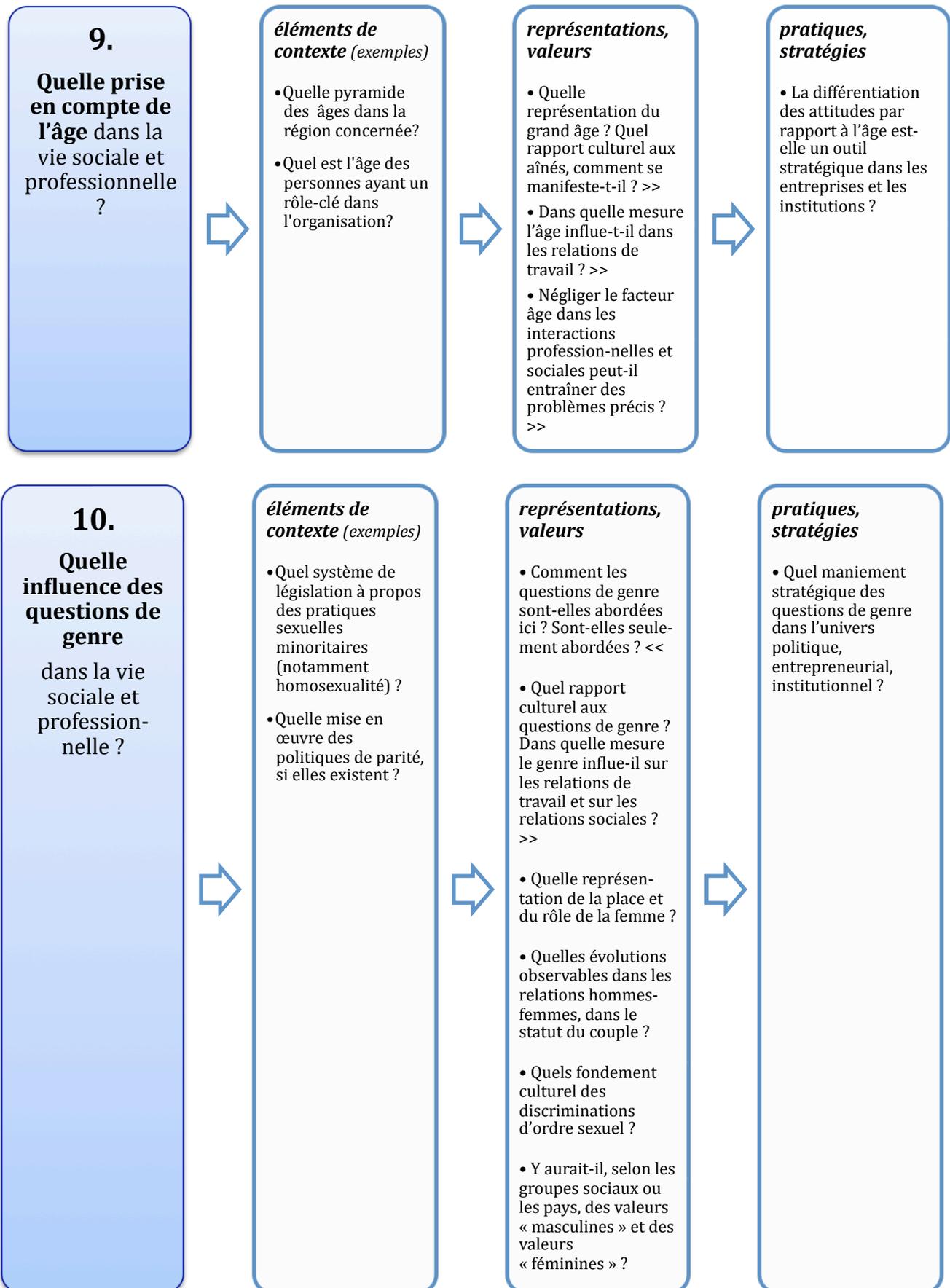
Similitudes et différences dans le rapport à la nature et au vivant

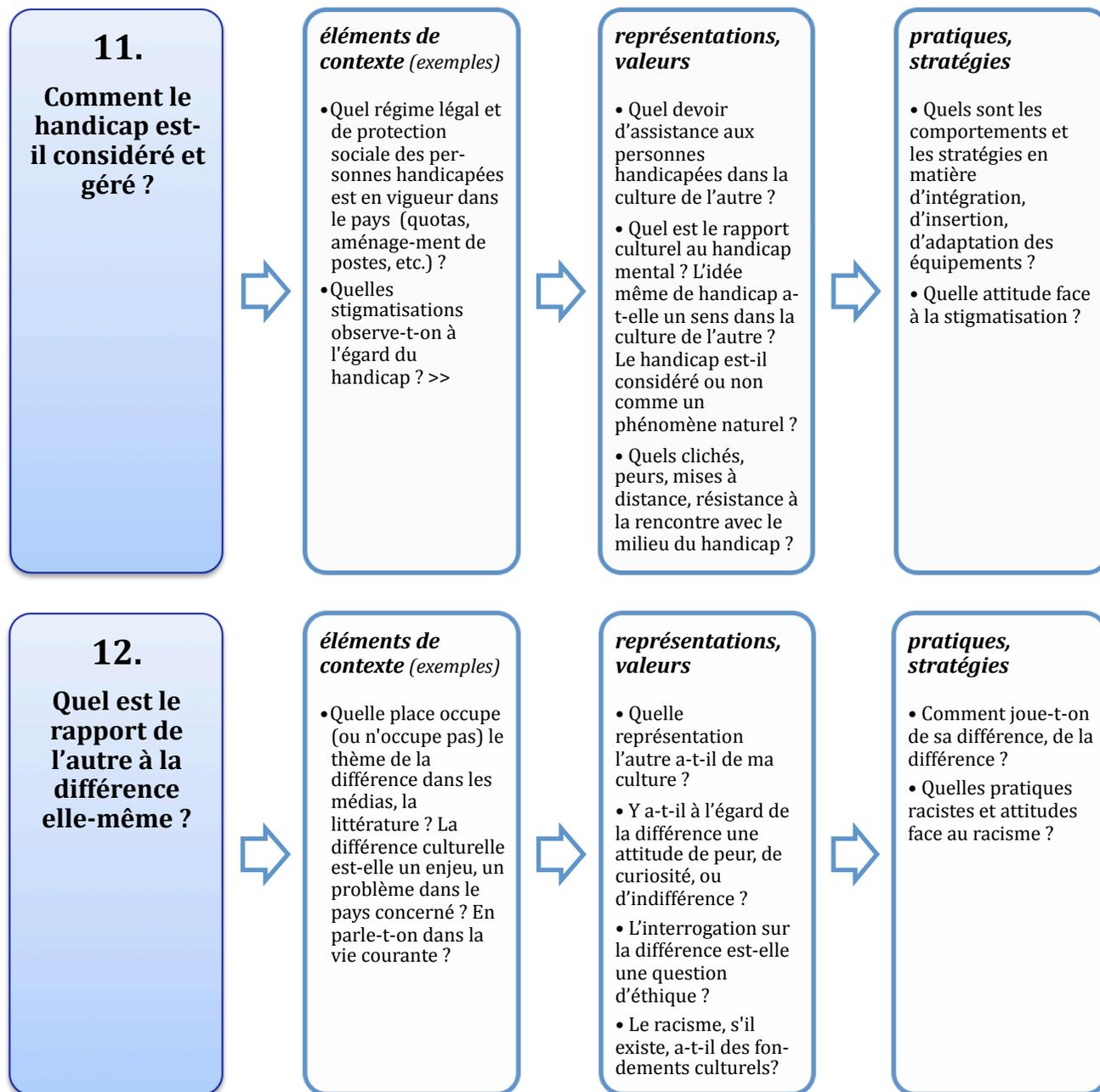




Similitudes et différences dans le rapport à l'identité et à la différence







Rappel : précautions et déclinaisons nécessaires dans l'examen des questions précédentes

Précautions d'observation

- Sommes-nous 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 ?
- Sommes nous certains d'avoir suffisamment de sources d'information ?

déclinaison dans l'univers de l'autre

- De quelle région, groupe humain parle-t-on ?
- Parle-t-on de personnes du secteur privé, du secteur public, du tiers secteur ?
- Parle-t-on de groupes précaires ou non ?
- Parle-t-on de ruraux ou d'urbains ?
- Parle-t-on d'hommes ou de femmes, de jeunes ou de seniors, etc. ?

déclinaison dans mon propre univers

- Au fait, quelles réponses notre propre culture produit-elle face à ces questions ?
- Les différences prennent-elles forcément sur les similitudes ?

Similitudes et différences dans le rapport au temps et à l'espace

13.
Quelle
conception
générale du
temps chez
l'autre ?

*éléments de
contexte (exemples)*

- néant

*représentations,
valeurs*

- Le temps est-il plutôt perçu chez l'autre comme une réalité à dominer, ou comme un rythme auquel s'harmoniser ? >>
- Qui crée le temps ? Le temps est-il une construction sociale, une donnée, un mythe ? Vision du temps, vision du monde ?
- Le temps est-il considéré comme bien personnel ou bien commun ?
- Le temps est-il tenu pour rare ou largement disponible ? Quel est le lien entre le temps et l'argent ?

*pratiques,
stratégies*

- Quand le temps est-il invoqué d'un point de vue individuel et quand est-il mis en avant comme une contrainte collective ?
- Le temps, un allié ou un ennemi ? <<
- L'expression « perdre son temps » a-t-elle un sens chez l'autre ? <<

14.
Quel horizon
temporel,
quel rapport
à la
progression
et à
l'anticipation
?

*éléments de
contexte (exemples)*

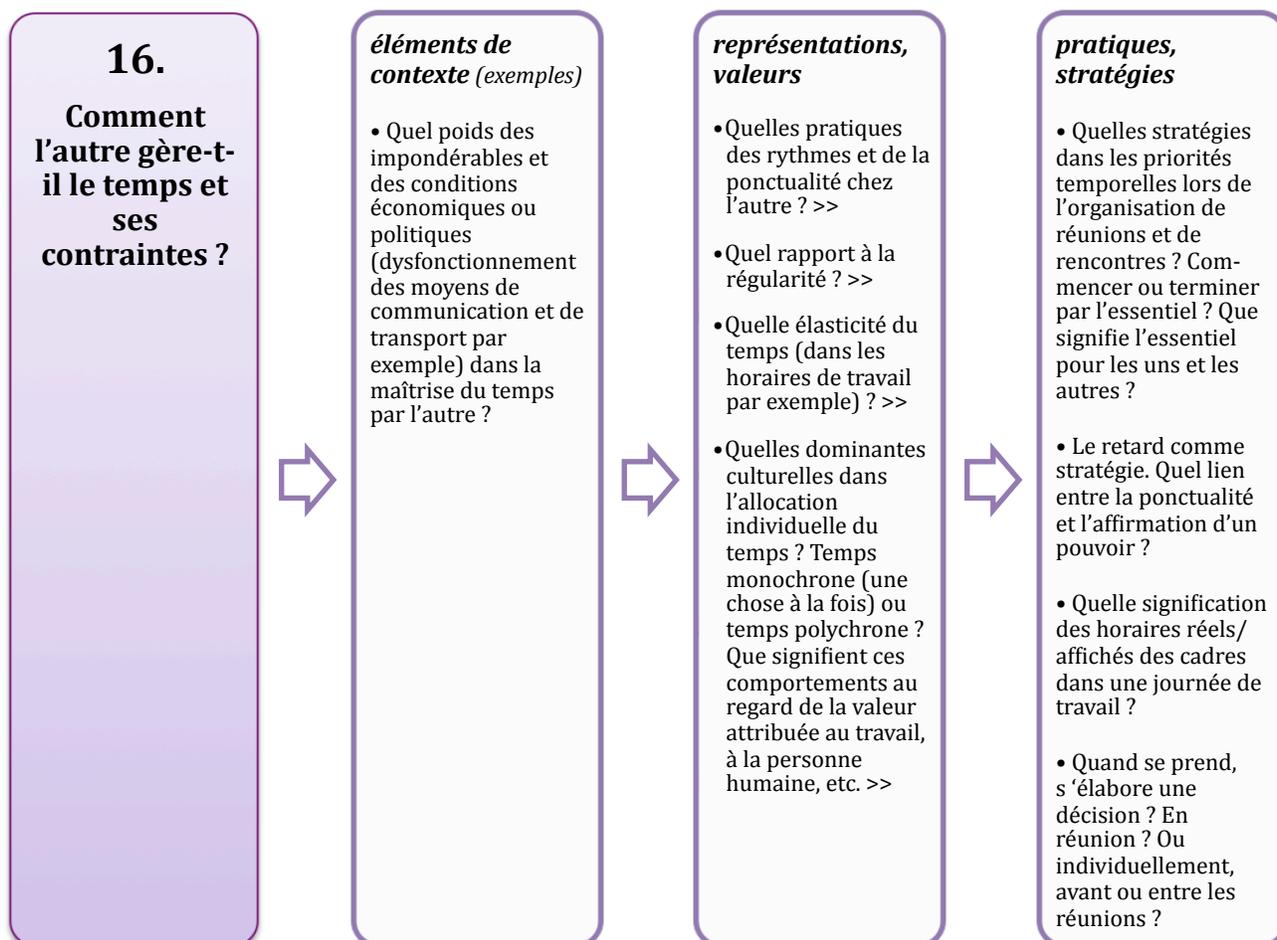
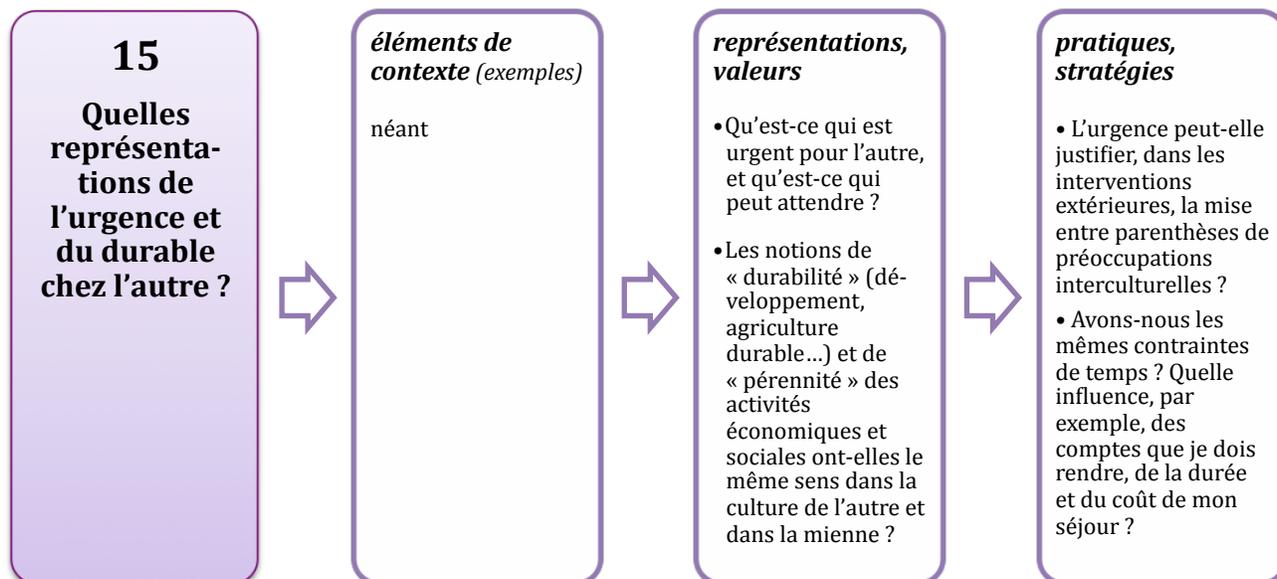
- Existe-t-il un temps passé et un temps futur dans la langue de l'autre ? >>

*représentations,
valeurs*

- Quelles sont les conceptions culturelles du passé, du présent et du futur dans la culture de l'autre ?
- A-t-il une vision du temps au jour le jour, une propension à l'anticipation ou au retour vers le passé ?
- Le temps de l'autre valorise-t-il la progression, l'évolution ?
- La conception du temps est-elle plutôt linéaire ou cyclique, marquée par exemple par les rythmes des saisons ?
- Quel rapport à l'attente, à la patience ?

*pratiques,
stratégies*

- A quel horizon temporel l'autre se projette-t-il lorsqu'il raisonne sur le futur (une semaine, un an, une décennie ?)
- quelles stratégies d'anticipation chez l'autre ?



17.
Quel rapport à l'espace dans la culture de l'autre?

éléments de contexte (exemples)

- Quelle organisation spatiale dominante dans la région concernée (rural, urbain, habitat concentré, dispersé...?)
- Quelle organisation spatiale des habitations (fonctions de la cour, de la concession par exemple) ?

représentations, valeurs

- Comment l'espace est-il décrit dans la langue de l'autre ? Cela informe-t-il sur les différences culturelles ou religieuses dans l'aménagement de l'espace ? <<
- Quels différents types d'espace se représente-t-il ? Civilisé/non civilisé, espace physique/espace des morts...
- Quel rôle social de l'espace ? L'espace comme lieu de participation et de travail communautaire (place de village, centre de santé, école, église, arbre à palabre...)
- L'Espace est-il considéré comme un bien individuel ou un bien commun ? Quelles conceptions de l'espace public et de l'espace privé ?
- Quelles conceptions de l'habitat, de l'espace clos ?

pratiques, stratégies

- Comment l'autre gère-t-il son propre espace ?
- Quelle « bulle » spatiale mes interlocuteurs maintiennent-il, consciemment ou non, dans leur vie sociale ? <<
- Y a-t-il chez l'autre des règles, des rites, des habitudes d'aménagement ou de construction de l'espace qui nous échappent ? (Feng Shui, etc.) <<

18.
Quel rapport à la mobilité dans la culture de l'autre?

éléments de contexte (exemples)

- Quelles habitudes de mobilité chez l'autre (sédentarisme, nomadisme...)?

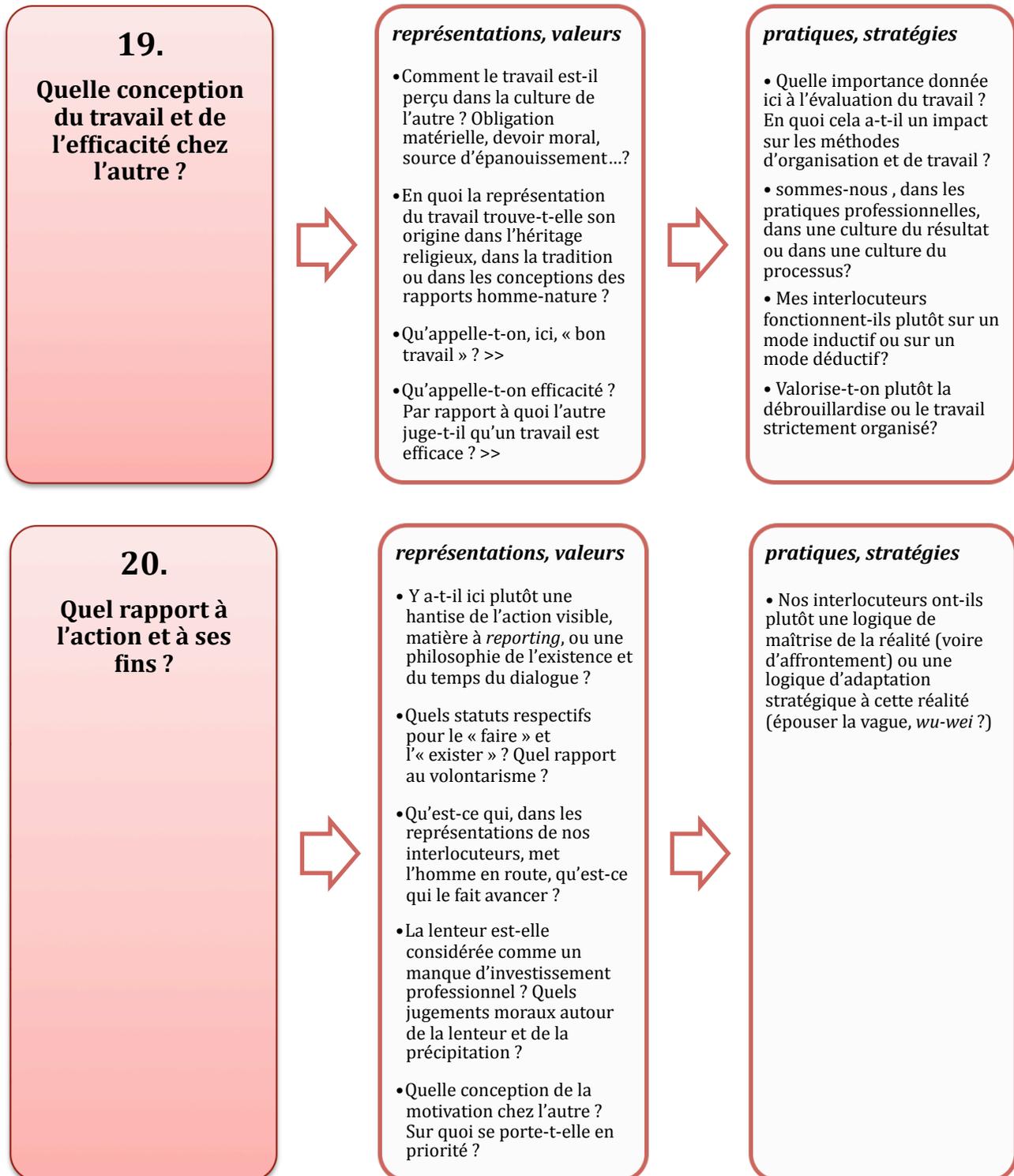
représentations, valeurs

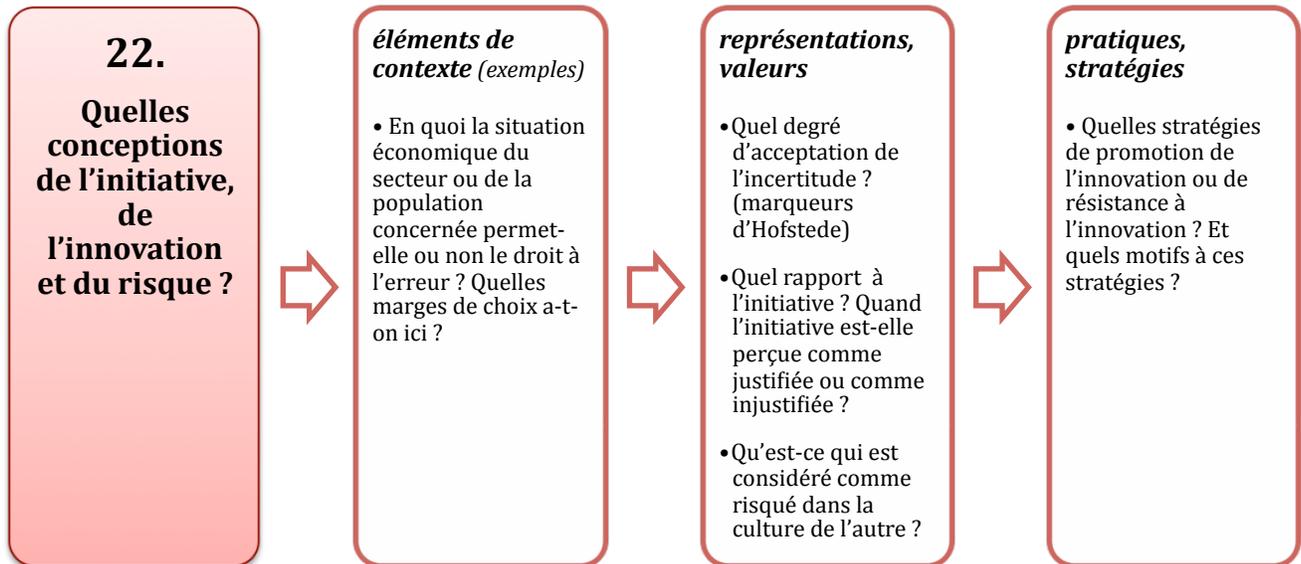
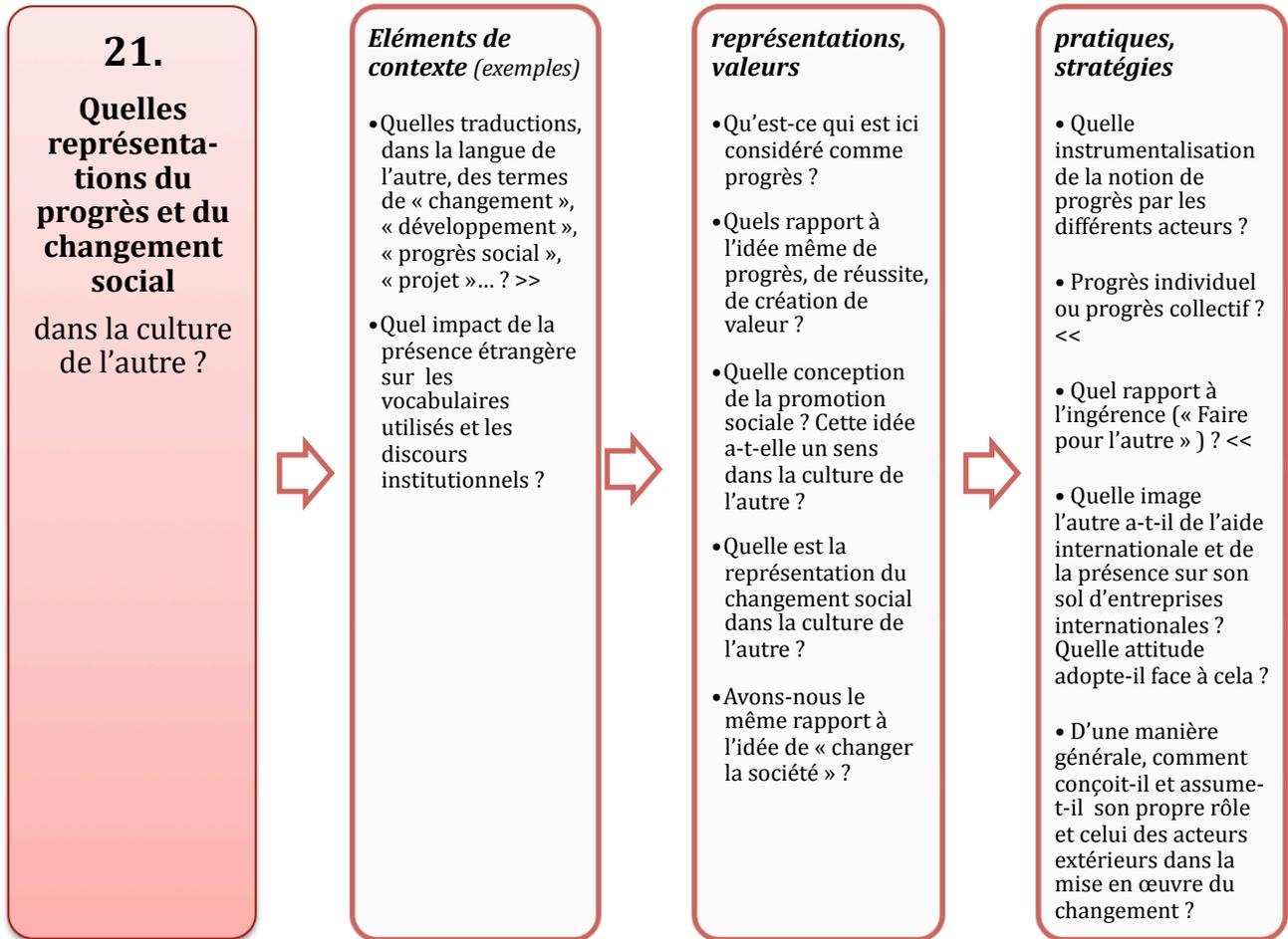
- Quelle est la force du lien qui lie l'autre au territoire qu'il habite ?
- Stabilité, instabilité : quelles conceptions de ces notions, quels jugements de valeur ?

pratiques, stratégies

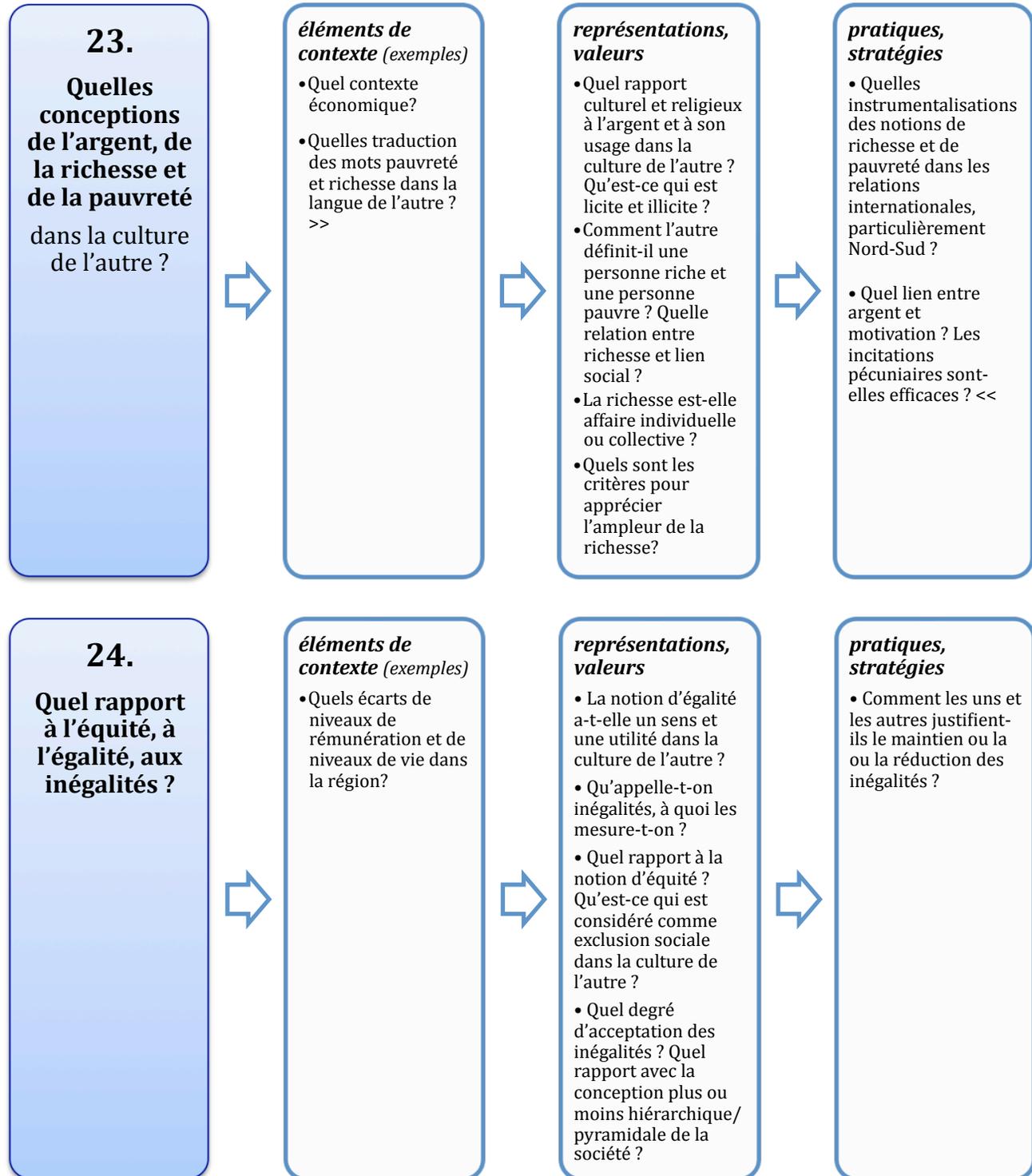
- Quel rapport à l'expatriation (investir l'espace de l'autre) ? <<

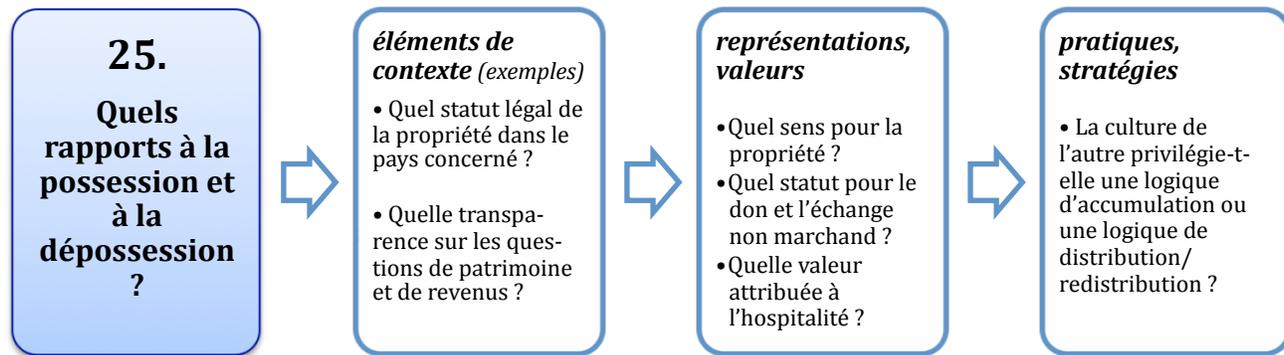
Similitudes et différences dans le rapport au travail et à l'action



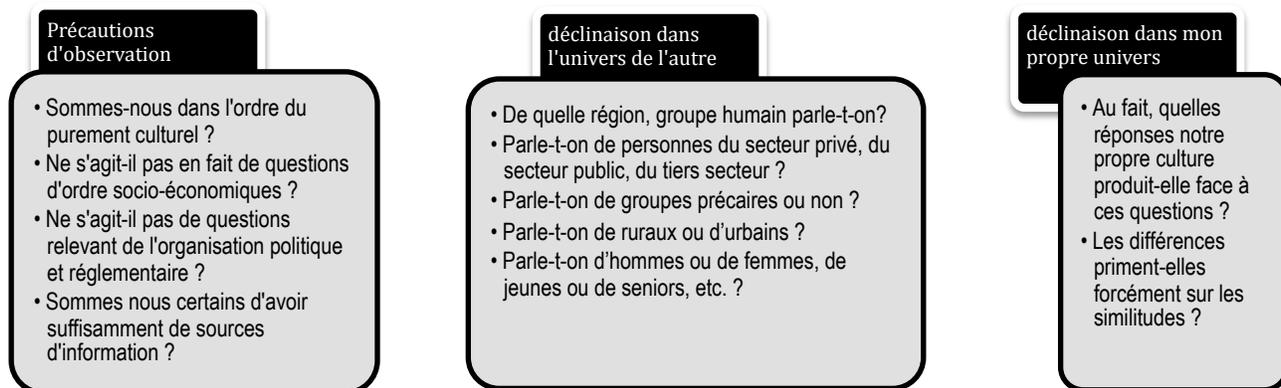


Similitudes et différences dans le rapport à l'argent, à l'égalité et aux inégalités

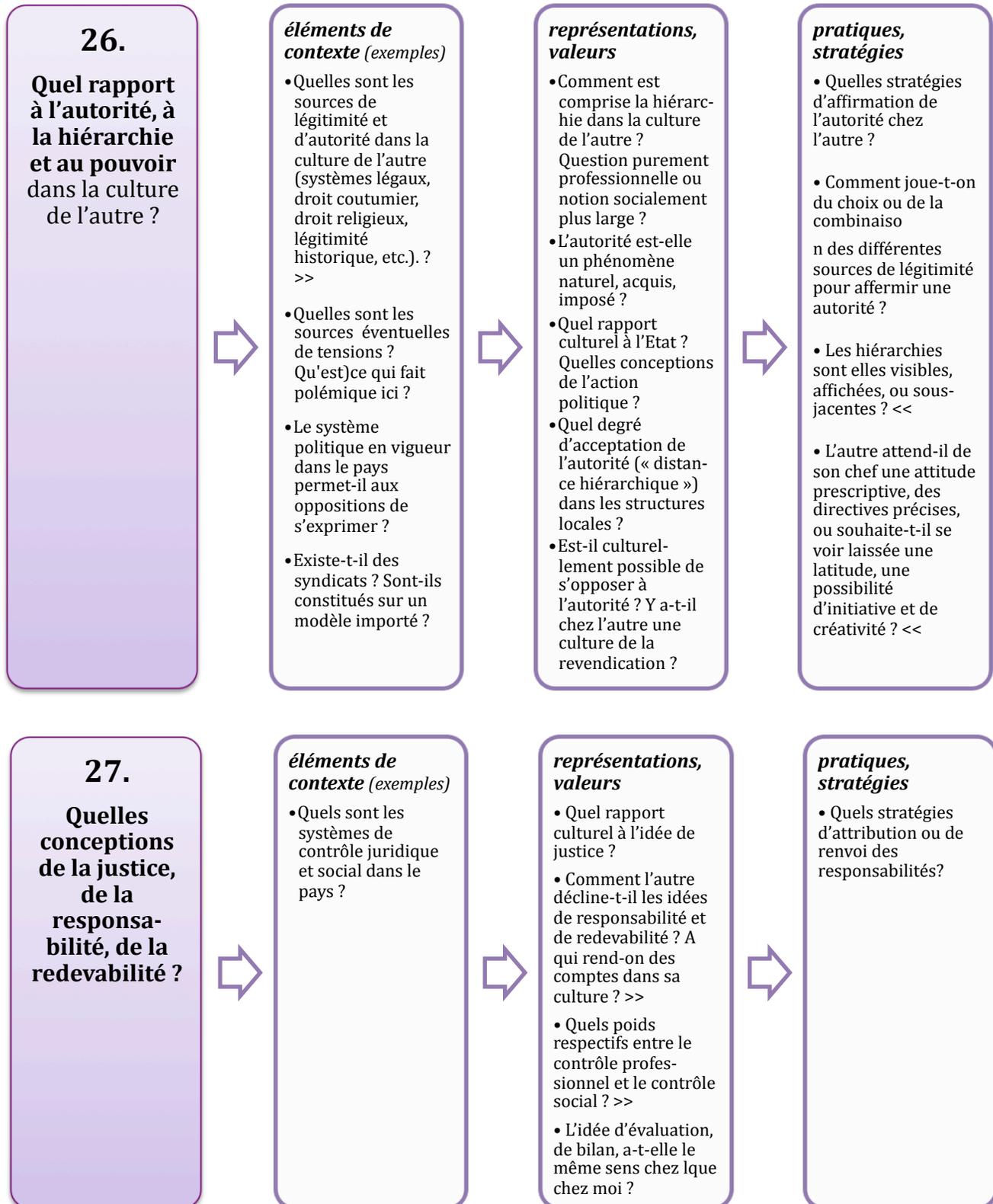


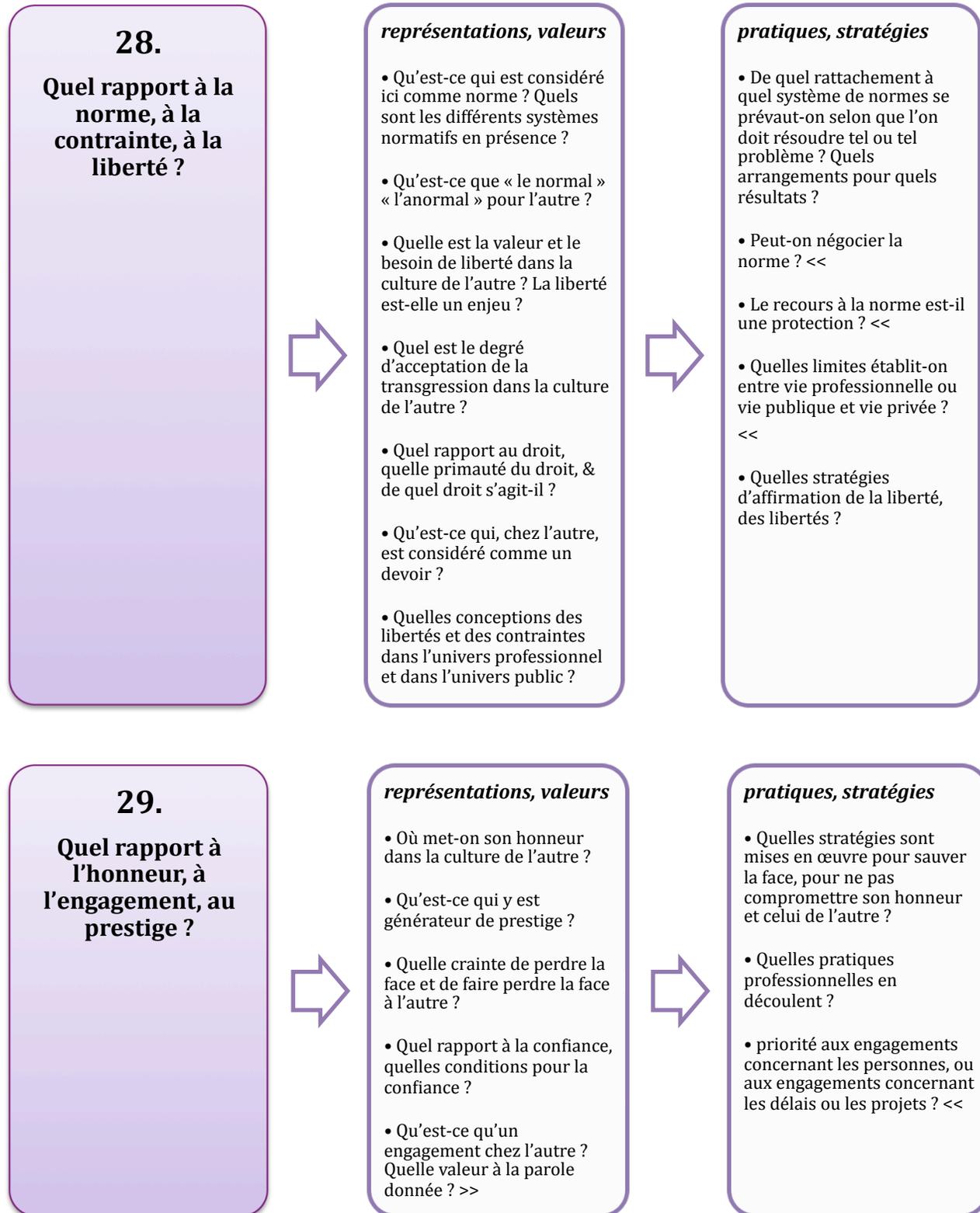


Rappel : précautions et déclinaisons nécessaires dans l'examen des questions précédentes

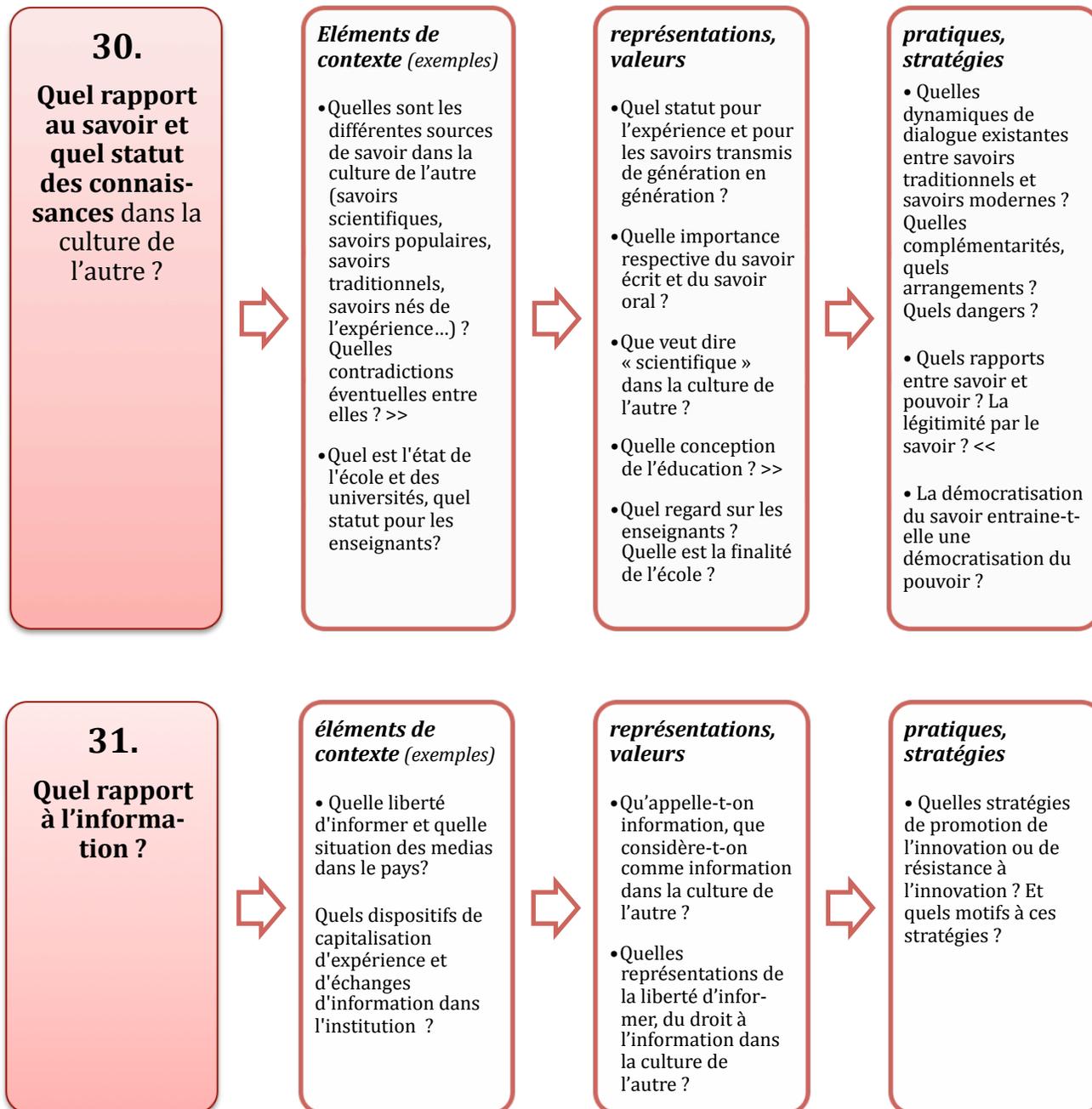


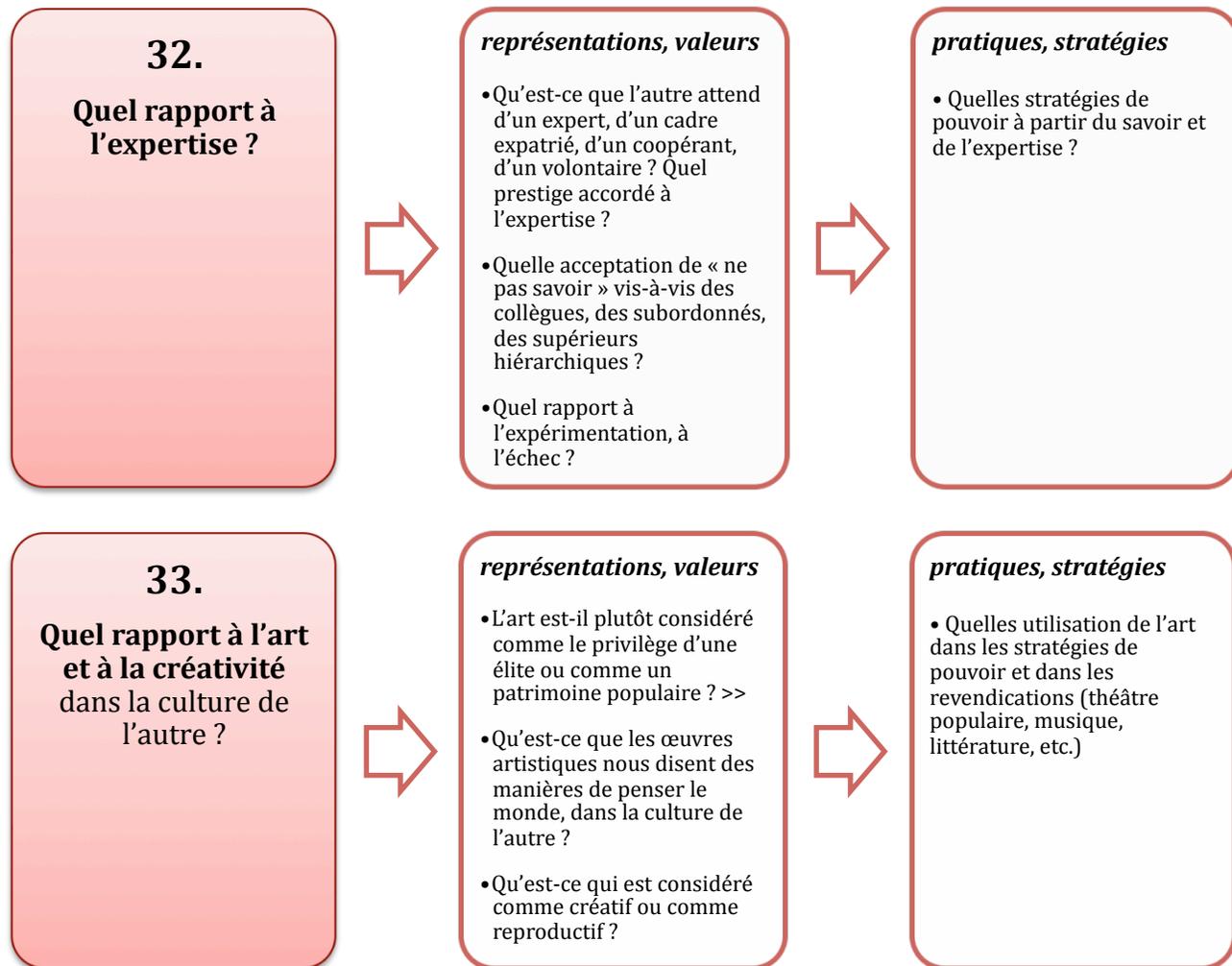
Similitudes et différences dans le rapport à l'autorité, au pouvoir, aux normes



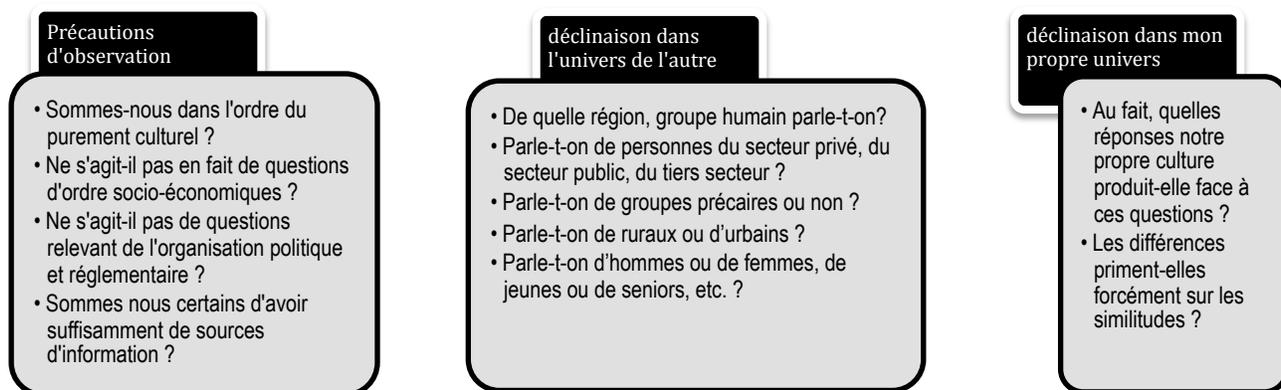


Similitudes et différences dans le rapport au savoir et à la créativité

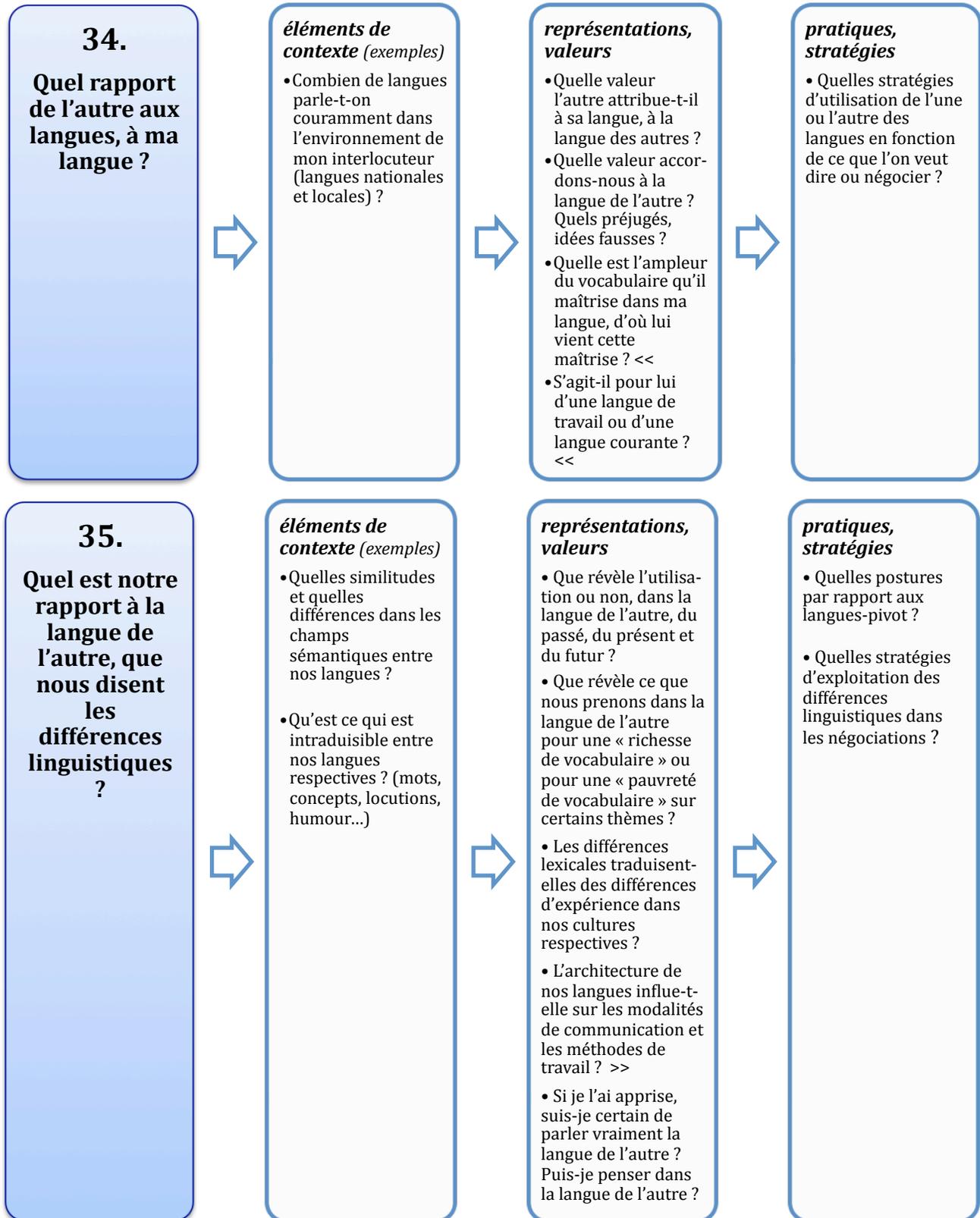


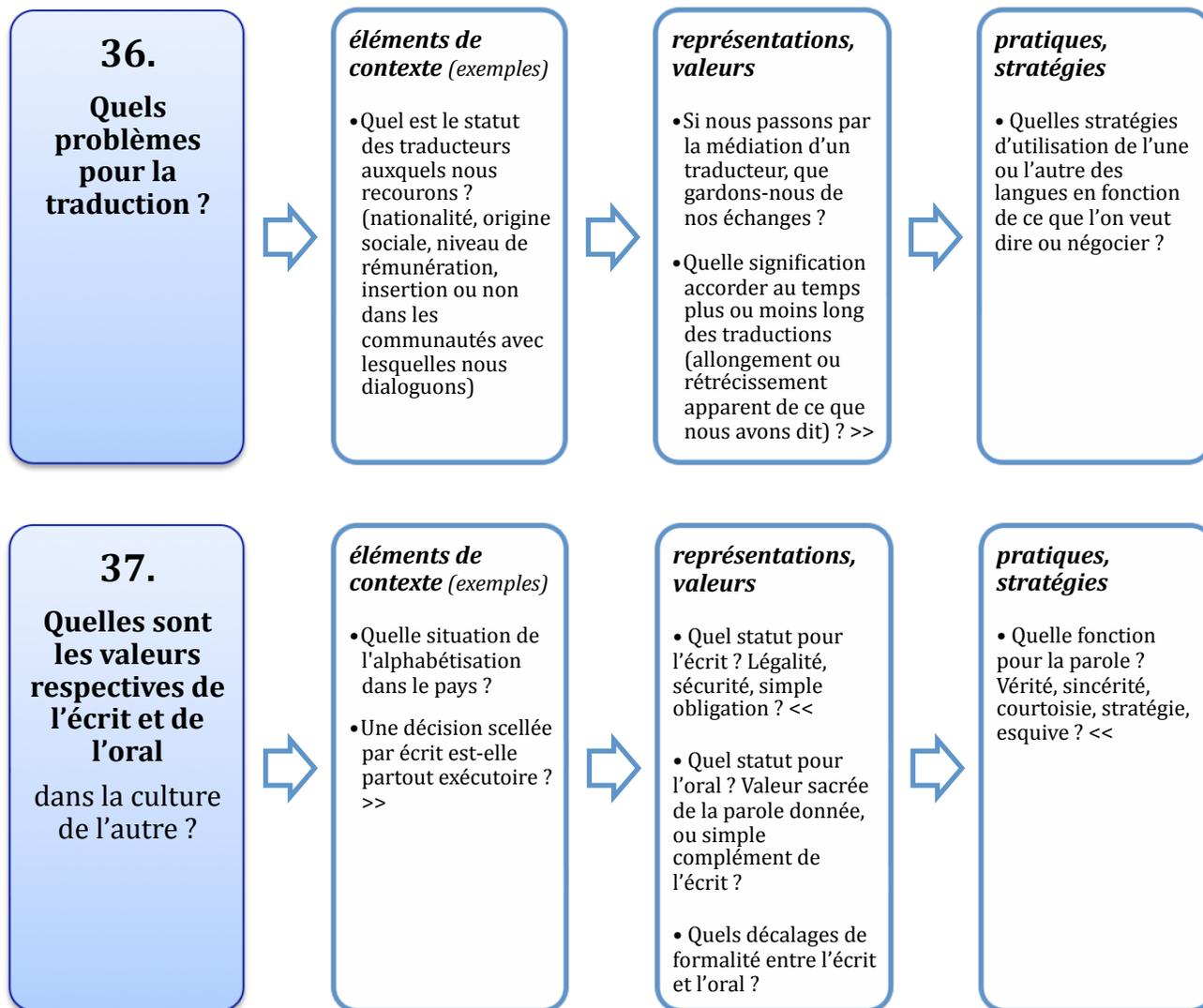


Rappel : précautions et déclinaisons nécessaires dans l'examen des questions précédentes

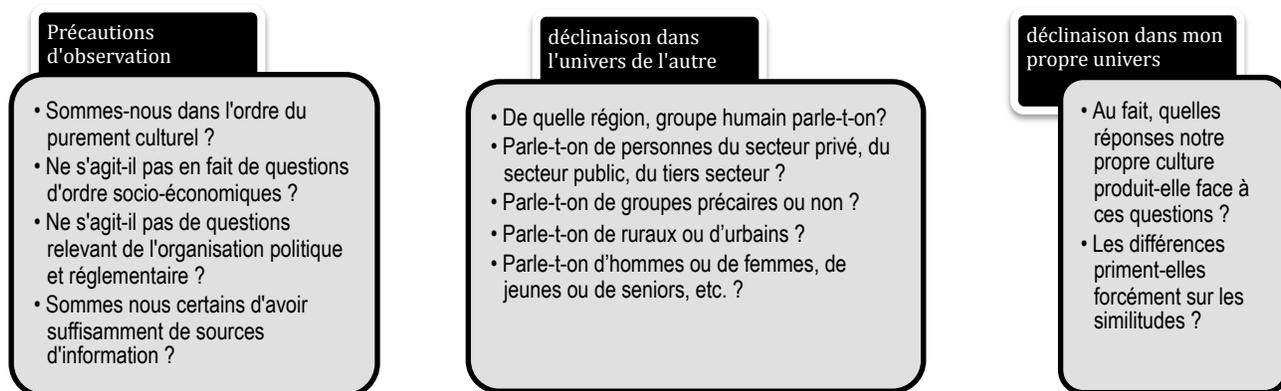


Similitudes et différences en matière de questions linguistiques





Rappel : précautions et déclinaisons nécessaires dans l'examen des questions précédentes



Similitudes et différences en matière de **communication et relations affectives**

39.

Quelles sources de malentendus dans la communication ?

représentations, valeurs

- Quelles sont les attentes de l'autre en matière de communication ?
- Qui parle à qui ? Le message de l'autre s'adresse-t-il à moi, à ma structure, à mon pays ? >>
- D'où vient ce message ? De l'individu ? De la famille ? De l'entreprise ? De l'institution ?
- Quel est le sens du « oui » et du « non » dans la culture de l'autre ? Un « oui » signifie-t-il nécessairement un accord ? >>
- Quelle est l'influence du contexte historique et culturel dans les modes de communication de l'autre ? Fonctionne-t-il dans une « *high context culture* » ou dans une « *low context culture* » au sens de E.T.Hall ?
- Quelle valeur attribuée à l'humour ? Quelle fréquence et quelle pratique du maniement de l'humour dans la culture de l'autre ? Sur quels objets l'humour se porte-t-il ? De quoi ne rit-on pas ?
- L'humour peut-il être considéré ici comme un moyen de communication ? >>

pratiques, stratégies

- Quel maniement de l'ambiguïté dans le « qui parle » ? Rencontre-t-on des formes de « communication ventriloque » (suivant l'expression de A. Cooren) ?
- Quelle part éventuelle de diplomatie, de stratégie, de temporisation dans l'utilisation du « oui » et du « non » ?
- Quelle dose stratégique dans le maniement de l'humour chez l'autre ?

