

l'intelligence interculturelle

Michel Sauquet
Martin Vielajus

L'INTELLIGENCE INTERCULTURELLE

*15 thèmes à explorer pour travailler
au contact d'autres cultures*

Préface de Richard Balme
Postface de Jean-François Chanlat et Philippe Pierre

ÉDITIONS Charles Léopold Mayer

38 rue Saint-Sabin 75011 Paris/France
Tél. et fax: 33 [0]1 48 06 48 86/www.eclm.fr

Les Éditions Charles Léopold Mayer, fondées en 1995, ont pour objectif d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme (FPH) et de ses partenaires. Les ECLM sont membres de la Coredem (Communauté des sites de ressources documentaires pour une démocratie mondiale) qui rassemble une trentaine d'associations, d'instituts de recherche et de réseaux autour d'un moteur de recherche (scrutari), d'un glossaire commun, le LexiCommon, et de la collection « Passerelle » : www.coredem.info

Vous trouverez des compléments d'information, des mises à jour, l'actualité des auteurs, etc., sur le site www.eclm.fr

Cet ouvrage est publié en partenariat et avec le soutien académique de l'**Université Paris-Dauphine** (Master de Management Interculturel). Il a également été réalisé en lien avec l'**École des Affaires internationales de Paris (Sciences Po)** dans le cadre de laquelle les auteurs assurent depuis plusieurs années un enseignement sur les questions interculturelles.

Le Master de Management Interculturel de Paris-Dauphine (www.management-interculturel.dauphine.fr) a pour objectif de former des experts capables de faire face à de multiples situations de management en contexte multiculturel, que ce soit dans le cadre de partenariats, de fusions et acquisitions internationales, de transferts de savoir-faire ou dans le cadre de situations rencontrées quotidiennement à l'intérieur de l'entreprise (gestion de la diversité, communication et négociation internationale, mise en place de processus de travail et gestion d'équipes despatialisées).

© Éditions Charles Léopold Mayer, 2014

Essai n° 205

ISBN: 978-2-84377-185-9

Mise en pages: La petite Manufacture - Delphine Mary

Conception graphique: Nicolas Pruvost

Les illustrations de la couverture, des ouvertures de chapitre et des pages 39, 40 et 182 ont été réalisées par Patrice Rambaud, www.loeildupigeon.com

Les auteurs

Michel Sauquet a travaillé pendant 40 ans dans la coopération internationale avec des ONG, ou agences des Nations unies et avec la Fondation Charles Léopold Mayer. Il enseigne à Sciences Po, à l'École Centrale de Paris, à l'Université Paris-Dauphine et intervient à l'ENA. Il préside également la Plate-forme française d'éducation au développement et à la solidarité internationale (Educasol).

Martin Vielajus est consultant indépendant auprès d'entreprises, d'ONG et de collectivités territoriales, et responsable Recherche et Développement de l'agence Synergence. Il enseigne également à Sciences Po et intervient à l'ENA depuis plusieurs années.

Tous deux ont créé en 2005 l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG), enseignent conjointement, et sont les auteurs de *L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun* (Éditions Charles Léopold Mayer, 2007), traduit en chinois et en brésilien.

Les auteurs remercient tout particulièrement ceux qui, par leurs apports, leurs relectures, leurs conseils et leurs appuis, ont grandement aidé à l'élaboration de ce livre: Frédéric Aunis, Richard Balme, Magali Bouchon, Jean-François Chanlat, Jörg Eschenauer, Sylvain Fournel, Catherine Guernier, Fanny Huret, Jin Siyan, Amokrane Kaddour, Thierry Lassalle, Boris Martin, Philippe Pierre, Olivier Sauquet, Vanessa Scherrer, Dominique Wolton.

Ils remercient également Patrice Rambaud pour son talent d'illustrateur et pour la note de légèreté et d'humour dont il a su enrichir leur travail.

Préface - Richard Balme	9
Introduction - Pour une conception ouverte de l'interculturel	13
Première partie - Visions du monde	33
Chapitre 1 - Religion, tradition, Histoire. Sources des représentations culturelles	37
Chapitre 2 - L'Homme et la nature. Entre domination et connivence	59
Chapitre 3 - Le temps. Le gagner, le perdre, le maîtriser	75
Chapitre 4 - L'espace. Lieux, distances et bulles	99
Chapitre 5 - La maladie et la mort. Enjeux symboliques et sociaux	119
Deuxième partie - Identités et statuts	149
Chapitre 6 - L'individuel et le collectif. « Je », « nous », « ils »	155
Chapitre 7 - L'étrange étranger. Le rapport à la différence	175
Chapitre 8 - Les barreaux de l'échelle. Statuts sociaux, prestige social	197
Chapitre 9 - Le masculin et le féminin. Genre et distinction des rôles	215
Troisième partie - Cultures professionnelles et organisationnelles	231
Chapitre 10 - Le travail. Entre vocation, métier et devoir	235
Chapitre 11 - Le désaccord et le conflit. Entre affrontement et évitement	259
Chapitre 12 - L'argent. Visions croisées de la richesse et de la pauvreté	279
Chapitre 13 - Les modes d'organisation. Hiérarchie, règles, autorité	293
Quatrième partie - Langues et modes de communication	317
Chapitre 14 - La langue. Au-delà des mots, traduire l'intraduisible	321
Chapitre 15 - La communication. Entre entendus et malentendus	351

Postface - Enjeux du management interculturel, enjeux de l'humain Jean-François Chanlat et Philippe Pierre	369
Bibliographie transversale	379
L'outil « Culturoscope » - Grille d'analyse des contextes, des représentations et des pratiques socioculturelles	383

Préface

Richard Balme, professeur à l'École des affaires internationales (PSIA) de Sciences Po et conseiller scientifique du Master International Public Management

Il est probablement peu nécessaire de rappeler au lecteur abordant cet ouvrage l'importance des questions interculturelles dans le monde contemporain. C'est une évidence, le début de ce siècle s'est déjà imposé, sous les effets conjugués de changements politiques et technologiques majeurs, comme une période de flux économiques, migratoires et informationnels particulièrement denses, porteurs de changements sociologiques de grande portée dont nous ne saisissons qu'imparfaitement les contours et les implications. L'activité économique et l'emploi, la recherche scientifique, la création artistique, la politique, la ville, la famille, aucun secteur de la vie sociale ne semble à vrai dire épargné par ces mouvements où chacun est tout à la fois récepteur et acteur du changement.

Il n'échappe pourtant à personne que l'explosion de ces flux d'échanges, s'ils relativisent ou mettent en cause les formes d'organisation sociale traditionnellement hiérarchiques, est accompagnée de redéfinitions et de revendications identitaires, parfois virulentes. Par-delà la complexité et la singularité des situations nationales ou locales, c'est une même tension entre cosmopolitisme et irrédentisme, entre société ouverte et société fermée qui travaille l'organisation sociale, en polarise les mobilisations pour en constituer les clivages. La présence de « l'autre », qu'elle soit plus effective ou davantage perçue, ne va pas sans questions sur la place de chacun, sur les formes et les termes de l'échange, et suscite ce qu'on peut appeler des « transactions identitaires » pour gérer et ajuster ces situations.

Naturellement, la violence des fondamentalismes religieux, ou les grands débats de société opposant communautarisme et républicanisme relèvent de ces perspectives. Mais ces transactions identitaires sont aussi à l'œuvre beaucoup plus quotidiennement, et de manière heureusement moins dramatique, dans les rues de nos quartiers, dans les entreprises et les guichets des services publics, et dans les salles de classe des établissements scolaires. S'il est un domaine où ces enjeux, tant les tensions d'aujourd'hui que les espoirs de demain, s'expriment avec force, c'est assurément celui de l'éducation. Les problématiques de la diversité culturelle et de ses incidences sur la réussite et l'intégration scolaire sont évidemment très actives dans l'enseignement primaire et secondaire. Mais elles affectent aussi profondément l'enseignement supérieur et la formation des cadres et des dirigeants dans un monde de plus en plus internationalisé. C'est là que se jouent l'intégration professionnelle des groupes culturels minoritaires, la formation

commune des étudiants européens, ou l'acquisition de compétences pour les élites des pays les plus pauvres. C'est aussi dans les amphithéâtres et les laboratoires que l'analyse et le travail sur les différences culturelles peuvent être conduits avec la réflexion la plus poussée.

Michel Sauquet et Martin Vielajus l'ont compris depuis longtemps, et se sont résolument engagés dans des activités d'enseignement à cet effet. Leurs projets se sont notamment inscrits très naturellement dans les efforts de diversification sociale et d'ouverture internationale entrepris depuis le début des années 2000 à Sciences Po.

Créée en 2010, l'École des Affaires internationales de Paris (Paris School of International Affairs – PSIA) offre aujourd'hui un enseignement bilingue à 1300 étudiants d'une centaine de nationalités différentes. L'école propose 9 masters différents et travaille en collaboration avec une dizaine d'universités européennes, américaines, chinoises et russes dans le cadre de doubles diplômes. Le master en Management public international accueille à ce jour quelque 220 étudiants qui développent des compétences de conception et de gestion de l'action publique dans des contextes internationaux. Leur future insertion professionnelle les conduira à interagir avec les institutions internationales, à gérer des transferts de politiques publiques, et à travailler dans des équipes fortement diversifiées sur le plan culturel. Une réflexion sur les dimensions et sur les dynamiques de l'interculturalité leur est donc particulièrement nécessaire.

C'est la raison pour laquelle le cours développé par Michel Sauquet et Martin Vielajus a très vite trouvé au sein de l'école une place privilégiée. « L'intelligence interculturelle » n'est évidemment pas un catalogue de recettes prêtes à l'emploi pour voyageur pressé, ni même un protocole d'analyse gravé dans le marbre du chercheur en sciences sociales. C'est bien plutôt d'une démarche réflexive, nécessairement interactive et collective qu'il s'agit. Tel qu'il nous est révélé par cet ouvrage, l'engagement des étudiants aux côtés de leurs professeurs, leur créativité et leur discernement, la mobilisation très interdisciplinaire des sciences sociales et humaines contribuent à l'élaboration d'un champ de connaissance qui ne peut se penser qu'en transit et en mouvement entre les frontières préconçues des cultures ou des savoirs.

Étudiants ou enseignants, professionnels et chercheurs trouveront assurément dans les pages qui suivent des éléments de découverte et de réflexion très stimulants. Le mode d'élaboration de l'ouvrage et de ses contenus est en lui-même le produit et le révélateur des réalités interculturelles d'aujourd'hui. Il est heureux que, grâce à leur talent, il ait pu être élaboré en partie sur la base de l'expérience d'enseignement des auteurs à Sciences Po. Il inspirera certainement d'autres expérimentations pédagogiques et scientifiques, dans son domaine et au-delà.

« Ne pas rire, ne pas pleurer, ne pas détester, mais comprendre »
Spinoza

Introduction POUR UNE CONCEPTION OUVERTE DE L'INTERCULTUREL



Qu'est-ce qu'être riche ou pauvre dans certaines régions d'Afrique où le même mot est utilisé, dans la langue locale, pour «pauvreté» et «solitude»? Pourquoi interrompt-on moins souvent ses interlocuteurs en allemand qu'en français? Nos partenaires internationaux raisonnent-ils davantage en termes de «je» ou de «nous»? L'eau et la terre sont-elles perçues, d'une région à l'autre, comme des éléments sacrés, des ressources ou de simples marchandises? Le «oui» d'un industriel japonais lors de tractations commerciales revêt-il la même signification que celui d'un industriel français? Les aides-soignantes d'origine étrangère dans une maison de retraite bretonne ont-elles toutes le même rapport au corps, à la maladie et au grand âge? Autant de questions, parfois d'énigmes, de constats d'unité ou de diversité, qui émaillent la rencontre interculturelle. C'est ce que ce livre a pour but d'explorer.

La première des questions à résoudre est la suivante: toutes ces interrogations sont-elles encore vraiment d'actualité? La mondialisation n'a-t-elle pas provoqué une simplification, un rabetage des différences et ne rend-elle pas progressivement obsolète plus d'un demi-siècle d'analyses et de recherches qui, de Claude Lévi-Strauss à Edward T. Hall, en passant par Tzvetan Todorov et Edgar Morin, s'attachent à la fois à pointer les différences culturelles et à décrire la complexité du monde?

Nous pensons au contraire que les enjeux de la rencontre interculturelle n'ont, en réalité, jamais été aussi importants: l'actualité nous donne tous les jours des signes de la multiplication de mouvements de crispations identitaires et de la montée de nouvelles formes de xénophobie et de ce «racisme culturel» qu'évoque fréquemment Michel Wieviorka. Les immersions que nous avons nous-mêmes connues – et poursuivons – dans le monde des ONG, des entreprises, des universités ou encore de l'action sanitaire et sociale (où les équipes de travail sont de plus en plus pluriculturelles) nous mettent sans cesse en présence d'une demande croissante de nouvelles formes de gestion de la diversité. Quant à la plupart de nos propres étudiants, ils s'intègrent progressivement, par le jeu des échanges universitaires internationaux, des stages ou des «années de césure», dans une communauté qui, de plus en plus, est supposée «penser global». Pourtant, de séminaire en séminaire, ils témoignent chaque année de leurs étonnements à l'égard des cultures qu'ils côtoient, pointent les stéréotypes dont ils constatent être les victimes, et font parfois état de leurs difficultés d'intégration dans les universités ou les grandes écoles dans lesquelles ils se trouvent immergés. Ces témoignages n'ont pas été pour rien dans l'approche que nous proposons ici.

Ainsi la mondialisation n'intervient-elle pas seulement comme un bulldozer uniformisateur des cultures. Elle provoque aussi un réveil des identités culturelles. Ce «paradoxe inattendu», pour reprendre une formule de Dominique Wolton, renvoie à une mondialisation

« qui devait ouvrir le monde et conduit à un défi politique inverse: gérer le retour des identités et la diversité culturelle¹ ».

INTELLIGENCE INTERCULTURELLE

Nous proposons ici un guide facilitant une approche de l'invisible de nos cultures, mais pas un catalogue des cultures du monde. Son approche – ébauchée déjà dans notre précédent livre² mais largement précisée, développée et complétée dans ces pages – est celle de *l'intelligence interculturelle*. De quoi s'agit-il? D'une démarche de vigilance et de curiosité, d'une tentative de compréhension des logiques de ceux de nos partenaires de travail dont la culture, les modes de pensée, les façons de fonctionner sont différents des nôtres.

Rien n'est plus périlleux que de décider à l'avance que chacun, en fonction de sa nationalité, de son métier ou de sa classe d'âge, va communiquer de manière directe ou non, gérer son temps de façon mono- ou polychrone, accepter ou refuser le conflit, accumuler ou redistribuer sa richesse, etc. Cependant, nous constatons qu'il existe des « adhérences culturelles », des réflexes communs dans certaines aires géographiques ou secteurs professionnels, dont l'origine est souvent lointaine, cachée. Raisonner en termes d'adhérences et non de catégories est une manière d'éviter les clichés et les simplifications abusives.

Au cœur de cette démarche se trouve un exercice de questionnement: nous pensons – parce que nous le constatons – qu'il est illusoire, lorsqu'on est engagé dans une carrière de mobilité qui conduit à changer de pays tous les deux ou trois ans, ou lorsqu'on est amené à travailler, en son propre pays, dans des milieux très pluriculturels, de prétendre vraiment *connaître* la culture de l'autre. En revanche, il est nécessaire, dans ces situations, de se poser une série de questions sur les contextes dans lesquels vivent nos interlocuteurs, sur la spécificité de leurs pratiques et de leurs manières de fonctionner, et sur les représentations que chacun a de notions trop vite supposées communes – le temps, l'argent, l'autorité, la nature... Nos évidences ne sont pas forcément celles de l'autre, nos références, nos conditionnements initiaux et notre éducation encore moins.

Notre livre ne présente donc pas une série de bonnes pratiques à appliquer en fonction de tel ou tel espace culturel. Plutôt que de proposer un ensemble de recettes sur la manière de se comporter face à son interlocuteur chinois, malgache ou brésilien, nous suggérons une

1. Dominique Wolton, « Conclusion générale: de la diversité à la cohabitation culturelle », *Hermès*, n° 51, 2008, <http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/23708>

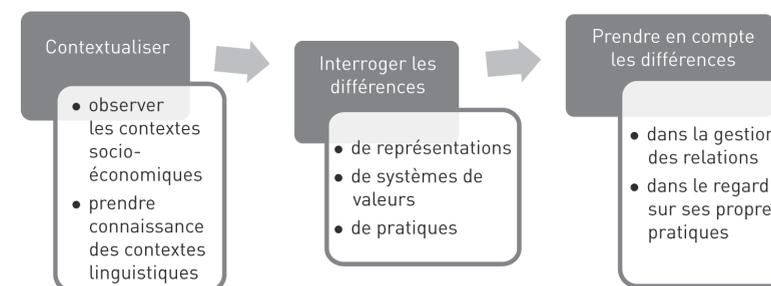
2. Michel Sauquet et Martin Vielajus, *L'Intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2007.

manière de s'interroger sur les adhérences culturelles, les réflexes et les réactions de cet interlocuteur, pour permettre à chacun de mieux comprendre les éventuels malentendus et de définir la meilleure voie pour adapter son action. L'objectif est d'inciter les professionnels de l'international ou du multiculturel, à se demander, chaque fois qu'une action de coopération, une négociation commerciale, ou encore un débat scientifique présentent des difficultés inattendues: qu'est-ce qui, du point de vue culturel ou social, a pu dysfonctionner, expliquer les blocages? D'où peuvent provenir les incompréhensions, quelle est la source profonde de nos malentendus? Comment interpréter et analyser les différences de comportements chez l'autre, mais aussi chez nous? L'échec d'un travail en commun vient-il forcément de l'incompétence, de la duplicité ou de la mauvaise volonté de l'autre? À ce titre, l'ouvrage peut se révéler un « réducteur d'agacement », auquel recourir dans les situations de conflits potentiels. Et une incitation à interroger ceux qui, riches d'une double appartenance culturelle ou d'un séjour de longue durée dans le pays ou le secteur professionnel que nous découvrons, peuvent nous expliquer ce que nous ne comprenons pas ou ce qui nous déconcerte.

Le guide est construit autour d'un outil, le « culturoscope », qui est une grille d'analyse des contextes, des représentations et des pratiques culturelles susceptibles d'expliquer les manières d'être et d'agir de l'autre. On trouvera cet outil à la fin de l'ouvrage, avec ses 15 thèmes-clés (rapport à la nature, au temps, à l'espace, à la santé, au statut social, etc.) et ses 130 questions renvoyant chacune à une ou plusieurs pages du livre.

Ces 15 thèmes-clés permettent d'interroger tout autant les représentations de l'autre que les siennes propres: ce n'est que confrontés aux manières de travailler des autres que nous prenons vraiment conscience de nos propres réflexes culturels, de nos méthodes implicites.

Pour être utile à l'action, cette démarche d'« intelligence de l'autre » comporte trois stades: la contextualisation; l'exploration des différences de représentations et de pratiques; la prise en compte de ces différences:



Premier stade de la démarche : *contextualiser*, prendre le temps de l'observation et du diagnostic, c'est-à-dire faire précisément ce que nous négligeons trop souvent, pressés que nous sommes d'intervenir le plus vite possible dans nos missions internationales ou en milieu pluriculturel. Cette prise de recul concerne :

- *le contexte socio-économique* dans lequel évoluent nos partenaires, d'abord : il s'agit de chercher ce qui, dans les comportements de nos partenaires peut être directement lié à des éléments concrets de leur environnement, et peut constituer des obstacles ou au contraire des leviers d'action. Parmi ces éléments de contexte, nous retrouverons notamment le niveau de précarité économique, le niveau d'ouverture du régime politique, les incertitudes sur l'espérance de vie, le fonctionnement (ou dysfonctionnement) des transports, de l'éducation, de la santé et de l'administration locale, etc. Chacun de ces éléments et bien d'autres jouent directement sur les pratiques et les perceptions de nos interlocuteurs ;

- *les contextes linguistiques* ensuite : les mots « religion » et « croyance » sont-ils synonymes ? Mettons-nous tous le même sens derrière des termes comme *culture*, *laïcité*, *temps*, *communication*, *espace* ou encore *autorité*, toutes ces composantes d'un « sol de mots instables », selon la formule d'Armand Mattelart³ ?

Deuxième stade : *explorer les différences de représentations, de systèmes de valeurs et de pratiques*. Les différentes manières dont les individus et les groupes se représentent les éléments qui font l'objet de la rencontre interculturelle – le temps, l'espace, la santé, l'identité, l'honneur, l'argent, la hiérarchie, etc. – sont souvent la source de malentendus et de tensions lorsque plusieurs cultures et milieux sociaux sont en présence. Nous nous attacherons à montrer dans ce guide quelques sources de cette diversité de représentations culturelles et sociales, qu'elles soient individuelles ou collectives. Nous tenterons d'identifier les systèmes de valeurs auxquelles elles sont liées, et d'analyser les pratiques personnelles, professionnelles ou publiques qui en découlent.

Enfin, le troisième stade de la démarche est celui de la *prise en compte* des similitudes et des différences culturelles : il ne suffit pas de se poser des questions sur les contextes, les pratiques et les représentations de l'autre, il faut pouvoir tenir compte de tout cela dans la manière de gérer nos relations partenariales. Tenter d'en savoir plus sur les spécificités culturelles de l'autre, sur son langage, sur ses stratégies est une étape indispensable au travail en commun, mais cela peut rester à un stade purement théorique si ces connaissances ne sont pas transformées en savoir-faire et en savoir-être dans la relation personnelle et professionnelle.

3. Armand Mattelart, *Diversité culturelle et mondialisation*, Paris, La Découverte, 2005.

Avec une série d'exemples tirés de l'expérience d'une diversité de praticiens, nous insisterons ainsi sur l'enjeu de ce que beaucoup appellent aujourd'hui la « négociation socioculturelle », cette démarche de passage d'une logique du « ou » (« c'est votre culture ou la mienne, vos méthodes ou les miennes ») à une logique du « et » (« que nous l'ayons choisi ou non, nous travaillons ensemble et nous devons trouver un minimum de repères et de méthodes communes »).

OPTIONS THÉMATIQUES ET AXES D'ANALYSE DU GUIDE

Cet ouvrage approche donc la rencontre interculturelle non par pays ou régions mais par une série de grands thèmes sur lesquels la rencontre peut achopper ou amener au constat de visions et de réflexes communs. Les thèmes que nous avons retenus, sans prétendre à l'exhaustivité, se regroupent en quatre grands axes :

- *les visions du monde* : quels éléments structurent la compréhension de chacun sur le monde qui l'entoure ? Quelle est la place de la religion, de la tradition, de l'Histoire, dans les représentations culturelles ? Comment les individus considèrent-ils leurs rapports à la nature ? Quelles sont leurs représentations du temps et de l'espace, et comment les gèrent-ils ? Quelles sont leurs conceptions de la santé, de la mort ?

- *l'identité et les statuts* : comment chacun se perçoit-il vis-à-vis des autres ? Qu'est-ce qui caractérise son identité, dans les deux sens du terme : l'identité qui le singularise, et l'identité qui le rend semblable à d'autres ? Comment les hommes et les sociétés considèrent-ils le rapport entre l'individuel et le collectif ? Quelles sont les différentes conceptions du « je », du « nous », du « ils » ? En quoi peuvent différer les rapports aux statuts sociaux, à l'âge, au masculin et au féminin ? Quel regard est porté sur la différence, qu'elle soit ethnique, religieuse, etc. ? Face aux incompréhensions et aux discriminations, quelles conduites et quelles stratégies identitaires voit-on se développer ?

- *les cultures professionnelles et organisationnelles* : nous nous pencherons sur ce qui détermine la compréhension du cadre de travail de notre interlocuteur. Quel rapport au travail et à l'efficacité ? Comment se posent les questions de différences culturelles dans le rapport à la norme, à la hiérarchie, au savoir ? Quelle est l'influence du culturel et du religieux dans le rapport à l'argent et à la possession ? Que signifient, dans les territoires où chacun est amené à intervenir, les mots « richesse » et « pauvreté » ? Quelle diversité de structures organisationnelles voit-on se développer ?

- *les questions de langue et de communication* : il s'agira enfin d'interroger la manière dont chacun communique et entre en relation avec les autres. Quelle est l'influence des langues maternelles dans les modes de pensée ? Quelle part de l'implicite dans la communication ?

Les statuts respectifs de l'écrit et de l'oral sont-ils les mêmes d'un secteur à un autre, d'une aire culturelle à l'autre? Quelles différences peut-on observer dans la gestion de l'affectif et de l'émotionnel, ou dans la propension à mêler vie privée et vie publique?

Ce guide n'est pas à lire d'une seule traite, de bout en bout. Nous supposons à l'avance que le lecteur ira d'un chapitre à l'autre en fonction des thèmes qui le préoccupent et qu'il y fera son tri personnel.

AVIS DE PRUDENCE

Un élément structurant de notre approche d'intelligence de l'autre est une vision prudente et critique à l'égard de la place du « culturel » et de la « différence » dans les comportements de chacun. Nous proposons cinq mises en garde, sur lesquelles nous reviendrons tout au long de ce guide.

Les mots de la « culture » ne sont pas des évidences

D'abord, la notion même de *culture* est sujette à controverses. Il existe du mot culture des centaines, peut-être des milliers de définitions :

- les unes sont liées à l'idée d'héritage, de patrimoine et d'intellect, définitions très européennes par leur origine, valorisant la figure de l'homme « cultivé », détenteur d'un privilège, d'une culture qui n'est autre, nous dit Hobbes dans le *Leviathan*, que « l'exercice et le raffinement de l'esprit ».

- d'autres définitions, comme celle d'Edward T. Hall, mettent l'accent sur les habitudes acquises et voient la culture comme « un ensemble de règles tacites de comportements inculquées dès la naissance lors du processus de socialisation précoce dans le cadre familial⁴ ». Dans le même esprit, Pierre Bourdieu, avec la notion d'*habitus*, montre comment la culture se forme progressivement à l'intérieur même des groupes sociaux, par incorporation de normes et de pratiques véhiculées par les parents, les éducateurs, l'entourage. Il en résulte de manière durable des réflexes, des manières d'être, de raisonner et d'agir relativement inconscients, implicites : le propre de l'*habitus*, nous dit-il, n'est-il pas de se faire oublier et de prendre les habits du quotidien ?

- enfin, on trouve des définitions identitaires, liées à la notion d'appartenance, éventuellement de socialisation loin des terres d'origine, sachant que les appartenances d'un individu sont elles-mêmes

4. Edward T. Hall, *La Danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais en 1983).

multiples, et que le jeu des évolutions, des osmose et des mélanges brouille vite les pistes.

Bouillons de cultures : des évolutions permanentes

Les cultures ne sont pas statiques, mais en évolution permanente. Il est impossible aujourd'hui de considérer une culture en dehors de ses relations avec les autres, de sa propre évolution, de son propre métissage, et c'est ce que nous oublions souvent lorsque nous opposons trop vite « l'Occident » au reste du monde. L'Occident, c'est aussi le lieu d'installation des diasporas, l'univers qui accueille une grande partie des 30 à 50 millions de personnes de la diaspora chinoise, des 5 à 6 millions de la diaspora indienne, etc., l'univers de destination des migrants historiques, des réfugiés politiques, de l'exode des cerveaux... À l'inverse, l'occidentalisation d'une partie de l'Asie ou de l'Afrique va bon train, et les influences culturelles « Sud-Sud » indépendantes de l'Occident se multiplient (entre la Chine, l'Inde, le Brésil, l'Afrique) dans le cadre de ce que Jonathan Xavier Inda et Renato Rosaldo appellent des *reverse cultural flows*⁵. Un mathématicien nous disait la difficulté énorme du calcul des trajectoires des sondes spatiales. Si elles reliaient deux objets fixes, ce serait presque simple. Si, comme le chasseur tirant un lapin, elles partaient d'un point fixe vers un point en mouvement, il y aurait déjà une difficulté supplémentaire. Mais le vrai problème vient du fait que les deux objets – la Terre et Mars par exemple – ne cessent chacun de se déplacer ! Ainsi en est-il des cultures : la nôtre et celle des autres sont en perpétuel mouvement, et nos visions réciproques doivent suivre ce changement continu.

La culture comme outil stratégique

Il faut avoir conscience que la culture ne cesse d'être instrumentalisée. Alternativement, chacun d'entre nous peut en effet utiliser la culture selon sa situation et ses intérêts. Nous pouvons nous comporter en *gardiens du temple*, avec une vision muséologique de la culture entretenant le déni de l'évolution continue des comportements et du métissage culturel ; en *manipulateurs*, lorsque les différences culturelles deviennent un alibi en cas de désaccords (le « chez nous, c'est différent » si souvent entendu par les cadres expatriés) et un prétexte pour justifier certaines discriminations ; en *culturalistes*, chaque fois que nous attribuons à la culture un poids écrasant comme facteur explicatif des phénomènes sociaux ; en *grossistes*, chaque fois

5. Jonathan Xavier Inda et Renato Rosaldo, *The Anthropology of Globalization*, Malden (États-Unis), Oxford (Royaume-Uni), Victoria (Australie), Blackwell Publishing, 2002.

que nous sommes agrippés à des cultures institutionnelles (cultures d'entreprise, d'ONG, d'Églises...) supposées uniformément valables d'un bout à l'autre de la planète; en *nombrilistes*, ignorants de nos propres prismes culturels...

Si la culture est un déterminant fondamental des actions et des représentations de chacun, son influence se trouve bien souvent ailleurs que là où on l'attend et où on la revendique. La démarche de questionnement que nous proposons permet d'interroger en permanence les places respectives que peuvent prendre l'« alibi culturel », l'influence réelle de la culture, les stratégies de mise en avant ou de dissimulation culturelle, les usages et les abus de référence à la culture.

Les mille et une facettes de la rencontre interculturelle

L'interculturel touche à des dimensions très différentes: la diversité peut être d'abord d'ordre « civilisationnel », géographique, régional ou ethnique. On la rencontre partout: dans les écoles, les établissements sanitaires et sociaux, les entreprises aux équipes multinationales, les administrations, etc. C'est la diversité culturelle la plus évidente, sans doute l'une des plus prégnantes, et c'est la dimension abordée le plus souvent, bien sûr, dans ce guide.

Mais la rencontre des cultures se situe également dans bien d'autres registres; elle peut intervenir:

- entre *cultures professionnelles*: « l'étrange étranger⁶ », avec ses références, ses valeurs, ses objectifs, son langage, n'est pas forcément d'une autre nationalité. Comment, dans un même pays, imprégnés de leur éducation et de leur culture propre, un haut fonctionnaire et un artiste, un commercial et un ingénieur, un enseignant et un élève dialoguent-ils? À quels malentendus se heurtent-ils? Comment trouvent-ils un langage et des repères communs pour travailler ensemble?

- entre *cultures institutionnelles*: passer du langage des ONG à celui de l'entreprise, ou à celui des agences des Nations unies, permet de mesurer à quel point, d'un type d'institution à l'autre, le vocabulaire, la désignation des mêmes objets et des mêmes processus peut être différent. Entre ces mondes professionnels, la perception du rôle des relations humaines, le rapport au temps, à l'argent, à la hiérarchie peuvent varier du tout au tout. Nous l'avons constaté dans nos propres parcours professionnels.

- entre *cultures générationnelles*: entre jeunes et seniors, quelles différences dans les visions du temps, du travail, quel rapport à la technologie, quelles cultures communicationnelles...?

6. Selon la formule de Jacques Prévert dans son poème *Étranges étrangers*.

- entre *cultures sociales*: l'histoire sociale de chacun, son milieu d'origine, familial, éducatif, tout ce qui a construit ses réflexes, dès le début de sa vie, cet *habitus* que nous avons évoqué plus haut, voilà qui constitue également un élément central des différences culturelles et des sources possibles d'incompréhension.

Le danger serait donc de « folkloriser » l'enjeu interculturel autour des seules cultures nationales. La réalité est celle d'une interaction permanente de ces différentes sphères culturelles (professionnelles, régionales, organisationnelles, générationnelles...) qui cohabitent et se trouvent en plus ou moins grande contradiction, chez chacun de nous.

Un corpus d'analyse en proie à l'évolution rapide des réalités

Nous ne pensons pas qu'il existe à proprement parler une « science de l'interculturel ». Nous nous trouvons plutôt au croisement d'une foule de spécialités dans les sciences sociales: philosophie, sociologie, ethnologie, anthropologie, histoire, géographie, droit, sciences politiques, sciences des organisations, sciences des religions, linguistique, sémiologie, psychologie sociale, éthique, etc. S'impose à nous, dès lors, un défi difficile: celui d'intégrer dans cet ouvrage une variété suffisante de références pour permettre aux lecteurs des embarquées vers ces différentes disciplines. Car si notre livre est nourri de notre propre expérience professionnelle et de l'apport de nos étudiants ou participants à nos stages de formation, il est aussi la résultante de nombreuses lectures.

D'un côté, nous avons largement exploité ici la vision renouvelée des questions interculturelles fournie par des centaines de témoignages recueillis auprès d'élèves ingénieurs de l'École Centrale et de l'École des Ponts-ParisTech, ou d'étudiants de Sciences Po, de l'ENA et de l'Université Paris-Dauphine de toutes nationalités, par les apports de professionnels des ONG, de l'administration et de l'entreprise côtoyés ou interviewés.

De l'autre, nous avons cherché, dans une abondante littérature signalée dans la bibliographie générale à la fin de cet ouvrage les cadres d'analyse les plus pertinents pour accompagner notre démarche de questionnement.

Or même si la littérature disponible sur l'interculturel est passionnante, elle se trouve parfois dépassée par la rapidité des évolutions géopolitiques, économiques et sociétales, qui accompagnent la mondialisation, et il faut beaucoup de vigilance pour éviter de servir ici de vieux schémas. Les classifications nationales par indicateurs de différences culturelles d'un Hofstede dont les enquêtes ont précédé l'explosion de la Chine, de l'Inde, du Brésil, sont-elles encore valables? Que faire des typologies d'Edward T. Hall sur les différents modes de gestion du temps, à l'heure d'Internet et des rythmes nouveaux qu'il fait émerger dans le monde entier?

En revanche, certaines productions récentes nous aident à actualiser cette réflexion, et il nous faut ici rendre justice aux travaux de nos collègues de l'Université Paris-Dauphine, notamment Philippe Pierre et Jean-François Chanlat dont nous nous sommes largement inspirés et qui signent la postface de cet ouvrage.

LES UNIVERS PROFESSIONNELS CONCERNÉS PAR LA RENCONTRE INTERCULTURELLE : À QUI S'ADRESSE LE GUIDE ?

Nous le constatons clairement aujourd'hui : la préoccupation à l'égard de la question de la diversité culturelle (le malaise, parfois) se retrouve de plus en plus dans la majorité des univers professionnels et des secteurs d'activité. Ce livre doit d'ailleurs une grande partie de sa matière aux collaborations que nous avons eues et aux contacts que nous avons noués avec tous ces milieux, notamment celui des *ONG internationales* et des associations, avec lesquelles nous collaborons régulièrement.

Certains cadres d'organisations comme Médecins du Monde ou Action contre la faim sont en proie à des doutes croissants quant à l'adaptation de leurs méthodes aux contextes locaux des pays où elles interviennent. Pierre Micheletti, ancien président de Médecins du Monde, n'hésite pas à parler d'une nécessaire « désoccidentalisation de l'action humanitaire⁷ » en dénonçant les errements de ce que serait, dans l'humanitaire, une culture institutionnelle rigide éloignée des spécificités culturelles existant dans les pays d'intervention. Les ONG sont, en matière d'interculturel, des lieux de réflexion et d'innovation, riches en expériences d'adaptation aux facteurs culturels.

Nous avons rencontré également cette préoccupation de l'interculturel dans certains milieux de *l'entreprise* et de *l'administration*. Nous avons souvent constaté que les problématiques propres à ces milieux étaient en fait très proches de celles du monde associatif sur de nombreux registres : remise en question du monolithisme des cultures de l'organisation ; préparation des cadres à l'expatriation ou à l'impatriation ; problématique de la mobilité des cadres, gestion d'équipes multiculturelles (et notamment gestion

7. L'ouvrage que ce dernier a dirigé avec Eduardo Davel et Jean-Pierre Dupuis (*Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval et Télé-université, 2008) contient une cinquantaine de chapitres sous forme de DVD dans lesquels les meilleurs spécialistes d'une cinquantaine de pays décrivent les caractéristiques culturelles de leur aire d'expertise. Nous avons largement utilisé ce travail colossal et trop peu connu qui complète de manière précieuse tous les autres témoignages.

8. Lire à ce sujet son livre *Humanitaire. S'adapter ou renoncer*, Marabout, 2008.

des accommodements quotidiens permettant de tenir compte des demandes d'ordre religieux des employés). Philippe Pierre, qui a suivi pendant de nombreuses années ces questions en tant que DRH dans d'importantes entreprises multinationales évoque la complexité nouvelle de situations d'expatriation « pour le géologue allemand affecté depuis six ans en Afrique (recruté à Jersey et dont les enfants étudient à Paris et à Los Angeles), pour l'expert-comptable anglais (né en Inde et marié à une Indonésienne) ou pour le financier gabonais (recruté aux USA pour le compte de la filiale d'un grand groupe pétrolier d'origine française et qui a déjà pu travailler pour lui dans six pays)⁹... ».

Dans beaucoup de secteurs d'activité auxquels nous avons eu l'occasion de nous intéresser, la préoccupation interculturelle est également largement présente.

Nous avons ainsi constaté qu'elle est au cœur du travail des milieux de *l'action sanitaire et sociale* : la question de la gestion d'équipes soignantes de plus en plus cosmopolites est posée en permanence, avec un rapport au corps, à la santé, au genre, à la pudeur, à l'intergénérationnel, au temps, à la hiérarchie, etc., parfois très éloigné de ce à quoi les gestionnaires ont pu être préparés et habitués dans le passé.

La question est présente dans certains cercles de *l'armée* et des forces de maintien de la paix. Nous avons pu l'appréhender en invitant à nos séminaires de Sciences Po et de l'École Centrale des généraux impliqués dans le processus de maintien de la paix au Kosovo ou dans d'autres zones sensibles. De fait, l'armée travaille de plus en plus, sur ses terrains d'opérations, avec les ONG et une série d'acteurs locaux, pour clarifier les questions culturelles. Depuis plusieurs années, des structures comme l'Institut des hautes études de la défense nationale placent la réflexion sur l'interculturel en bonne place dans leurs programmes.

L'univers de la *justice* et de la *magistrature* est également concerné par l'interculturel. Des rapporteurs et des avocats à la cour nationale du droit d'asile témoignent par exemple des innombrables malentendus d'ordre culturel que peuvent rencontrer des juges en auditionnant des demandeurs d'asile dont les manières d'être et de parler semblent *a priori* invalider la sincérité de leurs propos, dont les mots sont difficilement traduisibles, etc. La question interculturelle se pose également, enjeu souvent mésestimé, dans l'univers carcéral.

La question de la gestion de la diversité obsède également les professionnels des *milieux de l'enseignement*. On connaît les difficultés des classes du primaire et du secondaire dans certains quartiers, où coexistent des dizaines d'origines culturelles différentes (avec des contraintes économiques différentes, des impératifs alimentaires

9. E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

différents, etc.). Dans le cas de l'université, l'internationalisation rapide des grandes écoles et de certains masters universitaires change radicalement la donne en France. Dans les séminaires que nous animons, nous rencontrons un effectif croissant de Chinois, d'Indiens, de Japonais, d'Européens de l'Est, de Latino-Américains, etc. C'est ce qui amène les directions des études à se soucier de plus en plus des problèmes de leur « intégration » dans les amphithéâtres et les séminaires.

Cette préoccupation interculturelle est de plus en plus présente dans les *milieux religieux*, dont certains (le diocèse de Saint-Denis en région parisienne notamment) nous ont demandé de collaborer à une réflexion sur ce registre dans des territoires de diversité. Par rapport à des problèmes de frottement culturel, comment les églises locales peuvent-elles renouveler leur regard et leur niveau d'information sur les racines culturelles qui peuvent expliquer les incompréhensions et les décalages ? Comment un dialogue interreligieux peut-il être mené ?

Ce rapide tour de piste de la diversité des univers professionnels concernés par la question interculturelle aide à définir le public visé par notre livre. C'est ce même public qui nous a aidé à construire et à tester notre grille d'analyse : les étudiants qui, de séminaire en séminaire depuis 2004, apportent leurs expériences et leur vision critique de notre approche ; les professionnels d'entreprises multiculturelles (cadres, expatriés, formateurs et conseils en entreprise) ; les acteurs de la coopération internationale et des ONG humanitaires ; les enseignants, les syndicalistes, les gens d'Église, les militaires, les diplomates, les professionnels du secteur sanitaire et social et de celui de la justice, les militants associatifs... Tous ces professionnels ou futurs professionnels qui, depuis une dizaine d'années, au fil des journées de formation, des conférences, des séminaires, nous ont apporté de nouveaux éléments de réflexion et nous ont encouragés à élargir nos perspectives.

On pourra nous objecter qu'une telle diversité peut diluer notre propos à l'excès. Nous répondrons par le constat que nous avons pu faire depuis toutes ces années : dans des contextes certes différents, des questions analogues se posent, qu'il s'agisse de problèmes de langage, de divergences dans la gestion du temps, dans la conception de la norme et de l'autorité, dans le rapport au travail... Par ailleurs, dans chacune de nos expériences d'adaptation de la grille de ce livre¹⁰ à une institution donnée, nous avons été frappés de voir à quel point certaines questions que nous pensions accessoires aux yeux de cette institution étaient au contraire cruciales pour des raisons auxquelles nous n'avions pas songé. Il y a donc un risque à décréter *a priori* que

10. À Médecins du Monde, à la Délégation catholique pour la coopération, à l'association *Étudiants et développement*, au diocèse de Saint-Denis...

tel type de différence culturelle ne concerne pas tel ou tel milieu professionnel.

L'écriture à deux plumes de ce livre jouera, nous l'espérons, pour assurer cette diversité d'approche. Associés depuis 2004 dans une série d'entreprises communes comme la mise sur pied de l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)¹¹ ou la conduite de séminaires universitaires, nous sommes aujourd'hui engagés dans des activités d'accompagnement d'ONG, de collectivités, et d'entreprises, enseignement universitaire, formation. Cette complémentarité se double d'ailleurs de bien d'autres : celle de l'âge (une grande génération nous sépare), et celle d'expériences passées, plus anglo-saxonnes pour l'un, plus africaines et latino-américaines pour l'autre. En revanche nous avons en commun d'être français, d'une origine sociale et universitaire comparable, et il est possible que notre vision de l'interculturel et de la différence soit fortement teintée de cela : un goût pour les typologies, une certaine propension pour les visions binaires, etc. Autant l'assumer, et en appeler à la vigilance des lecteurs pour qu'ils nous signalent les points sur lesquels nos propos leur paraissent trop culturellement marqués.

ENTRE UNIVERSALISME ET RELATIVISME : ATTITUDES ET OPTIONS QUANT À LA DIVERSITÉ ET À LA DIFFÉRENCE

Précisons enfin quelle est la posture avec laquelle nous traitons de ces sujets. Autour de beaucoup des thèmes que nous venons d'annoncer comme constitutifs du livre, on retrouve une opposition sourde entre deux postures extrêmes : l'universalisme d'un côté, et le relativisme culturel (lié au culturalisme) de l'autre.

L'universalisme postule qu'il existe des principes indiscutables et des valeurs absolues, valables pour tous, car inhérents à la nature humaine. La Déclaration universelle des droits de l'Homme est la principale illustration de la défense du caractère universel de certaines valeurs, devant être reconnues et acceptées par tous les États. Parmi les détracteurs de cette approche, on trouve notamment le philosophe Tzvetan Todorov, qui lie l'universalisme à l'ethnocentrisme, qu'il définit comme « ce qui consiste à ériger, de manière indue, les valeurs propres à la société à laquelle [nous appartenons] en valeurs universelles¹² ». Selon lui, il ne s'agit pas forcément d'une stratégie, d'une logique de domination consciente ; il s'agit bien plutôt de la

11. www.institut-gouvernance.org

12. Tzvetan Todorov, *Nous et les autres. La réflexion française sur la diversité humaine*, Paris, Seuil, 1989.

conviction profonde, indéracinable qu'il n'y a pas de meilleure façon de penser que la nôtre.

Notons, comme nous le ferons si souvent dans cet ouvrage, qu'un mot dont le sens est clair et évident pour nous, en l'occurrence « universalisme », n'a pas forcément le même sens – et peut-être même aucun sens – dans d'autres cultures. François Jullien¹³ a montré en quoi, dans l'islam, en Inde, en Chine, au Japon, la question de l'universalisme ne se pose guère, en tout cas pas dans les mêmes termes que dans la culture occidentale. L'universalisme prôné par saint Paul dans le christianisme (« Il n'y a plus ni Juif ni Grec, il n'y a plus ni esclave ni libre, il n'y a plus ni homme ni femme; car tous vous êtes un en Jésus-Christ¹⁴ ») ne correspond ni à l'esprit de l'islam, ni à la logique des castes indiennes. En Chine estime-t-il, l'universalité culturelle va de soi, et la question de l'universel ne se pose même pas. Quant au Japon, il s'agit pour lui d'« une culture du singulier; la question de l'universel ne lui parle pas ».

Aux antipodes de l'universalisme, une posture courante est celle du « relativisme culturel », qui tient les différences entre les cultures pour irréductibles, présente celles-ci comme des entités séparées, impossibles à comparer, et dont les décalages sont « incommensurables ». Le relativisme culturel est souvent entendu également comme la position suivant laquelle « toutes les cultures se valent », position qui interdit le jugement et la hiérarchisation des cultures, et que l'on assimile souvent à tort à la tolérance. Car la tolérance peut être jugement aussi : « tolérer » la culture de l'autre ne sous-entend-il pas qu'en fait on la désapprouve ?

Quant au culturalisme, qui confère au facteur culturel une place largement dominante dans les déterminants de la vie en société, il est de plus en plus dénoncé. Une enquête récente que nous avons menée auprès des Centres d'accueil, de soins et d'orientation (CASO) de Médecins du Monde, qui reçoivent des patients de toutes nationalités, a montré que les accueillants ne placent qu'en cinquième position l'origine culturelle de ces patients comme facteur à prendre en compte dans l'explication des difficultés de contact qu'ils constatent. Avant la culture viennent les situations de précarité matérielle, l'impuissance par rapport au maniement de la langue française, l'histoire personnelle du patient (traumatismes subis, exil, violence, etc.) et le niveau d'instruction.

Au plan professionnel, ces différentes options nous paraissent se retrouver dans deux façons d'aborder la rencontre interculturelle, également extrêmes, et totalement opposées :

13. François Jullien, *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Paris, Fayard, 2008.

14. Épître au Galates 3.6.

– *la stratégie – ou le réflexe inconscient – du bulldozer*, consistant à imposer à l'autre ses propres vues et ses propres méthodes, à dénier la pertinence de l'adaptation de ces méthodes aux caractéristiques humaines et culturelles locales; à imposer des cultures d'entreprise monolithiques; à promouvoir des approches uniques de mise en œuvre de la justice ou du pouvoir politique. Une telle posture mène souvent à résumer l'autre à un problème à résoudre¹⁵. Il aborde le dialogue interculturel avant tout en termes de chocs, de coût de transaction, ou éventuellement de stratégies de persuasion, mais jamais d'adaptation des pratiques et d'hybridation.

– *la stratégie de l'abdication*, par laquelle, immergé dans la culture de l'autre, on met entre parenthèses sa propre identité et ses propres valeurs, au motif de ne pas heurter, et en espérant gagner en efficacité par un effort pour se fondre au moins dans les aspects les plus visibles de la culture de l'autre.

La représentation du statut des savoirs, thème que nous retrouverons aussi dans bien des passages de ce livre, est étroitement liée à ces différences de postures. Dans un cas, nous considérerons les savoirs dont nous sommes porteurs comme les seuls qui permettent d'avoir une action efficace, et nous récuserons les corpus de médecine traditionnelle, les techniques d'habitat autochtones, les méthodes locales d'organisation du travail et de gestion du temps, etc. Dans le cas contraire, nous priverons nos partenaires de nos propres connaissances, considérant nos savoirs comme forcément inadaptés à ce nouveau milieu.

On a pu souvent constater d'ailleurs que bien des expatriés manifestent dans leur vie privée une très grande ouverture, adoptent un maximum d'éléments (vestimentaires, alimentaires, etc.) de la culture d'accueil, mais ne veulent plus entendre parler d'adaptation dès lors qu'ils se retrouvent dans un cadre professionnel, où leur culture d'origine et leurs structures mentales acquises dès l'enfance reprennent complètement le dessus.

Comment nous positionnons-nous par rapport à ces deux approches ? De l'universalisme – constat d'une commune appartenance à l'humanité –, nous retenons l'affirmation de principes et de droits inaliénables de la personne humaine. Nous soutenons qu'il existe clairement une limite à l'acceptable dans les discriminations, les violences, et les atteintes opérées, chez nous comme ailleurs, à l'intégrité des personnes. Nous partons même du principe qu'une part de conviction universaliste est indispensable à la rencontre interculturelle, précisément pour être capable de situer son « curseur de l'acceptable » tout en partageant avec l'autre les valeurs et les principes qui nous ont permis de situer ce curseur. Benjamin Matalon évoque

15. Suivant l'expression de Christoph Eberhard.

à ce propos un « universalisme tolérant, qui met [plutôt] l'accent sur notre commune appartenance à l'humanité¹⁶ ».

Du relativisme, nous retenons le refus de hiérarchiser les cultures, la prise de distance par rapport à nos propres savoirs et à nos propres convictions, le souci de comprendre, la culture de l'autre. Pour autant, nous sommes bien conscients de la dérive culturaliste de ce genre d'attitude. Comme nous l'avons évoqué plus haut, manipuler la différence culturelle peut bien vite glisser vers l'alibi, la protection des intérêts, le conservatisme et le refus d'un dialogue nécessaire.

Entre tous ces extrêmes se situe notre conception, ni universaliste ni relativiste ou culturaliste, de la rencontre interculturelle. Cette conception porte en elle une exigence et une méthode qui sont celles de la prise de recul, du questionnement et de la négociation socioculturelle. Nous espérons que les chapitres qui suivent traduiront cette exigence et cette méthode.

Un mot enfin sur notre conception de la « différence » elle-même, notion dont l'appréciation varie tellement d'une culture à l'autre, d'un individu à l'autre. La différence est-elle source potentielle d'antagonisme ou élément de complémentarité ? Un détour par les cultures précolombiennes et par les fondements de la culture chinoise peut aider à mieux comprendre à quel point les approches de la différence sont culturellement marquées.

Dans un texte consacré au Mexique et intitulé « Voyage au cœur de la dualité », L. Cisneros et É. Génin affirment que « contrairement à ce que pensaient les Espagnols à l'époque de la conquête, les peuples méso-américains n'avaient pas beaucoup de dieux. En fait, ils n'en avaient qu'un seul ! Un dieu unique et dual : "Ométéorl" pour les Aztèques, "Hunab Ku" pour les Mayas [...]. L'incompréhension des Espagnols s'explique par leur incapacité à concevoir un dieu dual qui serait à la fois tout et son contraire. À titre d'exemple, le dieu aztèque Ométéorl est à la fois un homme et une femme, la lumière et l'obscurité, le jour et la nuit, la vie et la mort¹⁷ ». Ainsi voyait-on le monde comme un tout, fondé sur l'équilibre entre deux forces opposées mais complémentaires, en interaction positive, dynamique et créatrice. Cisneros et Génin ajoutent que ce type de croyance « en un dieu androgyne qui représente la coïncidence des opposés, l'homme et la femme, le mouvement et la tranquillité, la lumière et l'obscurité, l'ordre et le chaos » est présent dans d'autres cultures anciennes (Allemagne, Indonésie, Iran, Afrique).

L'analogie avec la philosophie traditionnelle chinoise vient rapidement à l'esprit, avec sa vision globale, qui insiste à la fois sur la

relation entre le tout et les parties, et sur le *yin* et le *yang*, forces et substances complémentaires, présentes dans l'univers, reliées par le « Taiji », cette énergie vitale qui opère dans le vide laissé entre les deux et les fait interagir de manière créative.

On voit alors le fossé entre des cultures (plutôt occidentales), où penser quelque chose exclut l'inverse, et d'autres, notamment celles qui sont imprégnées par les principes ancestraux de la sagesse chinoise où on ne peut pas penser noir sans penser blanc, penser terre sans penser ciel, gauche sans droite, jour sans nuit, homme sans femme, vide sans plein, pair sans impair, actif sans passif, etc. La différence alors n'effraye pas, elle est nécessaire dans un mode de pensée où les opposés ne sont pas incompatibles et constituent une condition de l'harmonie.

Incontestablement, cet ouvrage est centré sur l'exploration des différences davantage que sur la mise en avant des similitudes. Mais il nous semble que cette exploration, cette prise de conscience (ce que les Anglo-Saxons appellent *intercultural awareness*) est une priorité éthique. La différence, pour nous, est tout sauf un drame, elle est bien souvent une véritable aubaine, et en tout cas, sa prise en compte est toujours nécessaire.

16. Benjamin Matalon, *Face à nos différences. Universalisme et relativisme*, Paris, L'Harmattan 2006.

17. Luis Cisneros et Émilie Génin, « Voyage au cœur de la dualité », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Première partie
VISIONS DU MONDE

Comment perçoit-on le monde qui nous entoure, ici et ailleurs : le temps qui s'écoule, l'espace que nous occupons, la nature qui nous environne ? Comment vit-on une souffrance physique ? Comment perçoit-on sa mort et celle des autres ? Cet ouvrage propose d'explorer comment, d'une culture à l'autre, sont considérés quelques éléments structurants de notre manière de comprendre le monde. Les domaines que nous avons retenus sur ce registre sont :

- *les visions de la nature*, les cosmogonies, les rapports de domination ou de symbiose que l'Homme entretient avec les éléments naturels ;

- *les visions du temps*, de sa valeur, de ses cycles ou de sa progression, avec tout ce que cela implique en matière de gestion du temps et de réflexes temporels ;

- *les visions de l'espace*, de celui dans lequel on vit ou de celui que l'on se crée entre soi et les autres, visions du proche et du lointain ;

- *les visions de la santé*, les regards sur la maladie, la souffrance, et la mort, points d'achoppement fréquents du travail dans le domaine médical et social.

Au préalable, nous évoquerons quelques-unes des sources de la diversité des représentations culturelles : religion, tradition, Histoire.

Au cœur de ces différentes dimensions de notre rapport au monde, se retrouve une ligne dialectique commune, qui oppose :

- d'un côté la tendance à se considérer comme « maître et possesseur » du monde, à vouloir le maîtriser et le contrôler : en planifiant et en séquençant le temps, en dominant la nature, en combattant la maladie, en opposant souvent à la mort une attitude de déni... ;

- et de l'autre la tendance à se considérer comme « partie » du monde, à fixer des limites moins « étanches » entre soi et ce qui nous entoure : en cohabitant avec la nature, en cherchant moins à maîtriser le temps, en donnant une place différente à la souffrance et à la mort, etc.

Il serait illusoire de penser que cette ligne de fracture résume celle qui oppose système moderne et système traditionnel ; avec d'un côté une culture de « domination » qui caractériserait les cultures modernes, industrialisées, et de l'autre une culture de la « cohabitation » qui illustrerait les vestiges des cultures traditionnelles. En réalité, nous le verrons dans les pages qui suivent, les cartes sont bien plus mêlées que cela.

Chapitre 1

RELIGION, TRADITION, HISTOIRE

Sources des représentations
culturelles



Avant d'aborder les différents thèmes de ce guide, nous proposons de nous interroger sur quelques éléments transversaux, fondateurs de la plupart des cultures, qui peuvent contribuer à expliquer la pluralité des visions des êtres humains: *la religion et le sacré; la tradition; l'histoire et les cultures politiques*. Selon les pays, les secteurs professionnels ou les personnes, ces trois éléments sont plus ou moins ancrés, visibles ou homogènes, mais partout ils constituent des sources culturelles profondes, qui déterminent largement les représentations et les pratiques. Nous en retrouverons l'empreinte dans presque tous les chapitres du livre, qu'ils concernent le rapport au temps, à la santé, à l'identité, au travail, etc.

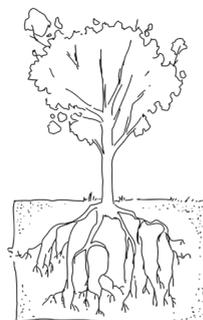
Différentes métaphores circulent dans la littérature relative aux questions interculturelles. Elles mettent en évidence l'existence, dans chaque culture, de zones plus ou moins visibles et dont nous sommes plus ou moins conscients.



La plus connue, popularisée par Edward T. Hall et de nombreux auteurs et formateurs à sa suite, est celle de l'iceberg: celui-ci comporte une partie aisément visible (comprenant les comportements, les codes sociaux, vestimentaires, alimentaires, la langue, etc.) et une partie immergée où l'on trouve les valeurs, les modes de pensée, la spiritualité, etc. On peut noter avec Michel Lemay¹ que, généralement, les malentendus liés au fait que tout n'est pas visible dans la culture de l'autre viennent de ce que, souvent, la partie émergée de l'iceberg de l'un est évaluée à partir de la partie immergée de l'autre, et vice versa: c'est à partir de mes repères enfouis, de mes adhérences religieuses, traditionnelles, historiques, que j'observe et juge la partie visible (pour moi) de la culture de l'autre; en retour, c'est à partir de ses attaches culturelles profondes qu'il observe et juge mon quotidien.

1. Ancien collaborateur du ministère de l'Immigration du Québec.

Une autre métaphore est celle de l'oignon qui, à mesure qu'il se laisse peler, fait apparaître le cœur profond d'une culture, ce que les couches superficielles empêchent de voir.



Mais c'est peut-être la métaphore de l'arbre qui se révèle la plus intéressante pour notre propos en ce qu'elle introduit l'idée de temporalité. Selon Christoph Eberhard² en effet, l'arbre comporte un niveau morphologique, celui des branches (habitudes, comportements, technologies, objets) qui est le plus visible et aussi le plus changeant; un niveau structurel, celui du tronc (organisation familiale, structures sociales éducatives, juridiques, politiques); et un niveau « mythique », celui des racines enfouies sous terre (religion, conceptions du monde, valeurs, structures mentales), qui est le moins apparent et aussi le moins changeant.

Avec la religion, les spiritualités, les traditions, l'histoire, sources de la diversité des visions culturelles, nous évoquons ici la partie peu visible de l'iceberg, le cœur de l'oignon et les racines de l'arbre. Dans tous les cas, ces sources influencent de manière plus ou moins intense les représentations et les pratiques humaines dans la plupart des secteurs de la vie professionnelle et sociale.

LE RAPPORT AU SACRÉ

QUESTION 1. SACRÉ, RELIGION, SPIRITUALITÉ, CROYANCES... : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

De quoi parle-t-on quand on parle de religion ? S'agit-il d'une institution, d'une mythologie, d'un discours prophétique, d'un corpus de textes, d'un ensemble de rites, d'un groupe d'appartenance ou

encore d'une communauté de fidèles ? D'une manière ou d'une autre, toutes ces dimensions ont une influence, mais elles ne signifient pas la même chose. Nous proposons ici de distinguer :

– *la religion* comme système d'attachement à des éléments sacrés et de foi en une ou plusieurs divinités (les religions chrétiennes, l'islam, le judaïsme, l'hindouisme, l'animisme, etc.). À noter cependant que le mot religion est absent de certaines langues, notamment les langues bantoues.

– *la spiritualité*, qui peut concerner le religieux, mais désigner aussi une posture de différenciation du corps et de l'esprit, ou une recherche de sens, distinctes de la dimension sacrée. On a ainsi pu parler de « spiritualité sans Dieu³ ». S'agissant des « spiritualités orientales » (hindouisme, bouddhisme, taoïsme, confucianisme...), les Occidentaux ne savent jamais trop comment les définir (philosophies ? sagesses ? religions ?) tant elles échappent à leurs propres schémas culturels. Globalement, le message de Bouddha, de Confucius ou de Lao-Tseu semble moins religieux que laïque. Presque tous les « pères » de la sagesse orientale proposent avant tout une éthique de vie, de survie, une manière de considérer les relations entre les êtres humains, entre l'homme et le cosmos : une véritable philosophie. Toutefois, on hésite de moins en moins à assimiler spiritualité et religions, surtout lorsque le mot est utilisé au pluriel (les spiritualités orientales par exemple), ou lorsqu'on parle de *systèmes spirituels*, et c'est ce que nous ferons ici, même si (voir encadré) le mot *religion* est surtout lié à la culture occidentale.

Religion : un mot surtout occidental

Michel Malherbe (*Les Religions*, Nathan 2006) rappelle le lien du mot religion à la culture occidentale, issu des verbes latins *relegere* (recueillir) et *religare* (relier), et note que le terme religion peut à la fois désigner un recueil de formules et de pratiques religieuses et le lien entre l'homme et la divinité. Il signale que les mots employés pour « religion » dans d'autres langues signent une vision différente de cette notion : *din* en arabe, avec une connotation de « civilisation », *dharma* dans plusieurs langues indiennes (la loi, ou l'ordre naturel des choses). En chinois, le mot religion se compose de deux caractères, « *zōng* » qui, dans l'idéogramme, sous un toit, figure les trois manifestations célestes (le ciel, la lune et les étoiles), et « *jiao* » qui signifie l'enseignement.

2. Christoph Eberhard, *Droit et interculturalité en Europe. Quelques pistes de réflexion*, document interne du Conseil de l'Europe, 2009, www.dhdi.free.fr/recherches/etudesdiverses/articles/europeinterculturelle.pdf

3. André Comte-Sponville, *L'Esprit de l'athéisme. Introduction à une spiritualité sans Dieu*, Paris, Albin Michel, 2006.

– *la croyance*, mot qui peut désigner une croyance religieuse, mais pas uniquement. Notons que le terme reste souvent prononcé avec distance, condescendance ou scepticisme, et avec son cortège de connotations: superstition, crédulité, pensée magique, sorts... La distinction avec la religion est d'autant plus importante à souligner que l'on attribue souvent au religieux des pratiques et des comportements qui sont liés à des croyances d'une nature (traditionnelle) différente.

– enfin, *les cosmogonies*, récits et traditions mythiques de la création du monde et de la formation de l'univers (du grec *cosmos*, monde et *gon*, engendrer) constituent bien souvent le socle et le reflet de beaucoup de religions, de systèmes spirituels et de croyances. La Genèse biblique ou l'épopée de Gilgamesh en Mésopotamie sont, à ce titre, des révélateurs précieux de la manière dont chaque société organise le monde, et lui attribue sa part de sacré.

Si chaque religion a ses caractéristiques et ses cohérences, elle rassemble en réalité des groupes humains très divers, avec des niveaux de connaissance théologique très hétérogènes et une intensité de pratiques et d'affirmations de foi très différentes. Rien n'est plus trompeur que d'assimiler une religion à ses courants fondamentalistes. Comme le souligne Dounia Bouzar, « ce sont les individus qui déterminent la compréhension de leur religion à partir de ce qu'ils sont et de ce qu'ils vivent [...]. On ne rencontre jamais *des* cultures ou *des* religions, mais toujours des individus qui s'approprient des éléments de culture et de religion qui sont eux-mêmes en perpétuelle mutation et interaction⁴ ».

QUESTION 2. NOS CULTURES RESPECTIVES SONT-ELLES SURTOUT DES CULTURES DU SACRÉ OU DES CULTURES SÉCULARISÉES ?

Deux grandes familles de cultures sont généralement distinguées en sociologie et en anthropologie. D'une part, les « cultures sécularisées », au sein desquelles tous les phénomènes de la vie sont supposés avoir une cause logique, explicable, et où ne sont pas mêlés foi et vie publique, spiritualité et comportement professionnel. C'est le cas chez une grande majorité de Français. D'autre part, les « cultures du sacré », plus ancrées dans le monde asiatique, africain ou andin, où l'on recherche spontanément une explication d'ordre spirituel aux phénomènes du monde, en considérant l'univers dans une double dimension: visible et invisible.

La distinction entre cultures sécularisées et sacrées a bien entendu ses limites, notamment lorsqu'on se risque à caractériser ainsi

4. Dounia Bouzar, « Stop au double discours sur la laïcité », *Témoignage Chrétien*, novembre 2011.

des pays dans leur ensemble. Les États-Unis sont inclassables de ce point de vue; quant à la Chine, le caractère « sacré » de sa civilisation s'incarne-t-il vraiment aujourd'hui dans la mutation très rapide des modes de vie, de moins en moins traditionnels ?

L'évolution de l'importance de la foi et des pratiques religieuses dans le monde fait d'ailleurs l'objet d'analyses très contradictoires. Depuis plusieurs décennies, on voit se multiplier les thèses sur la « sécularisation du monde » selon lesquelles on assisterait à la fois au déclin des pratiques et des croyances religieuses, et à la relégation de la religion dans la sphère privée. À l'inverse, Gilles Kepel n'hésite pas à donner pour titre *La Revanche de Dieu*⁵ à l'un de ses livres, et avec lui on peut invoquer tout à la fois le réveil de l'islam, le développement de l'évangélisme protestant en Amérique latine et surtout en Afrique, la multiplication des sectes et des religions afro-brésiliennes, etc.

QUESTION 3. QUELLE EST LA PRÉGNANCE DU RELIGIEUX DANS NOTRE QUOTIDIEN, ICI ET AILLEURS ?

Comment prendre la mesure de l'influence réelle des religions dans le quotidien des individus et des sociétés ? On peut d'abord poser directement la question aux intéressés, comme le fit voici quelques années un institut canadien (voir encadré) dans une enquête d'opinion qui a montré à quel point les enjeux personnels du religieux diffèrent d'un pays à l'autre :

La religion au quotidien*

Pourcentages de réponses positives à la question « Êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec cette affirmation ? La religion est très importante pour moi dans ma vie quotidienne » :

Arabie saoudite: 96 %	États-Unis: 63 %	Corée du Sud: 42 %	Chine: 26 %
Égypte: 89 %	Inde: 55 %	Israël: 41 %	Allemagne: 24 %
Afrique du Sud: 70 %	Italie: 51 %	Australie: 41 %	Japon: 24 %
Mexique: 65 %	Russie: 51 %	Canada: 39 %	Grande Bretagne: 23 %
Liban: 65 %	Turquie: 51 %	Espagne: 31 %	France: 17 %

* Résultats d'une enquête réalisée en 2006 par l'institut de sondage canadien Angus Reid Strategies auprès de 5 800 personnes de 20 pays du monde.

5. Gilles Kepel, *La Revanche de Dieu. Chrétiens, juifs et musulmans à la reconquête du monde*, Paris, Seuil, 1991.

Une illustration frappante de ce que peut être la place du religieux dans le quotidien, y compris professionnel, de nos partenaires: un dirigeant français d'une entreprise de téléphonie raconte la fierté manifestée par l'un de ses collaborateurs marocains lui montrant son logiciel de messages coraniques. Il s'explique: « Très régulièrement, toute la journée, je reçois ainsi sur mon PC des extraits du Coran. Cela ne me distrait pas. Cela me stimule... »

On peut aussi considérer des données plus factuelles comme la place des religions dans les systèmes d'enseignement (voir encadré) ou le statut des religions face à l'État, que nous évoquerons dans le chapitre 6.

Les religions dans les écoles publiques - quelques exemples

- L'Allemagne, la Belgique, la Grèce, l'Irlande, le Danemark, la Grande-Bretagne rendent obligatoire l'enseignement religieux dans les écoles publiques, que ceci soit inscrit (cas des quatre premiers) ou non dans leur constitution.
- En Espagne et en Italie, l'enseignement religieux est obligatoire et assuré par les églises dans les écoles publiques.
- La France est le seul état de l'UE où il n'y a pas d'enseignement religieux en tant que tel dans les écoles publiques, à l'exception de l'Alsace-Moselle.
- En Thaïlande, le bouddhisme Theravada propose à tous les jeunes un stage d'été dans un monastère, pratiquement obligatoire.
- Dans la plupart des pays de langue arabe, l'éducation religieuse est une composante du cursus scolaire normal.

D'après M. Malherbe, *Les Religions*, Nathan, 2006.

Un autre indicateur parfois utilisé est celui de la fréquence des fêtes religieuses et des jours fériés dans les pays (voir encadré). Mais cet indicateur est plus contestable: les États-Unis et la Thaïlande, pays de forte tradition religieuse, n'ont que très peu de jours fériés liés à des événements religieux. La France en a déjà davantage (6 jours), mais il s'agit assurément d'un héritage historique: beaucoup de nos concitoyens connaissent-ils la signification de l'Ascension et de l'Assomption? En Inde, en revanche, le très grand nombre de fêtes religieuses chômées, concernant des religions différentes, est assurément un marqueur fort de religiosité, et bien des chefs d'entreprises ou des responsables d'ONG ont pu en constater les effets sur les plannings et l'organisation du travail.

Jours fériés et fêtes religieuses - quelques exemples nationaux

Au Maharashtra (Inde), sur 23 jours fériés nationaux ou optionnels, 17 sont liés au calendrier religieux hindouiste (Diwali, fêtes de Shiva, de Krishna, de Rama, de Ganesh...), musulman (Moharum, Bakri-Id, Ramzan, fin du ramadan, anniversaire du Prophète...), jaïniste (Mahavir Jayanti), bouddhiste (Buddha Purnima), zoroastrienne (Shahenshani), sikh (Guru Nanak Jayanti) ou chrétien (Vendredi saint, Noël).

En Thaïlande, sur 14 jours fériés, 5 sont liés à la religion bouddhiste (Wan Makha Bucha, Songkran, Wan Vaisakh Bucha, Carême Bouddhiste, Loy Kratong).

En Californie comme dans la plupart des États Américains, seuls 4 de la douzaine de jours fériés sont liés à la religion (chrétienne): Noël, lundi de Pâques, Vendredi saint, Thanksgiving.

En France, sur les 11 jours fériés annuels, 6 sont liés à la religion (chrétienne): lundi de Pâques, Ascension, Pentecôte, Assomption, Toussaint et Noël.

En Éthiopie, sur 15 jours fériés, 10 sont religieux (7 orthodoxes, 3 musulmans), mais il faut aussi tenir compte des innombrables fêtes de saints qui, de fait, sont des jours où les paysans ne travaillent pas.

En réalité, les éléments non quantitatifs sont plus utiles lorsqu'on veut évaluer l'impact de la religion dans un territoire donné. On peut mentionner en particulier:

– *la place et l'influence des autorités religieuses*. Elles n'apparaissent pas toujours de manière très claire pour l'observateur extérieur, notamment lorsqu'il est habitué à situer le phénomène religieux dans le cadre d'institutions visibles et organisées, comme c'est le cas dans l'Église catholique. L'islam, l'hindouisme, le bouddhisme ont plutôt une structure très décentralisée, où la vie religieuse est principalement organisée autour d'une mosquée, d'un temple ou d'un monastère. L'influence des leaders religieux n'en est pas moins importante, mais, que ce soit en Seine-Saint-Denis, en Asie ou au Proche-Orient, elle est parfois difficile à repérer. Or nous aurons l'occasion d'y revenir, le recours aux autorités religieuses comme alliés essentiels des ONG, des administrations et des entreprises en tant que médiateurs dans des situations de conflit et de blocage se révèle souvent très précieux. Ou, dans certains cas, déconcertants pour des Occidentaux: l'universitaire Raj Isar⁶ a coutume de rappeler qu'en Inde, un biologiste ou un physicien, fût-il prix Nobel, n'hésite pas à se rendre au temple pour soumettre une hypothèse scientifique... Dans ce même pays, le recours officiel ou officieux à un astrologue est, selon A. Karkun *et al.*, assez courant: « Il peut être consulté

6. Intervention à un séminaire de Sciences Po en 2007.

comme un consultant en stratégie afin de définir quelle date sera la plus propice pour la signature d'un contrat ou pour effectuer un achat important. [...] Les traditions peuvent aller encore plus loin comme lors de la construction d'une usine, qui ne pouvait être commencée qu'après une bhoomi puja qui permet de chasser les mauvais esprits⁷.»

– *les manifestations du fait religieux dans les institutions.* Multiples sont les données liées à la religion dont les entreprises, les administrations, les organisations sociales sont aujourd'hui amenées à tenir compte en France comme dans de nombreux autres pays: interdits alimentaires, signes extérieurs (vestimentaires ou non) d'appartenance religieuse, revendications de temps et de lieux réservés à la prière, observation stricte de périodes d'abstinence de diverses natures (ramadan, sabbat), refus d'abandonner un turban (sikhs) pour mettre un casque, pratiques de prosélytisme (bibles ou crucifix dans des espaces supposés laïcs), refus de se serrer la main entre hommes et femmes, refus des familles de voir des personnes de certaines religions s'occuper de personnes âgées dans les maisons de retraite, demande de jours de congé supplémentaires pour observation de rites religieux, etc. Ceci étant, ce que nous prenons implicitement comme une contrainte (tenir compte du fait religieux) est considéré, dans d'autres cultures, de manière très différente. Dans le cas du Mexique, N. Grepe fait observer que, au sein de l'entreprise, « la religion est perçue comme une qualité positive des personnes qui la pratiquent. Les entrepreneurs ont l'habitude de faire bénir leurs entreprises le jour de l'inauguration. Les jours de fêtes religieuses, beaucoup d'entre elles font célébrer une messe pour leurs salariés et leurs familles⁸ ». Ainsi est-il difficile, dans certains pays, de distinguer ce qui, dans la vie de l'entreprise, relève du profane ou du religieux. Philippe d'Iribarne, dans son étude de la société SGS-Thomson au Maroc, a constaté la coexistence des deux registres. Pour lui, le succès de cette firme « s'explique par l'irruption dans la vie de l'entreprise de références morales qui, tout en étant usuelles dans le domaine traditionnellement concerné par la religion, sont normalement étrangères à cette vie⁹ ». Une symbiose entre le profane et le sacré qui aurait permis à l'entreprise, selon lui, de mobiliser « des ressources de la culture marocaine habituellement inexploitées dans le contexte de l'entreprise ».

– *la récurrence des références religieuses dans le langage courant,* que la religion ait ou non un statut officiel dans le pays. En Tunisie

7. A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

8. N. Grepe, *Cultura Gerencial: México Estados Unidos*, Mexico, D. F., Grupo Editorial Iberoamérica, 1990.

9. Philippe d'Iribarne, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier et Tatjana Globokar, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.

ou en Égypte par exemple, on ne dit pas « retrouvons-nous après 17 heures », mais « retrouvons-nous après la quatrième prière, ou après la prière du *Asr*... »

QUESTION 4. QUELLES INTERACTIONS LES RELIGIONS ONT-ELLES ENTRE ELLES ?

Le dialogue interreligieux est toujours un exercice extrêmement délicat. Il peut s'opérer à différents niveaux: le niveau personnel des expériences religieuses faites en commun (mariage mixtes, cérémonies religieuses partagées), le niveau des actions menées en commun (par exemple collaboration entre le Secours catholique et le Secours islamique), et enfin le niveau théologique, qui est le dialogue le plus difficile et peut-être le plus aventureux. Ce dialogue suppose, selon Dennis Gira, un certain nombre de règles de bon sens :

Les cinq règles d'or du dialogue interreligieux selon Dennis Gira

1. Ne pas chercher chez les autres ce qui est important ou significatif chez nous. Exemple: dire du Dalai-Lama qu'il est le « pape » des bouddhistes alors que sa fonction n'a rien à voir avec celle du chef du Vatican, ou chercher Dieu dans le bouddhisme, ou à l'inverse, pour un bouddhiste, vouloir considérer Jésus-Christ comme un bodhisattva (un être voué à l'éveil suprême).
2. Reconnaître les limites des mots: reconnaître que les écarts existent entre ce que les uns et les autres mettent derrière des mots apparemment identiques.
3. Avoir un « principe organisateur »: organiser ou plutôt réorganiser sa propre pensée enrichie par les idées des autres. Autrement dit: pas de dialogue interreligieux sans un enracinement dans sa propre foi.
4. Juger de la tradition de l'autre par ses « sommets » et non par ses « sous-produits » (expression d'Albert Camus).
5. Admettre que deux choses peuvent être radicalement différentes sans être diamétralement opposées

D'après Dennis Gira, *Le Dialogue à la portée de tous... (ou presque)*, Paris, Bayard, 2012.

L'autre point délicat du dialogue est la question de son initiative. L'Église catholique a eu, au cours des dernières décennies, un rôle d'initiateur illustré par exemple par les rencontres d'Assise (1987, 2011) organisées par deux papes successifs et dont le retentissement est lié à l'extraordinaire diversité des courants représentés (islam, judaïsme, christianisme, bouddhisme, hindouisme, zoroastrisme, jaïnisme, sikhisme, animisme et même, en 2011, libre pensée...). On pourrait mentionner aussi le rôle du groupe interreligieux de la famille franciscaine, ou le montage par certains diocèses catholiques de groupes

de dialogue judéo-chrétien ou islamo-chrétien. Mais le catholicisme est loin d'avoir le monopole de l'initiative. Il existe aussi des groupes judéo-musulmans en Europe ou au Proche-Orient, des conférences islamo-catholiques organisées par des musulmans¹⁰, des initiatives de groupes œcuméniques dans lesquels la présence de l'Église catholique est minoritaire¹¹, des initiatives des Nations unies¹², etc.

Remarquons que ce qui vient d'être évoqué se rapporte à des initiatives prises par des croyants revendiquant une identité religieuse clairement identifiable et différenciée des autres. Mais l'« interreligieux » ne concerne-t-il pas par ailleurs – de manière plus déconcertante pour les modes de pensée européens – le « mélange des religions » qui peut s'opérer au sein même des pratiques individuelles ou des communautés culturelles ?

Nous pensons ici aux pratiques syncrétiques alliant, dans le Nordeste brésilien, en Haïti ou en Afrique subsaharienne, le catholicisme d'une part et le *candomblé* ou le vaudou d'autre part.

Nous pensons aussi, à un autre type de « mélange », que l'on trouve par exemple dans les pratiques des Japonais, dont Etsuo Yoneyama nous dit qu'« ils ne trouvent pas du tout bizarre de choisir une religion selon leur goût ou la mode, pour organiser leur mariage. La célébration se passe souvent dans un grand hôtel, qui offre plusieurs types de salles selon les différents types de mariage, salles bouddhiste, shintoïste et chrétienne. [...] Les Japonais ont l'habitude de pratiquer deux religions différentes, le bouddhisme et le shintoïsme. Ils pensent que ces religions sont complémentaires, car le bouddhisme s'occupe des morts et le shintoïsme des dieux de la nature. Ils pratiquent aussi le confucianisme comme pensée éthique et morale¹³ ».

LE RAPPORT À LA TRADITION

QUESTION 5. TRADITIONS, DROIT COUTUMIER, CODES RITUELS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La *tradition*, pour l'historien Michel Meslin, est un « ensemble d'attitudes et de conduites qui se réfèrent à un passé pour guider une

10. C'est à l'initiative du roi Abdallah II de Jordanie qu'a eu lieu en novembre 2011 à Amman un forum islamo-catholique sur le thème « Raison, foi et personne humaine – perspectives chrétiennes et musulmanes ».

11. Rassemblements œcuméniques européens de Bâle en 1989 et de Graz en 1998.

12. Sommet du millénaire des chefs spirituels et religieux organisé par le Secrétaire général des Nations unies à New York en 2000.

13. Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

action présente, grâce à la prise de conscience d'un principe d'identité reliant les générations¹⁴ ». Partout dans le monde la référence à un passé fondateur flotte dans le présent même lorsqu'elle n'est pas explicitée et se rattache plutôt à un inconscient collectif. Elle ne se résume pas à un simple conservatisme, à un réflexe d'imitation inerte du passé. « Il y a, estime Ysé Tardan-Masquelier, une relation dialectique très forte entre tradition et actualité, conservatisme et innovation. [...] En réalité, si le passé joue un si grand rôle, c'est que l'homme actuel y déchiffre mieux que dans son présent les éléments fondateurs et permanents de toute une vie¹⁵. »

La *coutume*, façon d'agir établie par l'usage, est une notion proche de la tradition, mais elle est surtout utilisée par les juristes, pour qui elle est définie comme « un usage juridique oral, consacré par le temps et accepté par la population d'un territoire déterminé¹⁶ ». On se réfère souvent, dans les actions de coopération, au droit coutumier, qui, s'il n'est réellement prépondérant que dans peu de pays (Mongolie, Bhoutan, Sri Lanka), tient à côté du droit civil ou constitutionnel une place non négligeable dans bien d'autres régions du monde (Chine, Afrique de l'Ouest, etc.).

La notion de *rite* est étroitement liée aux deux dernières, le rite étant un ensemble d'usages définis par la tradition et la coutume (et non par la loi). Les rites se caractérisent par des actes répétitifs, codifiés et souvent chargés de symboles. Ils sont très loin de ne concerner que la sphère religieuse, même si le sociologue Émile Durkheim fait observer que le rituel profane suit des règles analogues à celles du rituel religieux (le défilé qui rappelle la procession, le discours qui rappelle le sermon, le mariage civil qui rappelle le mariage religieux, etc.) et qu'il a finalement la même fonction de célébration de sentiments collectifs ou d'intégration des individus dans la vie sociale.

Bien des discours sur la tradition sont empreints d'exotisme et d'un certain simplisme. Quelques précautions d'observation s'imposent donc, pour évacuer quelques illusions sur cette notion passe-partout.

QUESTION 6. PEUT-ON ENCORE OPPOSER « SOCIÉTÉS TRADITIONNELLES » ET « SOCIÉTÉS MODERNES » ?

La distinction entre sociétés traditionnelles (rurales, hiérarchiques, collectives, orientées vers le passé, sacrées) et sociétés modernes (industrielles, égalitaires, individuelles, orientées vers le

14. Citation extraite d'une intervention à un séminaire de la Sorbonne.

15. Ysé Tardan-Masquelier (dir.), *Les Spiritualités au carrefour du monde moderne. Traditions, transitions, transmissions*, Paris, Bayard/Centurion, 1993.

16. Pierre-Clément Timbal, André Castaldo et Yves Mauseu, *Histoire des institutions publiques et des faits sociaux*, Paris, Dalloz, 2004.

futur, sécularisées), en ce qu'elle supposerait que les cultures sont homogènes, n'est plus aujourd'hui d'une grande actualité.

Définir la tradition par simple opposition à la modernité amène en effet bien souvent à se référer à une modernité « occidentale » comme le rappelle Jean-Pierre Olivier de Sardan, lorsqu'il dénonce « cette habitude occidentale de penser que tout ce qui ne correspond pas à la modernité occidentale relève de la "traditionnalité". Il y a, ajoute-t-il, une modernité africaine spécifique. Les cultes de possession d'aujourd'hui sont différents des cultes anciens, les génies ne sont pas les mêmes. L'islam a changé, les tradi-praticiens ne soignent pas du tout comme dans le passé. Il faut arrêter de renvoyer ce qui est différent de l'Occident à de la tradition figée dans le passé¹⁷ ». Une réflexion partagée par bien des sociologues, qui parlent de « modernité multiple¹⁸ », de « modernités alternatives¹⁹ », ou encore, avec Jean-Claude Guillebaud, de « modernité métisse », conséquence d'un « rapatriement des traditions », par lequel « les peuples anciennement colonisés saisissent dans la culture imposée par les colonisateurs les instruments adéquats pour redécouvrir – et rapatrier – certaines de leurs propres traditions, jusqu'alors oubliées et incomprises²⁰ ».

La tradition elle-même, d'ailleurs, est en permanence réinventée. « Il existe, rappellent les auteurs du *Dictionnaire des sciences humaines*²¹, des musiques, des danses, des cuisines, des religions et des arts qualifiés de traditionnels par opposition à d'autres qui le seraient moins ou pas du tout. Souvent, il suffit de gratter un peu pour que s'efface l'illusion de l'ancienneté ou de la pureté de ces héritages. » Les traditions ne sont pas figées, et les pratiques du présent contiennent bien des germes de futures traditions : on attribue à Chateaubriand la célèbre formule : « La tradition, c'est une innovation qui a réussi. »

Enfin, la référence aux valeurs traditionnelles est l'un des recours auxquels chacun se réfère (plus ou moins fortement), mais elle ne suffit pas à définir la diversité des systèmes de valeurs sur lesquels notre partenaire s'appuie. L'enjeu est donc surtout de comprendre les différentes stratégies individuelles de recours à la tradition ou d'évitement de celle-ci, en fonction des contextes de dialogue ou des intérêts en présence.

17. *Entre tradition et modernité, quelle gouvernance pour l'Afrique ?*, www.institut-gouvernance.org/fr/ouvrage/fiche-ouvrage-28.html

18. Shmuel Noah Eisenstadt (dir.), *Multiple modernities*, Transaction Publishers, 2002.

19. Dilip Parameshwar Gaonkar (dir.), *Alternative modernities*, Duke University Press, 2001.

20. Jean-Claude Guillebaud, *Le Commencement d'un monde. Vers une modernité métisse*, Paris, Seuil, 2008.

21. Jean-François Dortier (dir.), *Dictionnaire des sciences humaines*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, 2004.

Comment les individus opèrent-ils (par habitude, par choix ou par réaction) leur propre combinatoire entre une série de valeurs et de rites traditionnels et des éléments de modernité qui s'en éloignent ?

On peut évoquer par exemple le comportement d'un jeune Malien en cas de carambolage en brousse. S'il connaît le conducteur qui l'a heurté, ou s'il peut détecter son ethnie, il va peut-être actionner la pratique traditionnelle de l'« alliance à plaisanterie » qui unit des ethnies, clans ou familles et les autorise à se moquer ou à s'insulter mutuellement, et ce sans conséquence ; ces affrontements verbaux étant en réalité des moyens de décrispation sociale. Si en revanche il ne connaît pas son interlocuteur et ne peut pas débloquent la situation par cette pratique traditionnelle, il va recourir à des moyens plus « modernes » comme le constat ou l'intervention de la police. De la même façon, on tentera en Afrique de l'Ouest de régler d'abord un conflit foncier par le recours aux autorités traditionnelles et religieuses avant de songer à se tourner vers la « modernité » des tribunaux officiels.

QUESTION 7. QUELLE EST LA PRÉGNANCE DE LA TRADITION SUR LA VIE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE, ICI ET AILLEURS ?

Malgré la mondialisation progressive des méthodes de gestion dans les entreprises, les administrations et les organisations du tiers secteur, les adhérences aux traditions et aux rites sont loin de devoir être rangés au magasin des antiquités ou du folklore. Ils sont également à prendre très au sérieux dans les relations partenariales internationales. Deux questions bien différentes peuvent être gardées en tête.

Quelle est la place des valeurs traditionnelles dans la culture de l'autre ?

Tous ceux qui ont eu l'occasion de travailler avec des partenaires indiens n'ont pu manquer d'être frappés par la prégnance des valeurs et des traditions issues des multiples influences qui ont émaillé l'histoire du sous-continent : l'hindouisme, l'islam (dynastie moghole), les mouvements migratoires, la colonisation... Ces traditions sont donc marquées par un degré important de syncrétisme, mais elles se présentent aujourd'hui comme un ensemble relativement cohérent, malgré les mutations importantes que l'occidentalisation provoque depuis plusieurs décennies. La filmographie indienne en donne une idée saisissante et très actuelle.

Bollywood, reflet de la prégnance des traditions en Inde



Rien de tel que les films de Bollywood pour avoir un aperçu de la force des traditions en Inde. La plupart de ces films sont profondément imprégnés des valeurs traditionnelles indiennes, soit qu'ils les exaltent soit qu'ils en dénoncent les impasses avec virulence et visent à les bousculer : la famille en premier lieu, sacralisée, patriarcale, multigénérationnelle, fondée sur l'autorité du père, qui choisit les conjoints de ses enfants, la fidélité et la soumission de la mère ; l'honneur ; l'horreur de l'adultère ; le système des castes (omniprésent mais presque toujours dénoncé) ; la recherche de la paix... On trouve aussi dans beaucoup de ces films, y compris dans leur mode narratif (plusieurs histoires en parallèle) l'évocation des anciens récits mythiques du *Mahabharata* et du *Ramayana*...

Bollywood ne fait que refléter l'influence des valeurs traditionnelles dans les représentations de l'ordre social en Inde, influence que l'on retrouve avec force dans le quotidien des Indiens, y compris sur les lieux de travail.

Un autre exemple saisissant de la rencontre entre extrême attachement à la tradition et extrême modernité : les mariages arrangés s'opèrent de plus en plus, en Inde, à travers des sites Internet qui permettent aux parents de trouver pour leurs très jeunes filles des partis correspondant à leurs souhaits et parfois à leur « communauté », sans que le mot de caste soit forcément prononcé.

Quelle est la place des rites ? Quel niveau de ritualisation des relations sociales ?

L'influence des traditions est également à analyser dans la construction, plus ou moins ritualisée des relations sociales. Dans ce domaine, l'un des exemples les plus parlants est celui de la Chine, qui demeure, comme le rappellent Bernard Fernandez et Zheng Lihua, une société du rituel : « Les rites sont au cœur de la construction du lien social, professionnel et personnel. [...] Il faut faire l'effort de comprendre ce qui ne relève pas de notre sensibilité culturelle [...] en développant de nouvelles compétences, notamment l'apprentissage important du symbole²². » La tradition du repas-banquet (élément indispensable de tout dialogue

22. Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

diplomatique, commercial ou même humanitaire), celle tout aussi incontournable des cadeaux aux organisateurs et aux hôtes, ou encore le rite du *Ganbei*, toast à consommer cul sec, beaucoup d'entre nous s'y sont confrontés sans toujours en saisir l'importance symbolique.

Le repas-banquet chinois, tradition, rite et fonction sociale

« Dans des négociations parfois difficiles, le repas devient un temps de pause pour les deux parties et un espace de communication où il ne faudra pas parler affaires. Ce n'est qu'en fin de repas que votre homologue chinois vous glissera, de manière plutôt implicite, les voies de reprise du dialogue, ses propositions ou, le cas échéant, ses concessions. Quant au cadeau, il est ce lien social indispensable, incontournable pour créer du sens dans la relation. Il relève du concept de don, il a donc une portée symbolique forte. »

Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval et Télé-Université, 2008.

On notera au passage que le rite du banquet – le repas d'affaires – est aussi un trait culturel des organisations françaises, qui étonne souvent nos homologues anglais : un repas, pour eux, est fait pour se nourrir. Si l'on veut éclaircir un point de négociation, on trouve une salle de travail et on discute.

Cette plus ou moins grande importance accordée aux rites se traduit également par la place plus ou moins centrale des « cérémonies de passage » dans d'autres cultures (mariages, enterrements, etc.). On peut le noter par exemple dans la quantité importante de jours de congés accordés aux salariés pour participer aux mariages, dont on sait l'importance, le nombre d'invités, le coût et la durée exceptionnelle dans la tradition indienne.

LE RAPPORT À L'HISTOIRE

QUESTION 8. HÉRITAGE HISTORIQUE, MÉMOIRE COLLECTIVE, MYTHES FONDATEURS : QUELLES DÉFINITIONS ?

L'héritage historique et la culture politique des différents territoires dans lesquels nous sommes amenés à travailler permettent, comme on le verra à plusieurs reprises dans ce livre, d'éclairer certains comportements, certaines représentations, certains réflexes culturels. Or les héritages historiques sont très divers, l'Histoire est souvent réécrite, et les cultures politiques sont changeantes. Mais précisons d'abord le sens des mots.

– *l'héritage historique et politique* renvoie à un ensemble d'événements sociopolitiques du passé relatifs à un pays, à une région, à un peuple, et qui influent sur les conceptions actuelles de notre interlocuteur, et sur la relation que nous pouvons établir avec lui. L'enjeu est de comprendre quel est l'héritage et le capital historique, quels sont les traumatismes et les séquelles (des guerres, des colonisations, etc.) qui peuvent à la fois déterminer des représentations et des pratiques spécifiques, et jouer dans nos relations.

Comment on écrit l'histoire

L'historien Paul Veyne tient l'histoire pour un « roman vrai », affirmant dans son livre *Comment on écrit l'histoire*, que le récit historique n'est guère qu'une « construction de faits que l'historien découpe à son gré, donnant une importance à ceux qui lui importent... ». Il est également fortement tributaire du contexte de son écriture, « reflet des grands paradigmes politiques, religieux ou scientifiques de son époque ». C'est ce qui explique que dans bien des situations de rencontre ou de confrontation interculturelle, la représentation historique des uns se dresse contre celle des autres, et l'on assiste, dans de nombreux cas comme la colonisation, l'histoire de l'Algérie, d'Israël ou d'Afrique du Sud, à de véritables conflits de mémoire. C'est ce qui explique aussi que la chute de régimes totalitaires est fréquemment suivie de la réécriture des livres d'histoire (ex-dictatures latino-américaines, Russie post-URSS, etc.).

D'après Paul Veyne, *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Seuil, 1971.

– *la mémoire collective* est définie quant à elle par Pierre Nora comme faisant référence à « l'ensemble de souvenirs, conscients ou non, d'une expérience vécue et/ou mythifiée par une collectivité vivante, de l'identité de laquelle le sentiment du passé fait partie intégrante²³ ». Elle relève, note Michel Wieviorka, « des affects, de la conscience, de l'émotion, des passions²⁴ ». Elle est, ajoute P. Nora, « ouverte à la dialectique du souvenir et de l'amnésie, inconsciente de ses déformations successives, vulnérable à toutes les utilisations et manipulations, susceptible de longues latences et de soudaines revitalisations ». Elle constitue donc un élément central à prendre en compte dans la compréhension de ce qui nous fait agir et fait agir nos interlocuteurs.

La mémoire collective et l'héritage politique se nourrissent largement d'une série de mythes, récits populaires ou littéraires « mettant en scène des êtres surnaturels et des actions imaginaires dans lesquels se projettent les souvenirs fantasmés d'événements vécus par un peuple et/ou les structures sous-jacentes à son comportement

23. Pierre Nora, « Mémoire collective », in J. Le Goff (dir.), *La Nouvelle Histoire*, Paris, Retz, 1978.

24. Michel Wieviorka, *La Différence*, Paris, Baland, 2001.

familial et à ses rapports sociaux²⁵. » Ces mythes fondateurs, plus ou moins historiques, plus ou moins légendaires, légitiment un ordre social, donnent aux groupes leur cohésion et inspirent les conduites : « Loin d'être un stade dépassé de la pensée humaine, les mythes sont la forme détournée des lois d'organisation de la société²⁶. »

QUESTION 9. QUELLE PRÉGNANCE L'HISTOIRE A-T-ELLE SUR LES REPRÉSENTATIONS, ICI ET AILLEURS ?

L'Histoire (surtout l'histoire sanglante) s'est souvent révélée créatrice de mythes fondateurs durables (conflits Birmanie/Thaïlande, Turquie/Arménie, France/Algérie) qui peuvent figer les relations interculturelles. Il est important de garder cela à l'esprit pour désamorcer d'éventuelles instrumentalisation de l'Histoire dans les relations partenariales.

Thaïlande-Myanmar : quand l'Histoire est instrumentalisée

Une professionnelle d'une ONG américaine ayant séjourné longtemps dans le Sud-Est asiatique souligne par exemple le rôle de l'instrumentalisation de l'histoire dans l'attitude des organisations thaïlandaises à l'égard des réfugiés birmans au cours des années de dictature au Myanmar : « J'ai expérimenté la tension entre les deux peuples par une reconstruction de l'histoire autour de mythes : les Thaïlandais invoquaient des événements historiques éloignés, en l'occurrence le sac du royaume de Siam par la Birmanie, qui est vécu comme un lieu commun d'attachement à la nation pour s'opposer à une autre nation. Au niveau de mon travail, j'avais l'impression que même les professionnels responsables de l'aide psychologique et juridique aux réfugiés ne souhaitaient pas en faire plus pour améliorer le sort des Birmans dans leur pays. »

Témoignage évoqué lors d'un séminaire à Sciences Po, 2010.

Elle est liée également au passé colonial. Beaucoup de Français ont pu mesurer lors de périodes professionnelles ou privées en Afrique à quel point la colonisation a pu laisser de traces. Dans bien des pays de l'ex-empire colonial français on observe encore, plus d'un demi-siècle après les indépendances, des réactions d'une grande ambiguïté, attribuant au Blanc un pouvoir ou un savoir-faire souvent supérieur à la réalité, mais aussi en mettant continuellement en doute ses intentions, et en lui attribuant *a priori* une stratégie néocoloniale.

25. Définition du dictionnaire Larousse universel en 20 volumes.

26. J.-F. Dortier (dir.), *Dictionnaire...*, op. cit.

Les contre-exemples sont dans ce domaine les plus parlants: l'Éthiopie est un pays réputé pour n'avoir jamais connu d'autre colonisation que celle, très brève (1935 à 1941) de l'Italie mussolinienne. Pour cette raison, le rapport au Blanc, au «*farendj*», se caractérise par une relative indifférence; c'est un rapport dans lequel la fierté éthiopienne ne se sent nullement menacée, et qui, comme nous avons pu l'expérimenter personnellement, incite l'expatrié à n'espérer aucune plus-value de sa situation d'étranger, de même qu'elle le préserve de tout sentiment de rancœur de la part des nationaux.

De la même façon, la Chine, pays qui n'a que peu connu la colonisation (si l'on excepte la période des concessions) est très fière de son indépendance. «*Le manager français ne peut pas débarquer en Chine comme en un pays conquis et montrer trop d'arrogance, ça ne prendra pas*», estime Jin Syian, directrice de l'Institut Confucius d'Arras.

De fait, les expatriés français dans les anciennes colonies de notre pays tentent souvent de se positionner entre trois attitudes :

- l'attitude qui repose sur le postulat de la culpabilité héréditaire, qui les pousse à se faire les plus discrets, les plus inexistants possible, à ne pas se croire autorisés au parler vrai, et finalement parfois à ne servir à rien par excès de prudence et par crainte de prolonger des attitudes colonialistes.

- l'attitude du déni de tout rapport entre d'une part leur situation, leur travail, leurs engagements professionnels, et d'autre part ce qui a pu se passer entre les puissances colonisatrices et les pays colonisés.

- l'attitude plus cynique consistant à assumer leur position de nouveaux colons et à évacuer tout état d'âme sur les relations entre anciens colonisateurs et anciens colonisés.

Ainsi, qu'il s'agisse de la religion, de la tradition ou de l'Histoire, les sources des représentations culturelles sont chacune, mouvantes, évolutives, et leurs mutations trouvent souvent leur origine dans leur influence réciproque. Religion, tradition, histoire, mémoire collective et cultures politiques sont dans une perpétuelle interaction et influent, comme on le verra, sur la plupart des représentations et des pratiques évoquées dans les 14 chapitres qui suivent.

Pour aller plus loin

Sur le rapport au sacré

- › Banon (Patrick), *La Révolution théoculturelle. Comprendre et gérer la diversité religieuse dans notre société*, Paris, Presses de la Renaissance, 2008
- › Bouzar (Dounia et Lylia), *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ?*, Paris, Albin Michel, 2009
- › Boyer (Joseph), Colle (Patrick), Herveau (Joseph), Klein (Laurent), Labidi-Maïza (Mehrésia), *Les Religions, modes de vie, modes d'emploi*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2011
- › Cailliau (Hesna), *L'Esprit des religions. Connaître les religions pour mieux comprendre les hommes*, Paris, Milan, 2003
- › Champion (Françoise), Zawadzki (Paul) (dir.), *Le Sacré hors religions*, Paris, L'Harmattan/AFSR, 2007
- › Delumeau (Jean), *Des religions et des hommes*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997
- › Gira (Dennis), *Le Dialogue à la portée de tous... (ou presque)*, Paris, Bayard, 2012
- › Hervieu-Léger (Danièle) et Azria (Régine) (dir.), *Dictionnaire des faits religieux*, Paris, PUF, 2010
- › Holenstein (Anne-Marie), *Rôle et signification de la religion et de la spiritualité dans la coopération au développement*, Berne, DDC, 2002
- › Malherbe (Michel), *Les Religions*, Paris, Nathan, 2004
- › Mouttapa (Jean), *Religions en dialogue*, Paris, Albin Michel, 2002
- › Nizard (S.), Kanafani-Zahar (A) et Mathieu (S.), *À croire et à manger. Religions et alimentation*, Paris, L'Harmattan/AFSR, 2007
- › Rougé (Jacqueline), *Croire au dialogue pour la paix*, Éditions franciscaines, 2011
- › Vallet (Odon), *Petit lexique des idées fausses sur les religions*, Paris, Albin Michel, 2002
- › Collection «*Ce qu'en disent les religions*» : *La mort, La femme, Le corps, La prière, La violence, La création du monde, L'éducation, L'injustice*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2001 à 2004
- › *Confucius, le vrai maître de la Chine*, Hors-série du *Point*, n° 12, juin-juillet 2012
- › Blog de Jean Baubérot, historien et sociologue des religions : <http://jean-bauberotlaicite.blogspot.com/>

Sur la tradition

- › Guillebaud (Jean-Claude), *Le Commencement d'un monde. Vers une modernité métisse*, Paris, Seuil, 2008
- › Kelman (Gaston), *Je suis noir et je n'aime pas le manioc*, Max Milo, 2004
- › Mattelart (Armand), *La Communication-monde*, Paris, La Découverte 1992
- › Mattelart (Armand), *Diversité culturelle et mondialisation*, Paris, La Découverte, 2005
- › Wieviorka (Michel), *La Différence*, Paris, Balland, 2001
- › www.scienceshumaines.com/culture-et-tradition_fr_12538.html

Sur l'Histoire et les cultures politiques

- › Appadurai (Arjun), *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation*, Paris, Payot, 2001
- › Badie (Bertrand), *L'État importé. L'occidentalisation de l'ordre politique*, Paris, Fayard, 1992
- › Halbwachs (Maurice), *La Mémoire collective*, Paris, Albin Michel, 1999
- › Veyne (Paul), *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Seuil, 1971
- › Wieviorka (Michel), *La Différence*, Paris, Balland, 2001
- › Cité nationale de l'histoire de l'immigration : www.histoire-immigration.fr

Chapitre 2

L'HOMME ET LA NATURE

Entre domination
et connivence



« À Bénarès au bord du Gange, écrivait Joseph Ki-Zerbo, on ne regarde pas le fleuve de la même manière qu'à partir d'un laboratoire de physique théorique¹. » Saisissant raccourci pour rappeler que la vision de la nature, et les rapports des hommes avec elle varient d'une région du monde à l'autre et d'un univers socioprofessionnel à l'autre. Marquée par ses mythes fondateurs, chaque culture développe des visions du monde et de la nature souvent très différentes, même si elles évoluent beaucoup aujourd'hui, notamment à l'épreuve des enjeux environnementaux.

Le mot *nature*, que ce soit en français, en anglais, en allemand ou dans bien d'autres langues, est largement polysémique. Son étymologie (du latin *natura*, lui-même dérivé de *nasci*, être né) nous met sur une piste: le lien avec éléments *innés* d'un individu (la nature humaine). En fait, le terme même ouvre à des controverses sans fin sur la différence entre nature et culture. Pour notre part, nous nous en tiendrons dans ce chapitre au sens matériel (et non métaphysique) de la nature: celui auquel se rapportent les sciences de la nature: le « monde physique » – en grec, la nature se traduit par φύση (physé) –, l'univers. Et nous verrons que l'une des lignes de distinction fondamentales en matière de rapport des hommes à la nature concerne leur posture: domination ou symbiose ?

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 10. NOS SOCIÉTÉS PRIVILÉGIENT-ELLES UNE ATTITUDE DE DOMINATION DE LA NATURE OU UNE POSTURE DE SYMBIOSE ?

La manière dont on considère, dans les différentes cultures, la nature, le monde physique qui nous entoure, peut être influencée par les *cosmogonies*, récits mythiques de la création du monde et de la formation de l'univers propres à ces cultures. Ces récits sont à la base de beaucoup de religions: cosmogonies monothéistes (la Genèse dans la Bible) ou polythéistes (épopée de Gilgamesh en Mésopotamie, cosmogonies hindoues ou égyptiennes...). Mais ils ne sont pas que religieux, ils peuvent être aussi l'œuvre de poètes philosophes (*Les Travaux et les Jours* d'Hésiode au VIII^e siècle avant J.-C.) ou de scientifiques (évo- cation de l'histoire de la Terre et de l'univers dans *L'Histoire naturelle*

1. Marie-Josée Beaud-Gambier et Joseph Ki-Zerbo, *Anthologie des grands textes de l'humanité sur les rapports entre l'Homme et la nature*, Unesco/La Découverte/Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, 1992.

de Buffon). Or la nature de ces cosmogonies fondatrices n'est pas sans lien avec la position adoptée vis-à-vis de la nature.

Selon Joseph Ki-Zerbo², toutes plurielles qu'elles soient, les sociétés humaines ont adopté deux attitudes majeures envers leur milieu naturel. « La première consiste à appréhender, à saisir, par la main ou l'outil, à prendre et comprendre la nature comme un objet utilitaire ou agréable ordonné à l'homme comme un moyen par rapport à une fin. La seconde approche, elle, répudie la sécession à l'égard de la nature dont on se considère comme un associé, voire une partie intégrante en tant que microcosme en symbiose dans un macrocosme. L'être humain apparaît alors comme un sujet parmi une multitude d'autres sujets dont il doit négocier, par des procédures appropriées (religieuses, éthiques, symboliques, etc.) la cohabitation et l'alliance. »

La première conception, caractéristique notamment des cultures occidentales, est largement issue de la cosmogonie biblique dans laquelle l'homme se voit attribuer une position de domination des éléments minéraux, végétaux et animaux de la création : « Multipliez-vous, remplissez la terre et soumettez-la³. » Elle est également redevable de la pensée grecque, qui définit l'homme par opposition aux autres éléments du règne animal et lui confère une sorte de droit de tirage sur les éléments naturels. Descartes, puis les philosophes des lumières ont renforcé ce dualisme Homme-nature. « La nature, écrit Hervé Kempf, n'est plus seulement distincte de l'humanité, elle devient son objet, tant pour révéler ses "secrets" que pour s'adapter aux besoins humains. L'homme en devient "maître et possesseur" selon la célèbre formule de Descartes⁴. » Une conception qui va lancer l'Occident dans une aventure transformatrice sans précédent. Au point que les hommes vont aller au-delà de la domestication et vont détruire la nature. Le surgissement au cours de la seconde moitié du xx^e siècle des préoccupations écologistes est d'ailleurs de ce point de vue une formidable rupture.

Bien loin de cette conception dominatrice, on trouve la posture de symbiose, conception plus « holistique » des rapports Homme-nature : celle qui, dans la foulée des cosmogonies andines ou africaines pousse encore par exemple les Indiens du Pérou à s'agenouiller devant *Pachamama* (la « Terre mère ») avant de l'ensemencer, comme pour lui en demander l'autorisation ; vieille nostalgie du sein maternel, que les civilisations du Vieux Continent ont aussi connu dans le passé. Ces conceptions vont jusqu'à considérer la nature et l'Homme comme parties constitutives d'une même communauté.

2. *Ibid.*

3. Livre de la Genèse (1-28).

4. *Le Monde*, 26 mai 2005.

Comme le remarque Édith Sizoo, « dans le contexte culturel des peuples indigènes des Andes, la notion de "nous" ne comprend pas que les êtres humains, mais s'étend à tout ce qui vit dans le monde du visible aussi bien que dans le monde de l'invisible. La notion de communauté et de parenté n'y est pas réduite à ce qu'on entend généralement par l'organisation sociale⁵ ». Le *ayllu*, communauté andine de parents, se compose « d'êtres humains (*runas*), de membres de la nature (*salqa*), et de membres de la communauté des déités (*huacas*). [...] Le mot « parents » est étendu aussi aux plantes cultivées – à la « *chacra* ». Les paysans andins considèrent les pommes de terre de leur *chacra* comme leurs filles [...], les montagnes comme des grands-pères [...]. Puisque tous font partie de la famille étendue (à tous les êtres vivants), il n'y a pas d'orphelins dans le *ayllu* et la notion de solitude n'existe pas ».

Holistiques également sont les conceptions animistes africaines, où, rappelle Joseph Ki-Zerbo « le thérapeute d'antan, avant de couper des feuilles pour l'usage sanitaire, se recueillait un moment devant l'arbre choisi et lui "demandait pardon" de devoir le mutiler⁶ ». Dans une grande part des traditions africaines, l'idée d'un monde anthropocentrique et totalement visible n'a aucun sens. Le monde, pour beaucoup d'Africains, est plus vaste que cela ; il y a un monde visible, celui des hommes et des animaux, et un monde invisible, celui des ancêtres, des génies, des esprits. Et Jean-Bernard Ouedraogo de noter pour sa part qu'en Afrique, dans de nombreuses représentations symboliques, « les relations avec la nature concernent aussi les relations sociales entre les individus, dans lesquelles sont inclus les ancêtres disparus et les esprits qui peuplent les forêts et les bois sacrés. Le monde n'est pas seulement peuplé de choses sensibles, les esprits bruissent dans la nature et communiquent en harmonie avec les hommes. [...] Il n'y a donc pas de rupture entre nature et société mais tout un réseau de correspondances⁷ ».

Un autre exemple est celui des Indiens d'Amérique du Nord. On connaît le fameux discours prononcé en 1854 par le chef indien Seattle en réponse aux propositions d'expulsion et de réinstallation faites par le président des États-Unis : « Le Grand Chef de Washington nous a fait part de son désir d'acheter notre terre. [...] Mais peut-on acheter ou vendre le ciel, la chaleur de la terre ? Étrange idée pour nous ! Si nous ne sommes pas propriétaires de la fraîcheur de l'air, ni du miroitement de l'eau, comment pouvez-vous nous l'acheter ? Le moindre

5. Édith Sizoo, *Ce que les mots ne disent pas. Quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels : la singulière expérience des traductions de la plate-forme de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2000.

6. Marie-Josée Beaud-Gambier et Joseph Ki-Zerbo, *Anthologie...*, op. cit.

7. In Nadia Tazi (dir.), *Keywords. Nature*, New York, Other Press, 2005, synthèse en français de Martine Laffon.

recoin de cette terre est sacré pour mon peuple. [...] Ainsi, lorsqu'il nous demande d'acheter notre terre, le Grand Chef de Washington exige beaucoup de nous. [...] La terre est précieuse [aux] yeux [du Dieu de l'Homme blanc], et qui porte atteinte à la terre couvre son créateur de mépris⁸. »

Un siècle et demi plus tard, en 2002, le chef Orens Lyons de la Confédération iroquoise actualisait cette vision en déclarant : « La biodiversité est un terme clinique, technique pour qualifier l'équilibre de la vie dont nous dépendons. Nous, peuples autochtones, disons que nous faisons partie de cette vie; ainsi ce que vous appelez des "ressources" sont pour nous des relations. Tout est dans la façon dont on les considère. [...] Nous vous le disons, tant que vous ferez la guerre contre Etenoha (la Terre mère), il ne pourra jamais y avoir de paix⁹. »

Dans une logique analogue, les visions confucéenne et taoïste considèrent que l'homme est en symbiose et en dépendance mutuelle avec la nature. La montagne, l'eau de la rivière, l'immensité des mers ne sont pas, dans la tradition chinoise, des choses, mais des réalités vivantes qui s'imposent à l'homme et lui enseignent le temps, la mort, l'infranchissable.

En Inde, selon Vinay Kumar Srivastava, l'idée de la domestication de la nature ne s'est développée qu'à une époque récente, au moment de la colonisation, et cette idée demeure encore largement étrangère à une partie de la population. « Dans la pensée traditionnelle indienne, les cinq éléments qui constituent la nature sont divins et vénérables et tout ce qui est naturel est vivant. Les pierres, les rochers, les montagnes, tous les objets du monde autres que les humains sont eux aussi vivants. Les choses connaissent donc douleur et plaisir, peine et bonheur [...]. Elles communiquent à leur façon et établissent des relations avec les autres individus. Un arbre, une plante, une pierre peuvent devenir la demeure d'un dieu et posséder ainsi en elle, d'une certaine façon, un élément divin. C'est pour cela qu'il faut respecter le monde environnant tout entier car, si chaque espèce a ses propriétés, tout être peut être réincarné en une autre. Ainsi, non seulement les hommes font partie de la nature, mais encore elle est en eux, ils en sont l'incarnation¹⁰. »

Un détour par les représentations artistiques de l'homme dans la nature permet de prendre la mesure de l'importance des différences culturelles de perspective. Dans le célèbre tableau du peintre japonais Hokusai, face au déchaînement de la nature (la tempête), l'homme est un tout petit élément de l'espace représenté, la nature occupant toute la place. Dans *Le Radeau de la méduse* de Géricault, en revanche, les

naufragés occupent l'essentiel du tableau, la mer démontée n'étant pour ainsi dire représentée que de manière accessoire.



Sous la vague au large de Kanagawa - Série des Trente-six vues du mont Fuji. 1830-1832 (Hokusai Katsushika - 1760-1849)

© RMN-Grand Palais (musée Guimet, Paris) / Harry Bréjat



Le radeau de la Méduse (Géricault Théodore - 1791-1824)

© RMN-Grand Palais (musée du Louvre) / Michel Urtado

Ces postures traditionnelles andines, africaines, chinoises ou indiennes, postures englobantes des rapports Homme-nature, sont cependant directement remises en cause par le développement économique actuel des pays émergents: déforestation de l'Amazonie, construction de barrages pharaoniques en Chine, etc.

8. L'origine et la véracité de ce texte restent néanmoins contestées.

9. Voir www.fnh.org/francais/fnh/uicn/pdf/concertation_autochtones.pdf

10. Nadia Tazi (dir.), *Keywords...*, op. cit.

De plus, Frédéric Paul Piguët nous suggère une certaine prudence par rapport à l'angélisme qui consisterait à penser que dans les cultures traditionnelles le respect de la nature serait systématiquement supérieur à celui des cultures modernes: « Des tribus nomades ont dégradé leur environnement, notamment par les activités pastorales qui ont épuisé des régions entières: le Sahara est devenu un désert par faute du surpâturage occasionné par des troupeaux trop nombreux et la coupe progressive des bois. [...] La tribu africaine des Moosé a cessé de protéger ses bois dès que le rôle des individus a été modifié par l'ouverture à d'autres univers tels l'islam, le christianisme, l'État moderne, l'école laïque et l'économie marchande capitaliste¹¹. »

QUESTION 11. QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES DE REPRÉSENTATION DE LA TERRE ET DU SOL ?

Originaires de pays où la population agricole ne représente plus que 2 % de la population active et où l'on a en partie perdu la mémoire de ce que fut jadis la valeur sacrée de la terre, les professionnels européens de la coopération internationale ont parfois du mal à prendre la mesure de l'importance des représentations symboliques de la terre, de la valeur du sol. On sait pourtant que le foncier est à l'origine de bien des tensions locales et de bien des conflits armés dans le monde. La thématique du rapport à la terre est liée à une multitude d'autres: religion, cosmogonies, rapport à l'espace et à la collectivité, identité, argent, richesse, etc. D'où la complexité des négociations menées au plan local, national ou international autour de la gestion et de la protection des sols, de leur couverture végétale et des systèmes agraires.

En Nouvelle-Calédonie par exemple, la terre représente pour les Kanaks bien plus qu'un seul périmètre foncier. « Elle définit l'identité sociale des individus par référence à un tertre fondateur et à l'itinéraire qui a conduit les ancêtres de ce lieu d'origine à l'habitat actuel¹². » Pour Jean-Marie Tjibaou (leader indépendantiste kanak assassiné en 1989), « paysages, dessin de village, société, défunts et êtres mythiques ne forment qu'un ensemble non seulement indivisible, mais encore pratiquement indifférencié. Ce qui veut dire que l'espace ici est peu intéressant par sa réalité objective. On ne peut donc l'hypothéquer, le vendre ou le violer par des travaux qui en bouleversent la physionomie, car ce serait porter atteinte à des aspects

divers de l'incarnation du mythe¹³ ». Les conséquences de cette vision du foncier sont ainsi radicales dans le discours de beaucoup d'indépendantistes: pas d'indépendance sans restitution des terres en totalité.

Dans l'esprit de beaucoup d'Africains des zones rurales, la terre est sacrée, « don de Dieu », et à ce titre elle ne peut pas être considérée comme une simple marchandise. Les génies ayant délégué leur pouvoir au premier occupant de la terre, cette origine impose à l'occupant des devoirs sacrés¹⁴. Dans l'ancien Empire du Mandé, la chose publique était considérée comme résultant du double héritage des vivants et des morts. Toute tentative d'appropriation de cette chose publique, sacrée, était alors impossible, puisque même les ancêtres, les morts, pouvaient en poursuivre le coupable: une redevabilité devant les vivants et les morts!

S'intéressant au cas de la ressource forestière, Joseph Esoh Elame, qui plaide pour faire de la « responsabilité interculturelle » un des piliers du développement durable rappelle qu'en Afrique noire: « Certaines forêts sont le domicile des divinités. D'autres sont des cimetières des chefs traditionnels, de hauts dignitaires, de notables [...]. Aller couper les arbres dans un tel lieu est un véritable sacrilège. [...] Certaines forêts en Afrique noire abritent d'importants bois sacrés et sont de véritables sanctuaires ayant la même importance culturelle que la cathédrale Notre-Dame de Paris [...] Le regard que les autres doivent avoir de notre forêt ne doit donc pas se limiter à sa richesse naturelle et à son rôle de poumon de l'humanité. Nos forêts doivent être considérées d'abord comme des biens culturels ayant une forte dimension historique et commémorative. Elles sont nos monuments, nos sites, nos musées¹⁵. » Nombre de populations sont ainsi partagées, en Afrique comme en Amazonie, entre l'offense qu'ils ressentent lorsque leur forêt est agressée par des intérêts marchands, et d'autre part les nécessités de la survie qui les amènent souvent à participer elles-mêmes aux mouvements de déforestation.

En Inde, où la terre était célébrée dans les premiers textes sacrés comme une déesse (Prthivi), les pouvoirs de l'homme sur les sols sont limités: « La terre, la vache, la femme et la déesse sont quatre manifestations sur quatre niveaux de la même réalité. L'hindouisme les révère, les accepte et pourtant ne les considère pas comme objet de l'action de l'homme, mais en tant que réalité qui permet à l'homme d'agir. Autrement dit, ce n'est pas l'homme qui enrichit la terre mais

11. Frédéric Paul Piguët, *Approches spirituelles de l'écologie*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2003.

12. Isabelle Leblie, communication aux III^{es} journées scientifiques de la Société d'écologie humaine, Aix-en-Provence, 1991.

13. Jean-Marie Tjibaou, « Recherche d'identité mélanésienne et société traditionnelle », *Journal de la Société des océanistes*, n° 53, tome XXXII, décembre 1976, p. 281-292.

14. *Entre tradition et modernité, quelle gouvernance pour l'Afrique ?*, www.institut-gouvernance.org/fr/ouvrage/fiche-ouvrage-28.html

15. http://apreis.org/docs/intercultdd_vf.pdf

le contraire: c'est de la terre que l'homme recherche son enrichissement¹⁶.»

Ce regard sur les sources culturelles profondes de représentations de la terre permettent de mieux comprendre les conséquences lourdes du mouvement massif d'achats de terres dans des pays comme l'Éthiopie, l'Argentine, Madagascar et bien d'autres par des multinationales de l'agroalimentaire, des investisseurs privés ou des États, dans un système que *Le Monde diplomatique* caractérisait récemment comme celui des « ventes à la découpe¹⁷ ». Ces achats, qui sont d'ailleurs loin de n'être le fait que de compagnies ou d'États occidentaux (l'Inde ou l'Arabie saoudite se révèlent de gros acheteurs), n'ont pas seulement pour conséquence l'expulsion ou la marginalisation de petits paysans; ils ont aussi valeur de profanation des lieux sacrés, des terres de sépultures et d'histoire ancestrale, des chemins de circulation.

QUESTION 12. QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES DE REPRÉSENTATION DE LA VALEUR DE L'EAU ?

L'eau, ressource limitée, indispensable à la vie et la survie des hommes, est depuis des siècles l'objet de très âpres batailles, portant sur sa disponibilité, sa qualité, son appropriation. Batailles internationales quand des bassins versants sont communs à deux pays (partage des eaux Inde-Bangladesh par exemple), quand un pays contrôle l'approvisionnement en eau d'un autre à des fins stratégiques (conflit israélo-arabe), quand des fleuves sont détournés, des barrages pilonnés, des canalisations détruites pour des motifs militaires. Batailles internationales mais aussi nationales, comme la fameuse « guerre de l'eau » à Cochabamba (Bolivie) en 2000, ou comme les révoltes populaires contre la privatisation de la ressource en Afrique du Sud ou en Indonésie et ailleurs¹⁸. Mais si les enjeux de la maîtrise de l'eau sont avant tout économiques et géostratégiques, ils sont aussi de nature symbolique (en français les mots « rivière » et « rivalité » ont la même racine) et les exemples sont nombreux des conséquences de la non-prise en compte des représentations culturelles et sacrées de la valeur de l'eau.

L'eau revêt en effet un caractère sacré dans la plupart des civilisations: les fleuves sont les manifestations de la divinité dans les cosmogonies égyptiennes (le Nil) ou mésopotamiennes (le Tigre et l'Euphrate); les sources et le lac Titicaca sont le lieu de la création du monde dans la genèse aztèque; les mythes dogons célèbrent le dieu

de l'eau, le Gange est un fleuve sacré et la pluie est un dieu (Hindra) dans les textes fondateurs de l'hindouisme, l'eau (du baptême) est un élément essentiel dans l'Évangile, etc.

Cet héritage culturel affleure aujourd'hui dans l'affrontement entre les conceptions marchandes de l'eau et celles, traditionnelles, que l'on retrouve notamment en Afrique, dans les Andes ou dans le monde arabo-musulman.

Ainsi la « guerre de l'eau » de Cochabamba, que nous venons d'évoquer et qui a mobilisé des milliers de Boliviens dans la rue contre la privatisation d'une partie de la gestion de l'eau, n'a-t-elle pas été due qu'à des facteurs économiques. Pour les Indiens vivant en altitude et vénérant leurs lacs et leurs rivières de manière rituelle, il était hors de question de négocier l'eau comme une ressource privatisée et il était insupportable de voir leur montagne percée – blessée – par d'innombrables canalisations.

De même, dans le monde arabo-musulman, les rapports entre les sociétés multinationales de l'eau et les populations sont envenimés par la vitalité des représentations sacrées de l'eau dans la région: Larbi Bouguerra rappelle que le terme *charia*, signifiait à l'origine, loi de l'eau, « preuve d'une codification fort ancienne de la ressource chez les musulmans¹⁹ ». Dans l'islam, qui, rappelle-t-il, naquit dans le désert de l'Arabie, l'eau ne peut être matière à simple commerce: « Donner de l'eau a toujours été une reconnaissance du lien social et une marque de non-exclusion. (...) Cette charité recommandée par l'islam devient un devoir pour tous ceux qui ont à charge les destins d'une ville et en premier lieu l'émir et, par extension, l'État, ce qui ne va pas sans poser de problèmes aux politiques. En Arabie saoudite, l'eau est quasiment gratuite... mais son prix de revient est un secret d'État! »

On pourrait rapprocher cette vision de celle dont témoigne, pour l'Afrique précoloniale, Joseph Ki-Zerbo: « Le service public de l'eau était parfaitement organisé au Bénin et au Congo. [...] Comme pour faire écho aux mythes d'origine, il y a l'idée que tous ces éléments sont trop précieux pour faire l'objet de transactions ordinaires. Ils doivent répondre, selon les besoins, à la demande des gens et en particulier des étrangers²⁰. »

Autre exemple en Inde: l'exploitation massive de l'eau et sa pollution à Mumbai par la firme Coca-Cola est considérée par une partie de la population indienne non seulement comme un très grave préjudice économique et environnemental, mais aussi comme la souillure d'un élément naturel sacré. Paradoxalement d'ailleurs, les questions relatives aux eaux usées sont très peu présentes dans les recherches

16. *Ibid.*

17. www.monde-diplomatique.fr/2010/01/BAXTER/18713

18. Voir Mohamed Larbi Bouguerra, *Les Batailles de l'eau. Pour un bien commun de l'humanité*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2003, et Olivier Hoedeman et Sakoto Kishimoto (dir.), *L'Eau, un bien public. Alternatives à la privatisation de l'eau dans le monde entier*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2012.

19. Mohamed Larbi Bouguerra, *Les Batailles de l'eau...*, *op. cit.*

20. Joseph Ki-Zerbo, « L'environnement dans la culture africaine. Les rapports entre les Africains et la nature », Lausanne, EPFL, 1996.

universitaires indiennes, phénomène que Anil Agarwal²¹ attribue à un élément culturel: traditionnellement, le traitement des eaux usées, la maintenance des équipements d'assainissement sont dévolus aux castes les plus basses, et de ce fait, dit-il, n'ont pas la cote dans les sphères universitaires.

QUESTION 13. QUELLES CONSÉQUENCES LES REPRÉSENTATIONS DES RELATIONS HOMME-NATURE ONT-ELLES SUR LA PRÉVENTION DES RISQUES NATURELS ?

L'idée que l'homme est un élément parmi d'autres de la nature peut conduire à un certain fatalisme par rapport aux risques naturels. C'est le cas par exemple de l'univers japonais, où le mot tonnerre se traduit par «grondement des divinités». Pour la culture traditionnelle japonaise, l'homme n'est guère plus qu'un élément du cycle de la nature, et tout ce qui a une forme est appelé à disparaître. Les Japonais sont évidemment très sensibles aux variations climatiques et aux caprices du sol (tremblements de terre). Mais ils ont à son égard une attitude assez différente de celle des Occidentaux. Tetsuo Yamaori explique ainsi qu'au Japon, la nature n'est ni bonne, ni mauvaise. «Elle est; un point c'est tout. Il faut coexister avec elle, car l'homme fait partie du cycle de la vie. Ignorer cette réalité revient à la défier. Et l'on sera toujours perdant dans ce combat. Les Anciens savaient que lorsque la nature se déchaîne, on ne peut pas faire grand-chose, et à leur manière, ils "géraient les crises" en cherchant à apaiser les éléments par des prières, et en écoutant leurs signes avec une sagacité pratique²².»

Obéissants ?

«Quand le tsunami de 2011 a causé des dégâts au Japon, peu de Japonais ont récriminé. Il n'y avait rien à faire contre le tsunami et ils ont dû accepter le destin sans mécontentement. Les Japonais ont une certaine position dans le monde de la nature, les règles de la société s'y conforment [...], ce qui explique la structure de la peinture de Hokusai, où les gens dessinés en bateau sont petits comparés aux tsunamis et au mont Fuji. Dans le monde occidental, ce sont toujours les hommes qui contrôlent la nature et règlent la société. S'ils font face à une chose incompréhensible, ils se demandent "pourquoi ?" et ils essaient de l'élucider. Les Japonais sont davantage "obéissants" et cherchent moins d'explications.»

Un étudiant japonais, École des Ponts PariTech, 2012.

21. Centre of Science for Environnement.

22. Directeur du centre de recherches internationales des études japonaises à Kyoto et spécialiste des croyances religieuses populaires.

PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES

Comment le monde s'accommode-t-il aujourd'hui, dans les différents combats pour la préservation de l'environnement et pour le développement des pays du Sud, de telles différences de représentations et de pratiques vis-à-vis de la nature ?

QUESTION 14. COMMENT PRENDRE EN COMPTE LES REPRÉSENTATIONS CULTURELLES DE LA NATURE DANS LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ?

Nous l'avons signalé dans les pages précédentes, la dichotomie entre la posture de la maîtrise/exploitation de la nature et celle, plus holistique, de la symbiose est fortement atténuée aujourd'hui par l'évolution des mentalités et la mondialisation. L'écologie politique, en particulier, bouscule, depuis une trentaine d'années, la vision occidentale classique du rapport à la nature: en insistant sur la prise en compte des enjeux environnementaux au cœur de l'action politique et de l'organisation sociale, en remettant clairement en cause les modes de production et de consommation, en alertant sur les limites de l'anthropocentrisme occidental. On peut aussi évoquer le rôle de l'école de la *deep ecology*²³ (écologie profonde) née des travaux du philosophe norvégien Arne Næss, qui conteste la division classique de l'écologie entre besoins humains, prioritaires, et «ressources» au service exclusif de ces besoins. La *deep ecology* inscrit les finalités humaines dans le cadre général du vivant et prône la prise en compte des besoins de l'ensemble de la biosphère, y compris ceux des espèces animales et végétales.

Ce brouillage des frontières de représentations culturelles s'est traduit notamment en 2012 lors du Sommet Rio+20 sur le développement durable: les manifestations de la société civile qui se sont déroulées en marge («le Sommet des peuples») ont en effet permis de faire apparaître des convergences entre les conceptions de certains mouvements militants environnementalistes et les représentations holistiques des rapports Homme-nature qui ont été évoquées plus haut. Il est significatif par exemple que les rédacteurs des textes issus du Sommet des peuples invoquent couramment la défense et les droits de la «Terre mère». Selon Ignacio Ramonet, le Sommet des peuples a avancé l'idée d'une «transition graduelle entre une civilisation anthropocentrique et une "civilisation biocentrique", centrée sur la vie, ce qui suppose la reconnaissance des droits de la nature et

23. Voir Roger Ribotto, *L'Écologie profonde*, Éditions du Cygne, 2007.

la redéfinition du “bien vivre” et du bonheur, de sorte que ces deux notions ne dépendent pas de la croissance économique infinie²⁴».

La prise en compte au plan scientifique de la diversité des approches et des représentations culturelles de la nature dans les différentes régions du monde est par ailleurs l'un des éléments du cahier des charges de la création du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC, créé en 1988). Le groupe voit ainsi inclus dans ses missions celle de rendre compte de ces différents points de vue culturels, tout en cherchant à identifier ce qui peut faire consensus dans la communauté scientifique. Sur le même modèle a été créée en 2012 la Plate-forme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES), pendant du GIEC pour les questions de biodiversité.

QUESTION 15. COMMENT PRENDRE EN COMPTE LES REPRÉSENTATIONS CULTURELLES DE LA TERRE DANS LES ACTIVITÉS AGRICOLES ?

Dans le domaine de la coopération agricole internationale, les différences de représentation des rapports à la terre ont été à l'origine, depuis plusieurs décennies, de heurts ou d'incompréhensions entre les populations locales et les agronomes ou zootechniciens étrangers engagés dans des projets de développement. De l'échec ou de l'inconsistance de ces projets, des organismes de coopération publics ou associatifs français comme le Cirad²⁵, le Gret²⁶ ou l'Iram²⁷ ont tiré les conséquences en proposant de nouvelles approches : accent mis sur le diagnostic social et culturel préalable, démarche de « recherche-développement » intégrant une prise en compte des systèmes agraires locaux et des représentations culturelles, affirmation du lien entre agriculture et environnement, etc. Plusieurs ouvrages en rendent compte aujourd'hui²⁸ et ont contribué à réorienter les pratiques.

Pour aller plus loin sur les rapports Homme-nature

Ouvrages

- › Arnaud (D.), Ilbert (H.) et Mongruel (R.), *Biodiversité : le fruit convoité. L'accès aux ressources génétiques végétales : un enjeu de développement*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 1994
- › Bouguerra (Mohamed Larbi), *Les Batailles de l'eau. Pour un bien commun de l'humanité*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2003
- › De Zutter (Pierre), *Le Paysan, l'expert et la nature. Sept fables sur l'écologie et le développement dans les pays andins*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 1992
- › Hoedeman (Olivier) et Kishimoto (Satoko) (dir.), *L'Eau, un bien public. Alternatives démocratiques à la privatisation de l'eau dans le monde entier*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2012
- › Ki-Zerbo (Joseph) et Beaud-Gambier (Marie-Josée), *Anthologie des grands textes de l'humanité sur les rapports entre l'Homme et la nature*, Paris, Unesco/La Découverte/Éditions Charles Léopold Mayer, 1992
- › Tazi (Nadia) (dir.), *Keywords. Nature*, New York, Other Press, 2005
- › Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2010
- › Yue Dai Yun, *La nature*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999
- › Collection des « Dossiers des rencontres de Klingental », publiée par les Éditions Charles Léopold Mayer :
 - *L'arbre et la forêt, du symbolisme culturel à l'agonie programmée ?* (2000)
 - *L'eau et la vie, enjeux, perspectives et visions interculturelles* (1999)
 - *L'usufruit de la terre, courants spirituels et culturels face aux défis de la planète* (1997)
 - *Sols et société, regards pluriculturels* (2001)
 - *Des animaux, pour quoi faire ? Approches interculturelles, interreligieuses et interdisciplinaires* (2003)

Liens

- › Représentations culturelles africaines et gestion de l'environnement : www.politique-africaine.com/numeros/pdf/053011.pdf

24. Ignacio Ramonet, « *Les défis de Rio+20* », portail Rio+20, 2 juin 2012, <http://rio20.net/fr/documentos/les-defis-de-rio20>

25. Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement.

26. Groupe de recherche et d'échanges technologiques.

27. Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement.

28. Pierre De Zutter, *Le Paysan, l'expert et la nature. Sept fables et récits sur l'écologie et le développement dans les pays andins*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 1992 ; François Greslou, *Le Coopérant, missionnaire ou médiateur ? Rencontre des cultures et développement dans les Andes : un témoignage*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 1995.

Chapitre 3

LE TEMPS

Le gagner, le perdre, le maîtriser



Les questions relatives au temps constituent l'une des sources de malentendus et l'une des raisons d'échec les plus récurrentes dans le travail à l'international ou en milieu multiculturel. Même si l'on peut plaider comme François Ost pour le « droit de chacun à son rythme¹ », ces rythmes sont si divers, les représentations du passé ou du futur si variées et les conceptions de « l'urgence » si contradictoires, que tenter de composer avec les temps de chacun relève souvent de la quadrature du cercle.

Dans les entreprises, la gestion du temps est perçue comme un enjeu fondamental d'efficacité: cadencement du travail, délai de mise sur le marché, temps de production, de livraison, etc. Dans le travail de coopération, et notamment l'humanitaire, la gestion du court terme et de l'urgence est aussi au cœur des préoccupations des professionnels.

Pour aborder cet enjeu, nous avons mobilisé notre propre expérience et celle de personnes côtoyées ou interviewées, mais nous sommes aussi beaucoup inspirés d'auteurs comme François Jullien, Geert Hofstede, Fons Trompenaars, ainsi que d'Edward T. Hall, dont les ouvrages traitant du temps² demeurent, plusieurs décennies après leur parution, d'une certaine actualité, et nous permettent de prendre un recul salutaire.

CONTEXTUALISER

Avant d'opérer une plongée dans les représentations du temps, quelques points de vigilance s'imposent quant au risque de conclusions hâtives sur la diversité des représentations de cette notion. On prendra garde notamment aux prétextes culturels en matière de gestion du temps: le « quart d'heure » ou la « demi-heure » de retard comme normes culturelles de tel pays ou de telle région deviennent, par exemple, l'éternel poncif servi aux étrangers. Mais d'autres éléments de contexte doivent, à notre sens, être pris en compte.

QUESTION 16. LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET PROFESSIONNEL : AVONS-NOUS TOUS LES MÊMES CONTRAINTES ET LES MÊMES REPÈRES TEMPORELS ?

Il est toujours prudent de prendre en compte, au-delà du culturel, l'influence du contexte économique: le plus ou moins grand degré de précarité de la zone concernée et notamment l'état des transports et

1. Joël Van Cauter et Nicolas de Rauglaudre (dir.), *Apprivoiser le temps. Approche plurielle sur le temps et le développement durable*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2003.

2. Edward T. Hall, *La Danse de la vie...*, op. cit., et *Le Langage silencieux*, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais en 1959).

des infrastructures peuvent poser des contraintes de temps qui sont pour nous moins évidentes.

Il est tout aussi nécessaire de prendre en compte la diversité des approches du temps et des horizons de temps qui peuvent exister entre différentes cultures professionnelles dans un même pays, un même village. Les réflexes d'allocation du temps d'un agriculteur, d'un fonctionnaire ou d'un commerçant sont différents, leurs horizons temporels également. Gérard Jadoul évoque l'exemple de la diversité des réflexes des acteurs dans le cadre de la gestion d'un massif forestier en Wallonie: « Quand on réunit les acteurs d'un massif forestier comme celui dont je m'occupe à Saint-Hubert, on constate que les gens autour de la table ont des perceptions totalement différentes: un propriétaire forestier privé s'inscrit dans une logique de trente à quarante ans, un propriétaire public d'une forêt communale réfléchit dans la limite des six ans de la législation, le chasseur dans celle des neuf ans de son permis de chasse, l'office du tourisme pense lui à la "balade champignons" de l'automne prochain³. »

Mais qu'en est-il de l'usage des mots relatifs au temps, et de ce que nos langues respectives nous disent de nos conceptions du temps ?

QUESTION 17. LE CONTEXTE LINGUISTIQUE : LE TERME « TEMPS » EST-IL ENTENDU DE LA MÊME MANIÈRE DANS TOUTES LES CULTURES ?

Le mot « temps » couvre, dans la langue française, un champ sémantique très vaste (le temps qui passe, les temps d'une conjugaison, les trois temps de la valse, le temps qu'il fait, etc.), mais aussi et surtout un champ lexical étonnamment varié: durée, moment, instant, rythme, horaires, intervalles, rapidité, lenteur, urgence, retard, attente, patience, délai, anticipation, avenir, début, fin, court et long terme... La liste pourrait être encore développée: calendrier, chronologie, avenir, vieillissement, éternité, époque, saison, progrès, changement, pression, dilettantisme...

Ce foisonnement illustre pour les Français, un emploi du « temps » comme concept abstrait et englobant, intégrant dans son champ lexical des dimensions qui sont ignorées ou privilégiées par d'autres cultures, en contradiction avec cette approche abstraite du temps. Selon François Jullien par exemple⁴, si les Chinois (qui n'ont pourtant méconnu ni les horloges, ni les calendriers, ni l'historiographie) ont une vision du temps, elle est rarement exprimée comme telle, et en tout cas elle est beaucoup plus concrète que celle des Occidentaux. Elle est liée à l'idée d'occasion, d'opportunité, de *moment*. Jullien

rappelle d'ailleurs les contorsions qu'ont dû faire les Chinois pour traduire le mot temps lorsqu'ils ont rencontré la pensée européenne au XIX^e siècle. En usant de néologismes et en faisant un détour par la langue japonaise, ils ont fini par proposer « *entre moments* » (*shijian*). Quant à la langue des Indiens sioux, nous rappelle Edward T. Hall, elle n'a de mots ni pour « retard », ni même pour « attendre »!

QUESTION 18. QUEL STATUT ONT, DANS NOS LANGUES, LE PASSÉ, LE PRÉSENT, LE FUTUR ?

La différenciation très forte qu'en Occident nous sommes habitués à faire entre les trois instances du temps (passé, présent, futur) n'est pas, loin de là, opérée dans toutes les langues du monde. Cette différence a des conséquences non seulement sur l'attitude de certains de nos interlocuteurs en matière d'anticipation ou de prévention des risques, mais aussi sur la manière même dont ils pensent le temps, opposent les temps.

François Jullien observe cette différence à propos de la Chine, qui fait partie de ces nombreux pays dont la langue ne connaît pas la conjugaison: « [la langue chinoise] ne conjuguant pas, [elle] ne donne pas à opposer des temps – futur, présent ou passé [...], à penser le temps comme un genre commun né de leur composition. » Il affirme qu'au contraire, c'est parce que nos langues occidentales sont « à conjugaison », que, « depuis les Grecs et les Latins, nous distinguons systématiquement et opposons entre eux, les temps du passé, du futur et du présent⁵ ».

Selon Edward T. Hall, à la différence des langues amérindiennes sans conjugaison elles aussi, le temps de nos langues est « traité comme un flux continu », avec un passé, un présent et un futur, caractéristique grâce à laquelle « nous avons réussi, en quelque sorte, à concrétiser ou extérioriser la manière dont nous nous représentons le passage du temps. Nous pouvons avoir ainsi l'impression de maîtriser le temps, de le contrôler, le passer, le gagner⁶ ».

D'autres différences majeures existent dans les langues sud-asiatiques ou africaines. L'hindi connaît un luxe de temps de conjugaison pour le passé et le présent (fréquentatif, duratif, progressif et... irréal), et il conjugue au futur. Pourtant « hier » et « demain » se traduisent par le même mot – *kal* – qui veut dire « l'autre jour, celui que l'on ne vit pas ». Cette assimilation du *hier* et du *demain* se retrouve aussi dans la langue principale du Samoa, et dans plusieurs langues africaines (bamiléké, langues bantoues, langues de la région des Grands Lacs ou du Congo, langue igbo du Nigeria). Toutes ces langues

3. Joël Van Cauter et Nicolas de Rauglaudre (dir.), *Apprivoiser le temps...*, op. cit.

4. François Jullien, *Du « temps »*, *Éléments d'une philosophie du vivre*, Paris, Grasset, 2001.

5. *Ibid.*

6. Edward T. Hall, *La Danse de la vie...*, op. cit.

rassemblent ainsi en un seul terme « hier » et « demain », le passé et l'avenir, comme si les deux phases pouvaient se confondre. Pour savoir si ce mot est utilisé pour signifier hier ou demain, il faut alors interpréter l'intonation de la voix ou la manière dont est conjugué le verbe qui le suit ou qui le précède. Quant à la langue maori, en Océanie, elle ignore tout simplement les mots mêmes de passé et de futur.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

Les questions évoquées dans les pages qui suivent ont été regroupées en deux ensembles distincts mais complémentaires : d'abord la diversité des représentations culturelles du temps (temps linéaire, naturel, cyclique, temps monochrome ou polychrone, orientation vers le passé ou l'avenir...); ensuite l'impact de ces représentations sur les pratiques de gestion du temps (durée du travail, organisation des réunions, ponctualité, etc.).

Quelques points de diversité dans les visions générales du temps

QUESTION 19. PRIVILÉGIE-T-ON LA VISION D'UN TEMPS LINÉAIRE OU D'UN TEMPS CYCLIQUE DANS NOS SOCIÉTÉS RESPECTIVES ?

Les différentes religions ont, face au temps, des approches très différentes, qui peuvent conditionner les comportements. Face, par exemple, à la nécessité d'appréhender le futur, l'islam insiste sur la nécessité de s'en remettre à Dieu pour un avenir que l'homme ne saurait contrôler. C'est le sens du fameux *Inch'Allah* (Si Dieu le veut), que les musulmans considèrent indispensable de prononcer lorsqu'ils évoquent une action future. Dans la tradition islamique, explique Xavière Remacle, « le temps qui passe est perçu comme l'instrument de Satan pour nous éloigner de notre vraie nature, de la source divine, pour nous entraîner dans l'oubli. [...] Comment évoluer sans s'éloigner de son origine ? Le temps profane va dans le sens de la fuite : comme un cours d'eau s'éloigne de sa source, le temps nous éloigne de notre origine. [...] Le temps sacré [au contraire] aide l'homme à remonter dans le passé, à se souvenir de ses origines, à retrouver sa source⁷ ».

Les religions chrétiennes ne contestent pas que le futur soit davantage dans les mains de Dieu que dans celles de l'homme, mais l'adage « aide-toi et le ciel t'aidera » n'est pas qu'une simple boutade : l'homme est acteur de son futur et de son salut. Il s'inscrit dans une logique de progression dans laquelle il a un rôle et une responsabilité.

7. Xavière Remacle, *Comprendre la culture arabo-musulmane*, Paris, Chronique sociale, 2003.

Un autre exemple d'influence religieuse sur les représentations temporelles est celle que l'on retrouve dans l'opposition d'une vision « linéaire » et d'une vision « cyclique » du temps. La conception chrétienne est généralement décrite comme « linéaire » : le temps va d'un point de l'Histoire à un autre, avec une évolution irréversible. Le temps a un début, avec la création du monde décrite dans la Genèse, un jalon central, avec un avant et un après – la naissance du Christ –, et une fin – avec le retour glorieux de ce dernier (la « parousie ») et le jugement dernier.

Les religions animistes d'Afrique ou d'Amérique andine et les spiritualités orientales se réfèrent bien davantage, quant à elles, à une vision cyclique du temps. Se construit ainsi, selon René Barbier le « temps oriental », avec « une relation au mythe du commencement et du recommencement ». Dans le taoïsme, « au-dessus du temps qui commence et finit et dont le commencement et la fin sont déterminés par la qualité individuelle de la vie, il y a ce qui n'a ni commencement ni fin, dont tout provient et vers quoi tout retourne : le Tao⁸ ».

Plutôt que d'une vision strictement cyclique du temps, Édith Sizoo parle pour sa part d'une forme de « temps spirale » ; dans la tradition indienne ou chinoise comme dans celle de l'Amérique andine, la récurrence des événements saisonniers, le cycle de la vie font du temps un processus sans début ni fin, mais, explique Édith Sizoo, « comme les événements récurrents ne se passent pas exactement de la même façon, cette notion du temps ne devrait pas être vue comme circulaire, au sens d'un cercle fermé, mais plutôt comme une spirale allant vers l'avant⁹ ». En Afrique au Sud du Sahara, ajoute-t-elle, le temps est essentiellement conçu comme un temps-événement : « La longueur du temps n'est pas mesurée par les unités invariables de l'horloge, mais vécue comme relation entre les événements qui se sont passés, ceux qui arrivent maintenant, et ceux qui vont inévitablement ou immédiatement se produire. »

Dans bien des cultures traditionnelles, la conception dominante (qui n'est pas forcément religieuse) est donc celle de ce temps « spirale », défini à partir des saisons et des activités qui reviennent régulièrement. En milieu nomade africain, le temps est couramment désigné en référence aux activités pastorales : « Je reviendrai à l'heure de la traite », ou « on se reverra au retour des veaux », utilisant en quelque sorte « l'horloge du bétail » (pour reprendre l'expression de l'anthropologue Evans-Pritchard¹⁰). En Russie, les saisons, très marquées, sont toujours les étapes principales d'une perception « spirale » du temps : l'expression « сколько лет, сколько зим » (combien

8. www.barbier-rd.nom.fr/collAFIRSE93TempsInde.html

9. Édith Sizoo, *Ce que les mots ne disent pas...*, op. cit.

10. Edward Evan Evans-Pritchard, *The Nuer*, Oxford, Clarendon Press, 1940.

d'étés, combien d'hivers) couramment utilisée pour évaluer une durée, montre d'ailleurs cette importance du cycle des saisons dans la perception russe du temps. Emmanuel Kamdem évoque pour sa part l'univers temporel africain, où les repères sont ceux du soleil, de la lune, de la pluie, du tonnerre; le temps s'y développe avec une sorte de fluidité, par laquelle « il n'y a pas de rupture manifeste entre le temps "productif" (consacré aux activités comme l'agriculture, le commerce, etc.), le temps "récréatif" (consacré aux réjouissances populaires) et le temps "magique" (consacré aux différents rites et autres cérémonies à caractère sacré)¹¹ ».

La distinction entre vision linéaire et vision cyclique (ou spirale, ou naturelle) du temps a un impact direct sur la vie sociale et professionnelle. Hesna Cailliau pense par exemple que la contrepartie de la vision linéaire tournée vers le progrès dans les cultures chrétiennes est la difficulté d'accepter les échecs et les crises: « "On n'a qu'une vie", il ne faut surtout pas la rater, alors qu'en Asie on a l'éternité pour se réaliser. L'impatience, la hâte, le stress sont en Europe la conséquence inéluctable de sa vision du temps [...]. L'idée d'un éternel recommencement permet d'accepter des hauts comme des bas plus facilement¹². » Quant à la gestion très élastique du temps en Inde – observée par bien des managers occidentaux –, elle trouve probablement ses racines dans la philosophie hindoue, selon laquelle « un jour ne peut être pris indépendamment du long continuum qu'est la vie présente, et au-delà: la suite du cycle des réincarnations. Forcément, à cette échelle, une heure ou une journée ne peuvent être considérées que comme des grains de sable face à une montagne¹³ ».

QUESTION 20. VOIT-ON LE TEMPS COMME DEVANT ÊTRE MAÎTRISÉ, PLANIFIÉ, SÉQUENCÉ ? CULTURES MONOCHRONES OU POLYCHRONES ?

Le temps est-il plutôt perçu chez l'autre comme une réalité à dominer, ou comme un élément avec lequel s'harmoniser ? Comme un ennemi, ou comme un allié ? Question cruciale dans certains domaines professionnels comme celui de la coopération au développement. Beaucoup d'agronomes, de techniciens, de formateurs se sont aperçus trop tard que, pour les populations avec lesquelles ils travaillaient,

des idées comme l'anticipation, la planification, qui supposent une volonté de maîtriser le temps, étaient loin d'être des évidences.

Dans ce domaine, Edward T. Hall¹⁴ a distingué le premier, dans les années 1980, deux modèles d'organisation du temps: « polychrone » et « monochrone ». Ces modèles, complexes, vont bien au-delà de la question de savoir si l'on fait une chose ou plusieurs choses à la fois:

– le système *polychrone*, courant en Amérique latine ou dans le monde arabe, consiste certes à assumer que l'on mène simultanément des activités multiples, mais il suppose aussi une incertitude sur la séquence temporelle précise d'une action: « L'accent y est mis sur l'engagement des individus et l'accomplissement du contrat, plutôt que sur l'adhésion à un horaire préétabli. Les rendez-vous ne sont pas pris au sérieux, et par conséquent, ils sont souvent négligés ou annulés. Les individus polychrones perçoivent rarement le temps comme "perdu", et le considèrent plutôt comme un point plutôt qu'un ruban ou une route. » Hall note que ce système met mal à l'aise un Américain, dans la mesure où « rien n'est solide ou ferme, en particulier les projets que l'on établit pour le futur; même des projets importants peuvent être modifiés jusqu'à la minute de leur exécution ». Hall fait également de la force du lien social dans de telles cultures l'une des explications de cette impossibilité de programmer: « Les individus polychrones, comme les Arabes ou les Turcs, ne sont presque jamais seuls [...]; ils sont en interaction avec plusieurs personnes à la fois, et restent continuellement engagés les uns à l'égard des autres. Programmer et établir des horaires précis est donc difficile, voire impossible. » Dans l'approche polychrone, les individus tendent ainsi à intégrer et à emboîter plus facilement des activités professionnelles et des activités « socio-émotionnelles ». Ils tendent à mettre plus en avant le temps de la relation que le temps plus « artificiel » de la montre.

– le système *monochrone*, que l'on retrouve en Europe du Nord ou en Amérique du Nord, tend à attribuer un caractère sacré à l'organisation, à éviter autant que possible la dispersion des activités. Le caractère séquentiel du temps est au centre de l'organisation. « Dans ces cultures, la vie professionnelle, sociale et même sexuelle d'un individu est généralement dominée par un horaire ou un programme. En programmant, on compartimente: ceci permet de se concentrer sur une chose à la fois. » Cette tendance pousse à l'établissement constant de priorités: « On traite d'abord les affaires importantes, en y consacrant la plus grande partie du temps disponible, et en dernier lieu seulement les affaires secondaires que l'on néglige ou abandonne

11. Emmanuel Kamdem, « Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique », *Recherches qualitatives*, hors série, n° 8, 2010, http://revue.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie/hors_serie_v8/HS8_Kamdem.pdf

12. Hesna Cailliau, *L'Esprit des religions. Connaître les religions pour mieux comprendre les hommes*, Paris, Milan, 2003.

13. A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

14. Edward T. Hall, *La Danse de la vie...*, op. cit. et du même auteur, *La Dimension cachée*, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais, 1966).

si le temps manque»¹⁵. Hall note que l'idée d'imposer des structures temporelles ou arbitraires est intrinsèque à la manière occidentale de raisonner. Elle a probablement permis à la civilisation industrielle de s'imposer, mais elle est génératrice de tensions puisque, dit-il, « ces structures ne sont pas inhérentes aux rythmes biologiques des êtres humains, ou à leurs impulsions créatrices, elles ne font pas partie de sa nature ». Les individus polychrones sont toujours gênés par l'étalement qui existe entre le temps professionnel et le temps privé chez les monochrones.

On retrouve au fond dans cette dichotomie mono/polychrone quelque chose de la distinction entre les conceptions dominantes ou englobantes que nous évoquions dans le chapitre précédent. « L'organisation monochrone, dit Hall, nous détermine subtilement à penser et à percevoir le monde de manière fragmentée. » Avec le monochrone, on est dans le linéaire, dans ce qui peut se décomposer; avec le polychrone, on est à la fois dans le ponctuel et le global. Ce qui est en jeu, c'est bien la nécessité de maîtrise du temps.

Cet enjeu de maîtrise soulève la question des différentes représentations de l'efficacité que nous retrouverons dans le chapitre 10. François Jullien montre qu'à la différence de la conception que les Occidentaux ont de l'efficacité, résultant de « la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'une fin et visant à imposer leur volonté à la réalité¹⁶ » suivant un calendrier d'action précis, la pensée classique chinoise engage plutôt à apprendre, à se laisser porter, « à laisser advenir l'effet: non pas à le viser (directement), mais à l'impliquer (comme conséquence) ». L'influence de cette pensée demeure vivace dans les relations commerciales, humanitaires, diplomatiques avec la Chine, où les étrangers découvrent souvent avec étonnement la place de la doctrine du *wu-wei*, « laisser venir », qui incite à maîtriser les événements non pas en s'opposant à eux mais en se laissant porter par eux, quel que soit le temps que cela nécessite. Pour beaucoup de Chinois, note Hesna Cailliau, « la stratégie est un art subtil qui s'appuie sur l'observation [...] et consiste à épouser [...] la tendance. Son effet est invisible, mais produit toujours une transformation globale et progressive. [...] La stratégie chinoise, discrète et progressive, bouscule notre culture d'entreprise, car s'il y a bien un lieu où il faut que l'effet soit visible, spectaculaire, obtenu rapidement et conduisant directement au but visé, c'est bien [l'entreprise]¹⁷ ». Le savoir des agriculteurs de la Chine ancienne, d'après Jullien, est « d'intervenir au bon moment de l'année, sans "devancer" ni "retarder": [...] cultiver à

contretemps est vain, et même désastreux, alors que se conformer au moment suffit à assurer la prospérité sans qu'on ait à se dépenser ».

Même si chaque pays, chaque région a ses adhérences culturelles, on doit se garder de simplifications abusives. Nous avons vu en France, dans de mêmes équipes de travail, des collaborateurs de même nationalité et origine fonctionner les uns de manière polychrone, les autres de manière monochrone. Le modèle de Hall a ainsi parfois été pointé comme simplificateur et stéréotypé¹⁸ dans la mesure où sa distinction poly/monochrones est largement calquée sur une opposition d'ordre anthropologique entre comportements de sociétés traditionnelles et comportements de sociétés industrielles. Pourtant, Hall est conscient de ses propres risques de généralisation en observant qu'aux États-Unis même, si la monochronie domine le monde des affaires et de l'administration, la polychronie est la règle de la vie domestique traditionnelle, dont, dit-il, la femme est le centre (nous sommes au siècle dernier). De même, aujourd'hui, on constate dans les milieux industriels une grande différence entre les comportements, très polychrones, des commerciaux, obligés de tenir compte de tous les signaux et d'avoir un œil sur tous les mouvements de la société, et les comportements des ingénieurs, généralement plus monochrones.

En tout cas, l'opposition fréquente des deux systèmes dans un même espace de travail ou de négociation pose toujours des problèmes sérieux aux parties en présence. En se livrant à la comparaison entre les deux Amériques (du Nord et latine), Hall pointe ainsi la spécificité de la culture monochrone nord-américaine: « Pour nous [Américains], diviser le temps est un peu comme écrire une phrase sur une page en espaçant régulièrement les mots pour qu'ils ne soient pas trop serrés. Les Américains du Nord essaient de distribuer le temps régulièrement, et si, pour quelque raison, ils pensent être bousculés à la fin de leur programme, ils accélèrent le rythme et font le maximum pour pouvoir quand même terminer tout ce qu'ils ont prévu de faire [...]. Les mécanismes de contrôle interne font d'un individu son propre tyran, et le contraignent donc beaucoup plus que les contrôles externes¹⁹. »

Ce n'est qu'en admettant que chaque système a sa logique et sa vertu que le négociateur américain ou allemand va pouvoir surmonter son impatience et son irritation de voir son interlocuteur se permettre de répondre en pleine réunion à des appels privés ou de traiter les problèmes dans un ordre qui lui paraît décousu.

15. Edward T. Hall, *La Danse de la vie...*, op. cit.

16. François Jullien, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1997.

17. Hesna Cailliau, *L'Esprit des religions...*, op. cit.

18. Christoph I. Barmeyer, « Communication interculturelle dans le management franco-allemand », in F. Baasner (dir.), *Gérer la diversité culturelle. Théorie et pratique de la communication interculturelle en contexte franco-allemand*, Peter Lang, 2005.

19. Edward T. Hall, *La Danse de la vie...*, op. cit.

Comment chacun perçoit la polychronie de l'autre...

« J'ai travaillé au Sénégal pendant un an dans une mutuelle d'épargne et de crédit de paysans riziculteurs. Lors de ma première réunion avec le directeur de la mutuelle pour établir mon plan de travail, j'ai été surpris par le nombre de fois où notre entretien a été interrompu par des appels téléphoniques. J'ai constaté, stupéfait, que mon interlocuteur n'hésitait pas à décrocher un seul appel, qu'il soit privé ou professionnel. Au cours de notre réunion, avec son téléphone, il organisa la visite d'un bailleur de fonds, prit le temps de raconter à un cousin lointain les exploits de son fils aîné dans un match de foot, expliqua en détail à un ami comment télécharger le logiciel d'un calendrier musulman qui prévenait des heures de la prière... D'un côté, cela m'amusait et me permettait de mieux connaître la figure du directeur, mais d'un autre, cela m'agaçait et me donnait l'impression de ne pas être pris au sérieux. À la fin de notre longue réunion, le directeur a dû saisir ma confusion et m'a dit avec empathie : "Beaucoup d'Européens sont rendus perplexes par notre façon de travailler au Sénégal. Mais tu dois comprendre, mon ami, quelque chose de très simple. Ici, on ne distingue pas notre temps au travail de notre temps personnel. De la même manière que je réponds à mes amis lorsque je suis en réunion, je peux aussi être chez moi le soir et travailler jusqu'à pas d'heure !" »

Un étudiant franco-brésilien de retour du Sénégal, Sciences Po, 2013.

« J'ai clairement remarqué que le temps, en France, est polychrone. Pendant les réunions parlementaires d'un groupe politique, par exemple, il est tout à fait accepté qu'il y ait des tas de conversations à côté. On prend toujours le temps de bavarder, même s'il y a d'autres choses à faire. [...] Je ne peux pas, en tant qu'Allemande, ne pas avoir l'impression que la gestion du temps se fait au jour le jour [...]. En général, tout est fait au dernier moment, ou presque. »

Une étudiante allemande en stage à l'Assemblée nationale, Sciences Po, 2010.

Trois décennies après Hall, Fons Trompenaars a proposé une distinction assez proche du mono/polychrone, en parlant de cultures *séquentielles* et de cultures *synchroniques*. Sur la même ligne que Hall, Trompenaars rappelle à quel point cette différence « a d'importantes implications dans le domaine des affaires. L'heure convenue pour une réunion peut être approximative ou précise. Le temps alloué pour réaliser une tâche peut être d'une importance vitale ou une simple indication²⁰ ».

À côté des réflexes et des représentations culturelles, notons que les contextes socio-économiques jouent ici un rôle non négligeable : si

20. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2010.

l'approche séquentielle peut naturellement nous sembler plus « maîtrisable » dans un environnement lui-même relativement stable et maîtrisé, elle peut en revanche amener à concevoir des planifications fragiles et théoriques dans des environnements par nature plus incertains, et requérant une adaptabilité permanente aux imprévus.

Dans ce domaine, le regard de l'un de nos étudiants tchétchènes sur la gestion française du temps est révélateur.

« Sans vouloir empiéter sur le domaine réservé à Allah... »

« La valorisation du temps en France crée des conditions pour sa gestion efficace. Les Français ont des plannings, des timings, des agendas qui leur permettent non seulement de gérer le présent mais aussi de faire des prévisions pour l'avenir. Ce n'est pas le cas de ma société qui, elle, redoute la précision, préférant laisser planer des doutes et des hésitations. Jamais une affaire ne sera discutée en détail, y compris sur le plan du temps. Le parachèvement de toute affaire et de tout événement est laissé à la prudence de l'Omnipotent (d'où le très récurrent "Inch'Allah"). Sans vouloir empiéter sur le domaine réservé à Allah, je pense quand même que nous pourrions nous donner la peine de penser les choses en détail, ce qui non seulement diminuerait les soins de l'Omnipotent mais nous faciliterait la vie sur terre... »

Un étudiant tchétchène, Sciences Po, 2009.

QUESTION 21. NOS SOCIÉTÉS SONT-ELLES PLUS ORIENTÉES VERS LE LONG TERME OU LE COURT TERME ?

Très directement liée aux différentes manières de maîtriser et de séquencer le temps, la tendance d'un individu à penser son action à partir d'une perspective de long terme est essentielle à comprendre lorsqu'on travaille sur la durée dans des équipes multiculturelles. C'est cette tendance qu'étudie notamment Michael H. Bond (proche de G. Hofstede) dans une étude sur les traits caractéristiques de la psychologie chinoise (*the Chinese value Survey*), et qu'il formalise avec « l'indice d'orientation de long terme²¹ ».

Notons que l'orientation de long terme n'est pas forcément synonyme de plus ou moins grande propension à l'anticipation. L'anticipation comporte un aspect stratégique de planification, de

21. Michael H. Bond, « The Chinese culture connection – Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, juin 1987, et « Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values: The Rokeach and Chinese value Survey », *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (6), 1988.

découpage du temps de l'avenir. L'orientation de long terme, chez Bond et Hofstede, se réfère à la tendance culturelle à différer ses envies, à faire preuve de persévérance afin d'obtenir des bénéfices de plus long terme. Elle s'accompagne sur le plan personnel, d'un sens plus grand de l'économie et de l'épargne, d'une importance moins grande donnée au loisir au profit du travail, ou encore d'une vision plus positive de la vieillesse. À l'inverse dans les cultures où l'indice d'orientation à long terme est faible, l'accent est davantage mis sur la satisfaction immédiate des besoins, et, nous dit Michael Bond, sur une « réceptivité aux tendances sociales en termes de consommation ».

Sur le plan professionnel, cette orientation vers le long terme poussera plus naturellement à investir au détriment d'une rentabilité rapide et à penser autrement les « résultats nets » d'une activité sur un mois, un an ou dix ans. La propension à une orientation vers le long terme est notamment très forte, selon Bond, au sein des sociétés asiatiques, et notamment dans les pays d'Asie du Sud-Est. Perçue comme très liée, en Chine notamment, à l'enseignement de Confucius, elle témoigne d'une forme de pensée acceptant plus facilement d'envisager l'avenir dans ses contradictions et ses incertitudes. C'est cette propension au long terme qui serait particulièrement présente dans les cinq pays d'Asie les plus performants à l'époque des travaux de Bond : Chine, Hong Kong, Taiwan, Japon, Corée du Sud. La rapidité de leur croissance, selon lui et selon Hermann Kahn, serait due à la souplesse, au pragmatisme et au sens de la persévérance qui accompagne cette « orientation vers le long terme²² ». Ce regard porté vers un avenir lointain se traduit d'ailleurs de manière très poétique dans les paroles de l'hymne national japonais.

« Nos vies continueront dans mille ans... »

« L'hymne national japonais trouve son origine dans un poème "waka" très court. Le sens de ses paroles est : "Nos vies continueront dans mille ans, dans huit mille ans. Comme une pierre qui deviendra petit à petit une grande roche, et une roche qui amassera petit à petit de la mousse." Nous souhaitons que le monde des Japonais continue pendant des milliers d'années. Même si nous sommes maintenant de petites pierres, les petites pierres se rassembleront et deviendront petit à petit une grande roche majestueuse sur le long terme, et puis le grand rocher amassera petit à petit une mousse digne d'admiration. La pierre et la roche symbolisent l'homme tranquille et stable. [...] La roche existera toujours sans bouger, même s'il pleut, même s'il neige, même s'il y a du vent. La roche endure toutes les affres, elle reste toujours impassible. »

Un élève-ingénieur japonais, École des Ponts PariTech, 2012.

À l'inverse, la culture anglo-saxonne est généralement perçue comme davantage tournée vers le court terme. Ainsi pour F. Trompenaars, « la vision américaine du futur est à court terme, quelque chose que l'on peut contrôler à partir du présent. D'où l'accusation de vouloir favoriser les "gains rapides" et la grande importance donnée aux résultats de chaque trimestre [...]. Il n'y a jamais d'excuse à ne pas faire mieux maintenant ».

Notons enfin que l'orientation vers le court ou le long terme est, dans de nombreux pays, étroitement liée à leur histoire sociopolitique, et à la manière dont ils ont pu générer ou non un sentiment d'incertitude et d'instabilité au sein de la population.

« Il faut d'abord que demain arrive »

« En Ouzbékistan comme c'est aussi le cas en Russie, la manière de vivre le "demain" n'est pas uniquement issue de la tradition orientale [ou musulmane pour l'Ouzbékistan], mais aussi d'une habitude construite à la suite des années de domination soviétique. [...] Bien que la société soviétique ait pu être considérée comme stable, le régime, répressif, a longtemps maintenu un climat d'insécurité et développé dans les esprits une culture du soupçon. Ce n'est qu'aujourd'hui que l'on commence à planifier à long terme et à penser longtemps en avance. Les moindres choses, ne serait-ce que planifier des vacances en famille, sont d'abord conditionnées par ce qu'une expression relate avec justesse : "On verra bien ; il faut d'abord que demain arrive." »

Une étudiante ouzbek, Sciences Po, 2010.

QUESTION 22. NOS SOCIÉTÉS SONT-ELLES PLUS ORIENTÉES VERS L'AVENIR OU LE PASSÉ ?

Nous avons été frappés de la récurrence de la question de l'orientation des cultures vers le passé ou vers l'avenir dans les témoignages que nous recueillons depuis plusieurs années. Ils pointent la plus ou moins grande facilité à penser l'avenir, et la place différente attribuée au passé dans différents contextes culturels.

Cette « orientation vers le passé » qui peut être forte dans certaines cultures, consiste à placer au centre des préoccupations la nécessité de maintenir les traditions, et amène généralement à une plus grande résistance au changement, au nom de la préservation d'un héritage et d'une identité. C'est ce que révèle le témoignage de Fons Trompenaars au sujet de son expérience éthiopienne.

22. Hermann Kahn, *World Economic Development*, Londres, Croom Helm, 1979.

Le futur pour faire ressurgir les gloires du passé

« Je me trouvais récemment en Éthiopie avec un manager néerlandais. Celui-ci était terriblement déçu, car il n'arrivait pas à organiser un séminaire sur la gestion du changement avec des managers éthiopiens. Ces derniers semblaient obnubilés par le passé, celui d'une civilisation éthiopienne lointaine et magnifique. Ils refusaient d'introduire tout principe de développement qui ne soit pas fondé sur ce passé. Après discussion avec nos collègues éthiopiens, il fut décidé d'étudier certains livres consacrés à l'histoire éthiopienne, en les regardant sous l'angle du management moderne. Qu'avait donc fait de bien l'Éthiopie, autrefois, pour avoir des cités aussi prospères et un commerce aussi florissant ? [...] Le manager néerlandais put, de cette façon, présenter les choses différemment. À présent, le futur était vu comme une manière de recréer certaines des plus grandes gloires du passé. Le séminaire de gestion du changement gagna aussitôt le soutien enthousiaste de tous les Éthiopiens. »

Extrait de Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

Cet exemple éthiopien illustre la thèse de la logique « conservatoire » développée par Clair Michalon²³. C'est, dit-il, « un processus qui pousse les groupes [...] déstabilisés par un présent plein de nouvelles incertitudes, à se retourner vers le passé, et à tenter de réhabiliter pour l'avenir les références du passé, déclarées incontournables : les mouvements intégristes de toutes obédiences en sont une manifestation, au Nord comme au Sud ».

Quelques points de diversité dans les pratiques de gestion du temps

QUESTION 23. QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES DE PRATIQUES DANS LA DURÉE JOURNALIÈRE DU TEMPS DE TRAVAIL ?

Les cadres français surprennent beaucoup d'Anglais, d'Allemands ou de Scandinaves par leur habitude (vécue pour certains de nos compatriotes comme une obligation) de prolonger les horaires de travail bien au-delà de 18 heures. Cette surenchère sur les horaires paraît à nos voisins nord-européens comme une preuve d'inefficacité : ils en déduisent que les Français manquent de concentration, bavardent trop, pratiquent la réunionite et sont obligés de veiller ensuite pour rattraper tout ce qui n'a pu être fait. Mais s'ils travaillent en France, ils sont bien obligés de s'y faire : « Tel Anglais, rapporte Christine Geoffroy, ayant essayé de préserver ses habitudes horaires dans un contexte de travail à majorité français, avouera qu'il lui a fallu se

rendre à l'évidence : « Pour être impliqué dans toutes les discussions au niveau de l'entreprise, pour savoir ce qui se passe, pour progresser, il faut être prêt à rester jusqu'à vingt heures. »²⁴ »

QUESTION 24. COMMENT, DANS NOS CULTURES RESPECTIVES, GÉRONNS-NOUS LES TEMPS DE RÉUNIONS ET DE RENCONTRES ?

Pour des groupes socioprofessionnels similaires, les priorités dans l'allocation et la hiérarchisation du temps peuvent différer d'un pays à l'autre. Nombreuses sont, par exemple, les cultures dans lesquelles il est grossier de commencer une réunion en ouvrant ses dossiers devant soi et en entrant immédiatement dans le vif du sujet. Chez beaucoup de partenaires au Japon, en Chine, en Russie, ou dans les pays arabes, on ne saurait commencer une réunion sans un temps consacré à des considérations générales (la famille, le temps qu'il fait, la politique...). Cela ne relève pas, comme des Occidentaux sont facilement portés à le croire, d'une « perte de temps » mais de la nécessité d'un temps d'approche mutuel, d'un mécanisme indispensable de communication.

De plus, là où le réflexe usuel des Américains ou des Européens est de commencer par les sujets les plus importants pour reléguer en fin de dialogue les plus accessoires, au risque de les voir délaissés, les pratiques asiatiques ou arabes sont inverses : l'essentiel est pour la fin, la synthèse, la conclusion. Ainsi les négociateurs occidentaux risquent-ils fréquemment de déduire hâtivement que leur interlocuteur, d'après la manière dont il commence, n'a pas grand-chose d'important à dire ; et d'interrompre trop tôt le dialogue, de ne pas laisser à l'autre le temps de dépasser le discours introductif, alors qu'il n'a pas encore pu aborder le plus crucial. De nombreux échecs ont été rapportés du fait de cette inversion des priorités dans le temps, aussi bien dans le domaine des affaires que dans celui de l'humanitaire et du développement.

Les différences dans les délais de réaction réciproque compliquent encore le problème : les Occidentaux ont souvent tendance à réagir de manière expéditive, du tac au tac, sans laisser à l'interlocuteur le loisir d'intérioriser sa réponse, d'où de fréquentes maladroites.

Ici encore, parler d'Occidentaux en général a ses limites. Les Anglais et les Allemands ne font pas mystère, parfois, de leur impatience devant la manière dont les Français gèrent les temps de réunions et s'y comportent : apartés, digressions, interruptions constantes de l'interlocuteur, manque de discipline, légèreté par rapport à la ponctualité et au respect des horaires, etc.

23. Clair Michalon, *Différences culturelles, mode d'emploi*, Paris, Sépia, 1997.

24. Christine Geoffroy, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Temps allemands, temps français : à quoi sert une réunion ?

Le dirigeant allemand d'une filiale allemande d'un grand groupe français de l'industrie pharmaceutique revient furieux d'une réunion au siège. Trois heures de réunion sur un sujet stratégique et les points essentiels n'ont pas été abordés. Son collègue suisse germanophone partage la même frustration. Personne n'a vraiment fait attention aux avertissements qu'ils ont formulés sur la stratégie de diversification du groupe. Alors que lui et son collègue suisse étaient les principaux concernés et les plus compétents, les sept dirigeants français présents les ont constamment interrompus. Pour lui, ils semblaient plus préoccupés de trouver la formulation la plus brillante qui plaira au président que de véritablement trouver des solutions concrètes aux problèmes qui se posent.

D'après C. Barmayer et E. Davoine, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op.cit.

Sur un registre différent, beaucoup de ceux qui, comme nous, ont été amenés à organiser des rencontres internationales ont pu observer les différences de conception dans la construction d'un agenda, dans la durée d'une prise de parole, dans la plus ou moins grande acceptation du concept de minutage (un concept qui apparaît étrange dans beaucoup de cultures). La tendance des organisateurs, qui ont mobilisé des sommes considérables en billets d'avion et amené ces participants qui viennent de loin à prendre plusieurs jours sur leurs occupations ordinaires est de construire un programme très contraignant, avec un minimum de pauses et un timing serré. Mais là où des Européens peuvent se montrer excédés si on ne démarre pas tout de suite par les sujets prévus, des Latino-Américains peuvent exiger un temps d'examen critique de l'agenda, éventuellement de déconstruction et reconstruction du programme... C'est alors la panique, les programmes initiaux ne laissant aucune place à l'imprévu, aucune soupape pour l'improvisation.

QUESTION 25. QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES DE CONCEPTIONS DE LA PRESSION, DE L'URGENCE, DE LA PONCTUALITÉ ?

Sur ce que nous estimons être chez l'autre de la lenteur, un manque d'investissement professionnel, nous sommes prompts à produire un jugement moral qui ne prend rien en compte de son environnement humain mais aussi d'un art de l'action qui a lui aussi son efficacité.

La question de la ponctualité, en particulier, est facteur d'irritation, par exemple chez nos interlocuteurs allemands, américains ou encore tchèques. Dans ce domaine, des codes très précis sont établis

qui interdisent d'arriver en retard à un rendez-vous aux États-Unis ou suggèrent d'arriver cinq minutes en avance à une rencontre outre-Rhin. Trois auteurs américains, Terence Brake, Danielle et Thomas Walker distinguent ainsi les cultures « *time fixed* » et « *time fluid* », les premières considérant le temps comme une ressource rare, les secondes subissant le temps comme une force naturelle (« rien ne peut empêcher la marée de monter et de redescendre »)²⁵.

Il est nécessaire aussi de tenir compte du fait que chez certains de nos partenaires, le maniement du temps est un langage. En évoquant « le langage sans paroles du temps et de l'espace », Hall rappelle ce dont beaucoup d'entre nous ont pu faire l'expérience. S'il nous arrive de nous faire imposer par un fonctionnaire, un partenaire commercial ou humanitaire, à l'étranger ou même dans notre propre pays, un temps d'attente que nous jugeons extravagant, ce n'est peut-être pas parce que notre interlocuteur est négligent, ou débordé : il peut s'agir d'un véritable langage, d'une manière d'affirmer une autorité, un pouvoir, une méfiance.

En tout état de cause, les expatriés occidentaux doivent passer, dans leurs relations partenariales, par l'épreuve de la patience.

Attendre ou jeter l'éponge ?

« Lorsque j'étais volontaire dans une région désertique d'Éthiopie au sein d'un programme d'éducation sanitaire et maternelle, j'ai dû consacrer chaque jour plusieurs heures à attendre. Les femmes des communautés afars supposées se trouver à tel endroit pour telle réunion à la troisième heure du jour n'y arrivaient généralement qu'à la cinquième ou à la sixième. Et quels qu'aient été les efforts consentis pour rapprocher au maximum chaque lieu de réunion ou de séance de soins des lieux d'habitation, rien n'y faisait. Je savais qu'elles n'avaient pas de montre et que des tas d'éléments familiaux pouvaient expliquer ce qui pour moi était un retard manifeste, mais qui constituait pour une femme afar simple un aménagement du temps. Mille fois, j'ai été tentée de jeter l'éponge au bout d'une heure et de repartir "travailler" sur mes dossiers sur un coin de table : mon ONG voulait tout le temps des rapports, des statistiques, du papier. Mais chaque fois je me disais : pourquoi suis-je là, pour qui ? Et je persévérais dans l'attente car c'est le moment passé avec les femmes qui était le plus important. »

Une infirmière française en Éthiopie (vallée des Afars).

25. Terence Brake, Danielle et Thomas Walker, *Doing Business Internationally. The Guide To Cross-Cultural Success*, New York, McGraw Hill, 1995.

PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES

Négocier des règles communes permettant de tenir compte et d'harmoniser les différents modes de gestion du temps est un défi difficile mais nullement hors de portée. Que ce soit dans le domaine de la coopération au développement, dans celui de l'humanitaire, dans l'univers de l'entreprise ou de l'administration, les obstacles sont nombreux, mais sont souvent franchis grâce à une prise en compte du facteur humain.

QUESTION 26. COMMENT RÉSOUDRE LE CASSE-TÊTE DE LA CONCORDANCE DES TEMPS DANS LE TRAVAIL DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT ?

Multiples sont les témoignages d'ONG, de coopérants ou de volontaires qui pointent la difficulté spécifique d'articuler les rythmes et les temporalités dans le travail de coopération au développement. Comment concilier :

- d'un côté, les représentations et les habitudes des populations concernées en matière de rythme de travail et de gestion du temps; leur perception du déroulement des projets et leurs perspectives à court ou long terme;
- et de l'autre, les multiples pressions qu'exercent sur les personnels expatriés les ONG qui les ont missionnés (des résultats rapides et visibles, un *reporting* permanent) et les bailleurs de fonds qui financent ces ONG, sans compter l'« autopression » des coopérants vis-à-vis d'eux-mêmes ?

Ces différentes pressions poussent souvent l'expatrié à vouloir aller le plus vite possible et à privilégier son propre rythme sur celui des groupes au service desquels il est supposé travailler. Elle rend difficile l'application d'une série de principes dont s'entourent aujourd'hui de plus en plus les discours de coopération : « participation » des populations, « concertation » sur les objectifs poursuivis, « appropriation » des méthodes, etc. Le responsable nigérien d'une association de développement, sensibilisé depuis longtemps à ces notions et désireux de lui donner toute sa place illustre récemment pour nous cette impasse : ayant eu connaissance par l'intermédiaire d'une ONG étrangère d'une fenêtre d'opportunité de financement auprès d'un important bailleur de fonds international, il commence à organiser des réunions avec les villageois et l'ONG pour une construction participative du projet, mais très vite on se rend compte que le délai de deux semaines est beaucoup trop court pour cela, et il finit par confier à un coopérant français la rédaction du projet... Certains bailleurs et certaines ONG prennent désormais cette dimension en compte, assouplissent leurs calendriers, et opèrent un certain nombre de mutations, notamment à travers une

formalisation du temps long de la concertation préalable dans les projets, pour permettre une véritable participation des populations bénéficiaires. Évoquant le montage d'un projet au Sahel, un responsable associatif proche de Médecins du Monde témoignait : « On a fait une grosse erreur en voulant aller trop vite et en ne mettant pas tous les marabouts dans le coup, et ils ont réussi à saborder toute l'opération. »

QUESTION 27. L'URGENCE HUMANITAIRE IMPOSE-T-ELLE DE METTRE ENTRE PARENTHÈSES LE FACTEUR CULTUREL ?

De vifs débats ont lieu actuellement dans plusieurs grandes ONG sur la question de savoir si la donne culturelle est ou non à prendre en compte dans les interventions d'urgence consécutives à des conflits ou à des catastrophes naturelles. Une partie du personnel soignant et logisticien estime que ces situations n'autorisent pas à perdre une minute en spéculations sur la culture des personnes secourues; qu'un médecin « connaît son métier »; qu'une épidémie est une épidémie et qu'il n'y a pas mille moyens pour en éviter la propagation. D'autres professionnels constatent au contraire qu'à vouloir mettre en œuvre trop vite des techniques médicales occidentales sans tenir compte des sensibilités locales, on prend des risques considérables. Lors des épidémies de choléra qui suivent souvent de près les tremblements de terre (Haïti) ou les tsunamis (Indonésie) ou qui se propagent dans des situations de précarité sanitaire chronique (Mozambique), des équipes médicales ont vu se retourner contre elles les populations locales, parfois de façon très violente, à cause de pratiques ignorant les traditions entourant le mort : ensevelissement précipité dans des fosses communes, interdisant évidemment la remise des corps à leurs familles, utilisation de la chaux rendant les corps méconnaissables, utilisation de *body bags* (ces sacs étanches destinés à contenir, stocker et transporter les cadavres) laissant planer un soupçon de vol des cadavres aux fins d'expérimentations humaines, etc.

De plus en plus, les ONG urgentistes s'efforcent donc d'appliquer à leurs interventions un minimum d'attention aux sensibilités locales, avec le souci, d'une part, d'informer les populations concernées des mesures qui vont être prises en leur laissant la possibilité de les remettre en question et, d'autre part, de ne pas renoncer aux approches participatives.

Ainsi, dans de nombreux cas, note le groupe URD, « les organisations humanitaires arrivent plusieurs jours après la catastrophe, temps durant lequel les habitants des alentours ou les personnes des zones voisines se sont déjà mobilisées. Quand c'est le cas, il est important d'établir une relation avec les structures [...] parce qu'elle met en lumière des méthodes, des ressources et des idées qui, sinon, n'auraient

pas été identifiées²⁶ ». Le temps qu'elle nécessite est largement compensé par l'amélioration de la qualité du travail et son impact. On est bien ici dans des situations de négociation socioculturelle. Une responsable de Médecins du Monde estime ainsi qu'il est très risqué d'installer un centre de traitement de choléra si on n'a pas eu un temps de négociation de quelques jours avec la population.

**QUESTION 28. COMMENT PRENDRE EN COMPTE
LES DIFFÉRENCES DE VISIONS CULTURELLES DU TEMPS
DANS LES ENTREPRISES ET LES ADMINISTRATIONS ?**

La prise en compte des différences culturelles concernant le temps est *a priori* hors sujet pour un grand nombre de chefs d'entreprise ou de cadres administratifs qui estiment que les horaires sont les horaires, qu'un calendrier, des échéances ne peuvent être, au sein d'une équipe de travail, l'objet d'une négociation.

Cependant, on constate que certaines sociétés du secteur privé ont souhaité trouver des aménagements dans l'organisation du temps en fonction des demandes des différents groupes culturels qui la composent. Nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre liminaire pour ce qui est des aménagements correspondant à des demandes religieuses (temps quotidiens de prière, temps de congés correspondant aux fêtes religieuses).

Les cadres occidentaux se révèlent par ailleurs de plus en plus pragmatiques, et conscients du lien entre d'un côté des modes de gestion du temps qui les déconcertent et de l'autre côté les processus de décision de leurs partenaires. L'ancien directeur international du *business development* du secteur coiffure d'un grand groupe français de cosmétiques rapporte la stupéfaction de son équipe de négociateurs de voir ses interlocuteurs japonais, au beau milieu d'une réunion, se mettre à discuter longuement entre eux dans leur langue, sans la moindre considération pour le reste des participants. Les Japonais n'étaient pas d'accord entre eux sur certains points de la négociation, et ils étaient bien décidés à ne cesser leurs conciliabules que lorsqu'ils seraient tous d'accord. Les Français choisirent alors de prendre acte de ce mode étonnant de gestion du temps; ils ouvrirent leurs ordinateurs et se mirent à régler entre eux certains problèmes en suspens. Lorsque les Japonais furent enfin d'accord, ils demandèrent que la négociation reprenne séance tenante. La posture de souplesse des Français paya et la négociation se termina dans de bonnes conditions...

Pour aller plus loin

sur les représentations du temps

Ouvrages

- › Hall (Edward T.), *La Danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais en 1983)
- › Hall (Edward T.), *Le Langage silencieux*, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais en 1959)
- › Hofstede (Geert et Gert Jan) et Minkov (Michael), *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Paris, Pearson Éducation France, 2010
- › Jullien (François), *Du « temps »*. *Éléments d'une philosophie du vivre*, Paris, Grasset, 2001
- › Roberts (Tom), *Paroles d'urgence. De l'intervention-catastrophe à la prévention et au développement: l'expérience d'Action d'Urgence Internationale*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 1997
- › Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2004
- › Van Cauter (Joël) et de Rauglaudre (Nicolas) (dir.), *Apprivoiser le temps. Approche plurielle sur le temps et le développement durable*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2003

Liens

- › Revue Temporalistes: lettre transdisciplinaire de liaison entre chercheurs attachés à l'étude des temps en sciences humaines, <http://temporalistes.socioroom.org/>
- › Médecins du monde, Forum « Culture(s) et/ou culture d'urgence? », 4 décembre 2008, www.medecinsdumonde.org/Publications/Actes-des-colloques-et-forum/culture-s-et-ou-culture-d-urgence

26. Groupe URD (urgence – réhabilitation – développement), *Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires*, URD/Alnap, 2009.

Chapitre 4

L'ESPACE

Lieux, distances et bulles



Avec le rapport de l'Homme à son espace, nous abordons à nouveau, dans ce chapitre, un champ très étendu, à la croisée de l'anthropologie, de la psychologie, de la sociologie, de l'architecture, de l'aménagement du territoire ou encore de la géographie. Cette question est relativement peu abordée, cependant, dans la littérature concernant le management interculturel, comme si elle n'avait que peu d'influence sur les relations professionnelles internationales. Or l'espace est un marqueur culturel très fort, aussi bien d'identité que de pouvoir.

Marqueur d'identité culturelle tout d'abord, dans la mesure où, constate Henri Raymond, « il n'y a pas un espace, comme on le croit généralement, mais des milliers, autant que de sociétés humaines, car il n'y a pas eu de société sans qu'elle produise, façonne, délimite son espace¹ ». Dans son *Anthropologie de l'espace*, Marion Segaud observe qu'il existe d'ailleurs une analogie entre les manières de nommer l'espace et les personnes. Elle donne l'exemple de la langue japonaise, où « c'est la place dans une hiérarchie sociale, dans la parentèle, dans ou hors de la maison qui servent pour désigner un individu² ».

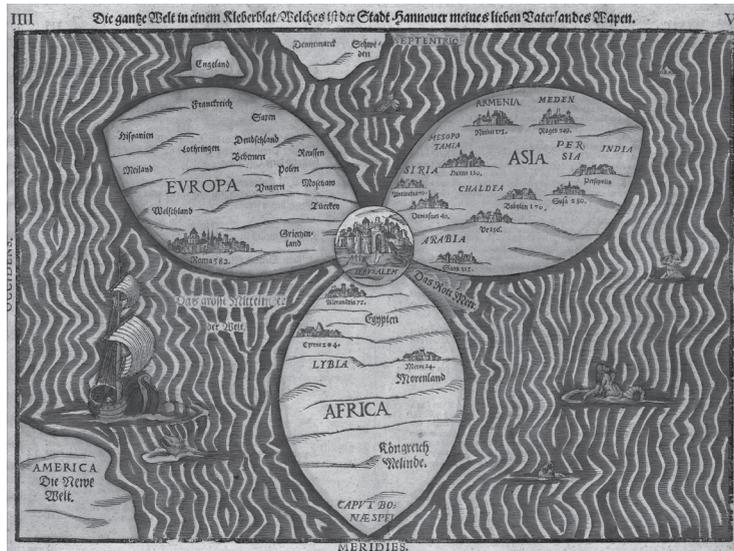
L'espace est également un marqueur de pouvoir, comme en témoignent les conflits territoriaux, les déchirements entre espace-nation et espace-culture, la relégation de minorités dans des espaces marginaux, etc.

Ces deux caractéristiques – l'identité et le pouvoir – se retrouvent chacune dans les manières d'appréhender la notion d'espace que nous aurons à traiter tout au long de ce chapitre.

S'il est un phénomène, quasiment universel, qui révèle clairement ce double enjeu d'identité et de pouvoir dans la manière dont l'espace est appréhendé, c'est bien l'imaginaire de chaque société sur la position de sa ville-capitale. Tout au long de l'Histoire et d'un continent à l'autre, elles ne sont pas rares ces villes qui se sont représentées comme « le centre du monde » : Cuzco, capitale de l'Empire inca, signifie « nombril » ; la Mexico précolombienne (Tenochtitlan), la Rome antique, ou encore Beijing, capitale de l'« Empire du Milieu » se considéraient chacune ainsi ; les Égyptiens continuent à dire que Le Caire est « la mère du monde » (*Oum al dounia*) ; la Mecque, selon la religion musulmane, est le lieu où Dieu a implanté la matière de la Kaaba au centre du chaos puis organisé tout autour le reste de l'univers... Autant de villes qui, à un moment donné de l'Histoire, se pensaient au centre, non seulement de leur empire mais de la planète entière. On pourrait donner de nombreux autres exemples de ce phénomène, de Manhattan à Jérusalem en passant par le Londres du XIX^e siècle, la Séville du Siècle d'or (le XVI^e) ou le Paris du XVII^e...

1. Cité dans Marion Segaud, *Anthropologie de l'espace. Habiter, fonder, distribuer, transformer*, Paris, Armand Colin, 2008.

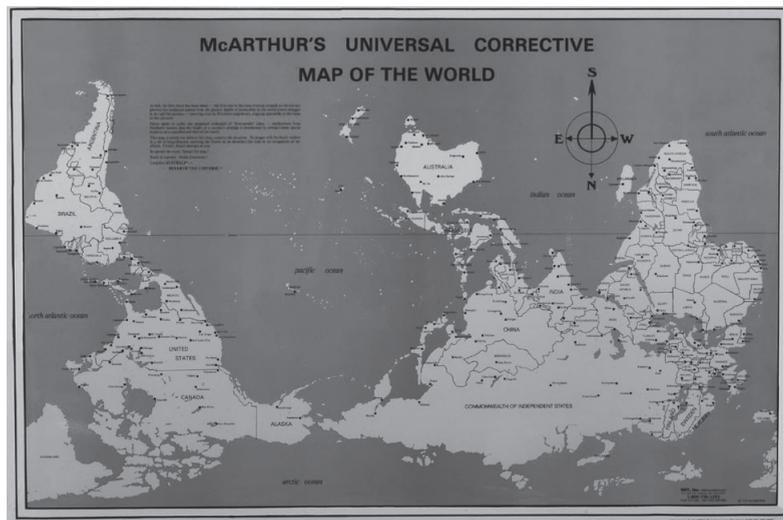
2. Marion Segaud, *Anthropologie de l'espace...*, op. cit.



http://en.wikipedia.org/wiki/File:1581_Bunting_clover_map.jpg

Carte du monde stylisé en forme de feuille de trèfle (les trois continents classiques : l'Europe, l'Asie, l'Afrique), avec Jérusalem au centre et l'indication supplémentaire de la Grande-Bretagne, de la Scandinavie et de l'Amérique ("le Nouveau Monde"). Oeuvre de Heinrich Bünting, dans *Die eigentliche und warhafftige gestalt der Erden und des Meers*, imprimé à Magdebourg en 1581.

La variété des planisphères anciens mais aussi actuels illustre cette tendance immémoriale à se croire au centre du monde. Si nous, Européens, avons pris l'habitude de voir l'Europe au centre des planisphères, les Américains et les Chinois procèdent de même avec leurs propres pays. En Australie, on trouve couramment des planisphères « inversés », plaçant l'Australie en première ligne, et non point comme un pays « du Sud ».



© Stuart McArthur, 1979

Planisphère australien : carte du monde corrigée.

Comme l'observe d'ailleurs Michel Foucher, « les cartes sont d'abord mentales, cognitives, images colorées de nos représentations et de nos projections. On ne voit les autres qu'à travers soi [...]. L'image de soi, de l'être collectif, national, précède le regard porté sur les autres³ ».

L'une des analyses les plus riches des déterminants du rapport à l'espace peut être trouvée dans les travaux d'Edward T. Hall, et dans l'approche de la « proxémie » qu'il a introduite en 1966⁴. Cette notion vise à analyser « l'usage que l'homme fait de l'espace en tant que produit culturel spécifique ». Selon Hall, les structures proxémiques aboutissent à la fois « à consolider le groupe et à l'isoler des autres en renforçant simultanément l'identité à l'intérieur du groupe, d'une part, et en rendant plus difficile la communication entre les groupes, d'autre part ».

Hall distingue deux grandes dimensions de l'espace, à savoir les « espaces à organisation fixe et semi-fixe » qui concernent l'espace que l'homme construit autour de lui, et les espaces « informels » qui se rapportent à l'espace que l'homme maintient entre lui et les autres :

– *les espaces « à organisation fixe »* que sont le territoire, l'habitat, l'urbanisme, l'aménagement spatial. *L'espace semi-fixe*, désigne quant à lui, les arrangements internes de l'espace fixe, l'espace que nous aménageons, en accentuant ou en diminuant le cloisonnement entre les personnes. Ces arrangements peuvent se concrétiser, par exemple, par la mobilité des cloisons au Japon, qui permet aux habitants de rester dans le même espace alors que les activités changent – manger, dormir, converser... Ils peuvent concerner également la mobilité des chaises dans une pièce en Chine, où un invité ne doit pas, nous dit Hall, déplacer sa chaise à moins qu'il n'y soit convié par son hôte : le faire, explique-t-il, « équivaldrait pour nous à déplacer un paravent ou même une cloison dans une maison étrangère ».

– *les espaces « informels »* sont, selon E. T. Hall, « les distances que nous observons dans nos contacts avec autrui » : intimes, personnelles, sociales, publiques, elles échappent généralement au champ de la conscience.

Nous nous attacherons ici à ces deux dimensions du rapport de l'homme à l'espace. Sur chacune de ces dimensions, notons d'ailleurs que les enjeux de traduction sont importants. La manière d'appréhender l'espace bâti dans lequel nous vivons varie très largement. Par exemple, en arabe, la notion d'« espace » peut aussi bien renvoyer au terme *al-makân* – le « lieu » – qu'à *al-fada'* – « l'étendue d'un terrain ». Mais Thierry Paquot estime que ces termes sont vagues : « L'expression "espace public" n'existe pas plus [dans la langue arabe]

3. Michel Foucher, *La Bataille des cartes. Analyse critique des visions du monde*, Paris, François Bourin Éditeur, 2011.

4. Edward T. Hall, *La Dimension cachée...*, op. cit.

que ce qu'elle est censée représenter [...]. Les espaces publics sont définis par la négative, leur absence se fait relative, en "creux" des propriétés privées⁵. » Les mots désignant l'espace intime, la distance entre soi et les autres sont également très spécifiques aux différentes représentations culturelles de l'espace. On le verra par exemple dans l'abondance des mots et des concepts de la langue japonaise sur les espaces internes ou externes, ouverts ou fermés.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

Quelles représentations et quelles croyances sous-tendent la conception de l'espace? Quelles pratiques en découlent? Comme suggéré plus haut, nous distinguerons dans nos observations ce qui concerne d'un côté l'environnement dans lequel nous vivons et, de l'autre, la distance entre soi et les autres.

L'espace comme environnement dans lequel nous vivons

QUESTION 29. QUELLES SONT LES REPRÉSENTATIONS DU TERRITOIRE, DES FRONTIÈRES ET DE LA MOBILITÉ ?

À chacun sa vision du territoire: strictement délimité pour les populations sédentaires, à géométrie variable pour les diasporas ou symbolique pour les nomades chez lesquels, selon G. Verbunt, « le rapport à une terre se borne à des lieux sacrés, des lieux de rencontre, des tombeaux, qui sont plutôt des jalons sur une route que des lieux possédés à l'exclusion des autres⁶ ».

Ce que traduisent ces différentes visions du territoire, c'est avant tout l'importance, soulignée par Gilbert Bonnemaïson, de « l'espace vécu » dans la manière dont chaque culture appréhende son territoire: cet « "espace mouvement" formé par la somme des lieux et trajets qui sont usuels à un groupe ou à un individu, espace de reconnaissance et de familiarité lié à la vie quotidienne [...], à un statut et à un comportement social⁷ ». Cet espace vécu, pratiqué, ressenti, est bien différent pour un nomade du Sahel et pour un insulaire. Chez beaucoup de peuples nomades, la dualité est frappante entre un attachement à des lieux spécifiques (religieux, funéraires, symboliques) et un détachement à l'égard de territoires, qui sont quant à eux, de taille variable, se jouant des limites, si importantes pour les insulaires.

5. Thierry Paquot, *L'Espace public*, Paris, La Découverte, 2009.

6. Gilles Verbunt, *La Société interculturelle. Vivre la diversité humaine*, Paris, Seuil, 2001.

7. Gilbert Bonnemaïson, « Voyage autour du territoire », *L'Espace géographique*, n° 4, 1981.

Le nomade et l'insulaire

« Le nomade saharien n'a pour frontières que les limites de sa raison, sa sagesse et son savoir ancestral. L'horizon flottant, la marée de dunes, le sable crissant sous la dent, irritant, insolent, ne sont que le mirage séduisant mais dangereux d'une liberté absolue. Ici, le désert règne en maître [...]. Il avance, résolument, et fragilise chaque jour un peu plus la vie, plus frêle qu'une feuille d'acacia sous une rafale de vent. Le nomade a su s'adapter, se courber plutôt devant l'immensité austère et fascinante du Sahara. Il connaît les tempêtes de sable, les oueds en crue et la géographie des étoiles. Le nomade a gardé sa fierté mais perdu toute arrogance. Il est humble, patient, soumis aux cycles de la vie et du temps. [...] »

L'insulaire caribéen, lui, n'a nécessairement pas le même rapport à l'espace. Il sait que son territoire s'achève là où l'eau commence. La mer qui isole et marque une frontière ferme, non négociable. Un isolement qui donne l'illusion d'être au cœur du monde. Dans ces îles, l'Homme est roi. Il conquiert les plaines, peuple les mornes et la côte, laissant à chaque génération un espace vital plus étriqué. »

Une étudiante de Sciences Po, de retour du Sahel et d'Haïti, 2010

Ce qui ressort de cette distinction, c'est la place centrale de la mobilité dans la conception de l'espace des uns et des autres. De fait, par leurs modes de vie, les Touaregs et les Tsiganes, pour ne donner que ces deux exemples, sont de moins en moins nomades et de plus en plus sédentaires (sous le double effet des pressions extérieures et d'un changement de représentation de la mobilité dès lors qu'elle n'offre plus aucun avantage), faisant largement évoluer leurs propres représentations de l'espace. Notons de plus que la sédentarité n'est pas l'apanage de l'Occident en général; des habitudes de transhumance printemps-été au Canada (où est célébrée tous les ans une journée nationale du déménagement) aux pratiques états-uniennes de déplacement de *mobil homes* en fonction de l'évolution des lieux de travail, on constate outre-Atlantique une conception de la mobilité beaucoup plus sereine qu'en France où l'obligation de changer de lieu de travail par suite de délocalisations ou de reclassement (qui n'est certes pas un problème simple) est souvent vécue comme un drame. « L'espace vécu » varie donc en fonction des cultures de plus ou moins forte mobilité.

Il se décline aussi de manière plus individuelle: des études sur les « cartes mentales » ont montré qu'en France, la représentation de l'espace vécu dépend notamment du niveau d'études et de revenus, et qu'il diminue notablement avec l'âge et les maladies, avec un rétrécissement progressif du territoire au quartier ou au village et à ses commerces de base. De ce point de vue, l'expérience des personnes accueillies dans les centres franciliens de Médecins du Monde est éloquent.

Distances infranchissables

Constats sur la mobilité des personnes accueillies dans les centres d'accueil, de soins et d'orientation (CASO) de Médecins du Monde:

« Les personnes immigrées accueillies dans nos centres ont les plus grandes difficultés face au déplacement et à la notion de distance. Facilement désorientées en région parisienne, incapables de lire une carte, de demander leur chemin pour des problèmes de langue, incapables de couvrir le coût des déplacements, fréquemment tenaillées par la peur d'être arrêtées en route, elles sont perdues dès lors qu'il faut se déplacer dans des espaces inconnus. Les femmes roms viennent toujours à trois ou quatre, même pour la consultation d'une seule d'entre elles, parce qu'elles ont peur de se perdre. Ce qui nous paraît d'une simplicité élémentaire est très compliqué en fait, pour beaucoup de nos patients. Il y a aussi des distances infranchissables. [...] Un garçon malien de 16 ans a débarqué au CASO de Saint-Denis, après avoir tellement usé son énergie qu'aller de Saint-Denis à Paris pour la soupe populaire, c'était au-dessus de ses forces. [...] Le rapport à la distance est également lié à l'idée du connu et de l'inconnu : on a l'impression que des Roms envisagent parfois plus facilement d'aller se faire soigner en Roumanie, à 3 000 km d'ici, qu'à trois stations de métro en région parisienne. »

Témoignages d'accueillantes dans les CASO, 2013.

QUESTION 30. QUELLES SONT LES CONCEPTIONS CULTURELLES DE L'AMÉNAGEMENT SPATIAL URBAIN ET RURAL ?

Si la manière dont les hommes aménagent l'espace qui les entoure est révélatrice de leur rapport à l'identité et à la culture, elle l'est aussi et surtout de leur système d'organisation sociale et politique.

Hall pointe ainsi la différence entre deux systèmes d'organisation de l'espace très répandus dans les sociétés modernes : le système « radioconcentrique » observé par exemple en France ou en Espagne, et celui de « l'échiquier » provenant d'Asie Mineure, mais courant aujourd'hui aussi en Grande-Bretagne. Cette distinction nous met d'ailleurs sur la piste des différences entre une organisation politique radioconcentrique (jacobine) et une organisation décentralisée. Un livre ayant connu un fort retentissement à sa sortie en 1947⁸ dénonçait déjà une (non-) politique française d'aménagement du territoire liée à une conception fortement centralisatrice du pouvoir. Dans d'autres pays en revanche, on a pu parler de sociétés du réseau et « d'espaces réticulés » qui se distinguent d'une simple vision concentrique de l'espace et du système d'échiquier anglo-saxon. Gilbert Bonnemaïson donne l'exemple des îles du Vanuatu, où « chacun des lieux qui se succèdent sur la route est l'égal des autres. Si l'un des chaînons saute, ou

si l'un des lieux meurt, la route se brise. Les routes mélanésiennes convergent vers des carrefours où elles se nouent à d'autres, mais elles remontent aussi vers les lieux de fondation qui sont leur commencement [...]. À la différence du lieu central qui fait converger vers lui le reste de la structure, le lieu de fondation rejette vers l'extérieur les forces qui sourdent en lui⁹ ».

Espaces réticulés et importance des « lieux de fondation », voilà qui rappelle aussi l'organisation des villes japonaises, dans lesquelles seuls les carrefours et les intersections ont des noms, mais pas les rues, et où (casse-tête pour le visiteur et même pour les chauffeurs de taxi), les maisons sont numérotées par ordre d'ancienneté, selon la date de leur construction !

L'organisation d'un territoire autour d'une série de « centres » et de périphéries peut elle-même être, en partie, mise en question dans certaines sociétés. Si les campagnes de beaucoup de pays d'Afrique sont généralement organisées autour de villages et des fonctions qu'ils représentent (commerce, palabre, lieux décisionnels collectifs), d'autres régions africaines, comme c'est le cas en Éthiopie, sont en effet marquées par la relative absence de villages et un habitat très dispersé que l'on peut interpréter comme l'héritage d'un système féodal fondé sur le servage. Dans tous les cas, l'organisation spatiale est si solidement liée à une histoire et à une culture que les tentatives de restructurations se soldent généralement par des échecs. Il en est ainsi de la politique de « villagisation » (regroupement plus ou moins autoritaire dans des villages dotés de tous les équipements supposés nécessaires) que le pouvoir éthiopien du temps du dictateur Mengistu Haïlé Mariam ou que le pouvoir tanzanien du temps de Julius Nyerere ont essayé de réaliser.

QUESTION 31. QUELS SONT LES REPÈRES D'ORIENTATION DANS NOS CULTURES RESPECTIVES ?

« La course du soleil, la position des astres, mais aussi le mouvement des courants (fluviaux et/ou maritimes), le vent dominant et plus tard l'aiguille aimantée [...] ont favorisé la construction par les hommes, de directions qui organisent leur rapport à l'espace », nous rappelle Marion Segaud¹⁰. Or cette construction s'est opérée de manière différenciée suivant les cultures. Si les quatre points cardinaux, par exemple, forment pour nous un système incontournable de repérage dans l'espace, il n'en va pas de même de certaines cultures traditionnelles (chinoises, extrême-orientales, amérindiennes) où le centre (ou le milieu) constitue un cinquième point cardinal.

8. Jean-François Gravier, *Paris et le désert français*, Paris, Flammarion, 1947.

9. Gilbert Bonnemaïson, « Voyage autour du territoire... », art. cit.

10. Marion Segaud, *Anthropologie de l'espace...*, op. cit.

Un sixième et un septième (le ciel et la terre) viennent compléter le dispositif chez les populations autochtones d'Amérique. L'aval et l'amont, la mer et la montagne peuvent constituer ailleurs (Pacifique, Bali) d'autres points de repère de base.

Notons au passage que si les repères d'orientation varient d'une culture à l'autre, l'importance accordée à cet enjeu de « l'orientation » est elle aussi très variable. Les sociétés asiatiques, par exemple, sont très marquées par la géomancie, dont la fonction est l'harmonisation de l'espace bâti et du paysage, mais qui est aussi, selon Alain Delissen, une forme d'harmonisation avec la nature, « qui vaut pour l'espace humain (orientations, échelles, formes, territoires) et pour le temps humain (cycles cosmiques, saisons, présence des morts, histoire sociale)¹¹ ». La plus connue des formes de géomancie est le feng shui, art chinois ancestral d'origine taoïste. Littéralement « le vent et l'eau », le feng shui a pour objet d'utiliser les énergies dégagées par les orientations et les lieux pour améliorer le bien-être et la prospérité de ceux qui l'occupent, et aussi pour déterminer les positions respectives de l'espace des vivants et de l'espace des morts. Son influence en Chine et en Asie du Sud-Est, notamment au Vietnam ou à Singapour, est considérable.

Dans les sociétés traditionnelles nomades, ces « sociétés mobiles » du Sahel, de Mongolie ou d'ailleurs, la question de l'orientation est omniprésente dans l'aménagement de l'espace individuel : « Non seulement elle préside à l'implantation de l'unité résidentielle (le campement), mais aussi à celle de la tente qui est régie par des règles strictes. À l'intérieur de celles-ci, objets et personnes sont également placés dans des directions déterminées¹². »

QUESTION 32. EXISTE-T-IL DES DIFFÉRENCES CULTURELLES DANS LES MANIÈRES DE DESSINER L'ESPACE ?

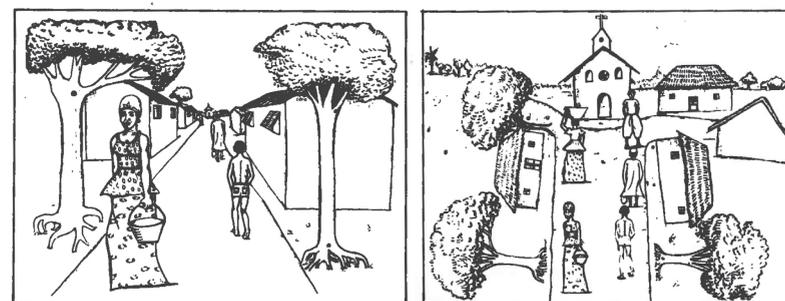
Un autre aspect de différenciation entre les représentations d'un environnement spatial est celui de sa représentation graphique, autrement dit la manière de dessiner l'espace.

Des études ont montré que certains de nos réflexes picturaux comme la représentation d'une perspective, de l'horizontalité, de la verticalité, de l'étendue, n'ont pas de correspondance dans les cultures traditionnelles. Le lien entre vision du monde et manière de dessiner l'espace apparaît par exemple dans l'art pictural inuit. Les Inuits ont une représentation graphique du monde quasi radiographique. Ils mettent à plat sur un dessin tous les éléments dont ils

savent qu'ils sont présents dans leur environnement, y compris, par exemple, les phoques qui circulent sous la couche de glace.

Dans un livre fascinant, un professeur d'arts graphiques de l'École des beaux-arts d'Abidjan, Francine Levy-Ranvoisy montre que les images de type photographique ou fondées sur nos notions de perspective et de tracés curvilignes ne parlent absolument pas aux villageois non alphabétisés d'Afrique de l'Ouest. En se fondant sur l'iconographie ivoirienne baoulée, égyptienne antique, ragamala (Inde), etc., mais aussi sur les dessins populaires actuels, l'auteure propose (après l'avoir expérimenté avec succès) une forme moderne de représentation graphique des espaces paysans. Dans cette technique dite de « perspective orthogonale », les objets sont notamment rabattus perpendiculairement sur les côtés des espaces, et représentés en plan, comme dépliés et posés sur le sol. « Le caractère d'orthogonalité observé, écrit-elle, peut être considéré comme une application d'un ordre naturel des choses : la position verticale de l'homme debout, la position horizontale des choses mortes ou tombées et des masses inertes comme l'eau¹³ », ce qui explique le fait que l'on retrouve ce type de représentation dans tant de cultures.

Par exemple, les paysans interrogés par l'auteure disent ne pas comprendre le premier dessin censé représenter leur village suivant la perspective classique, mais fort bien le deuxième, où les éléments sont soit verticaux, soit étalés sur le sol.

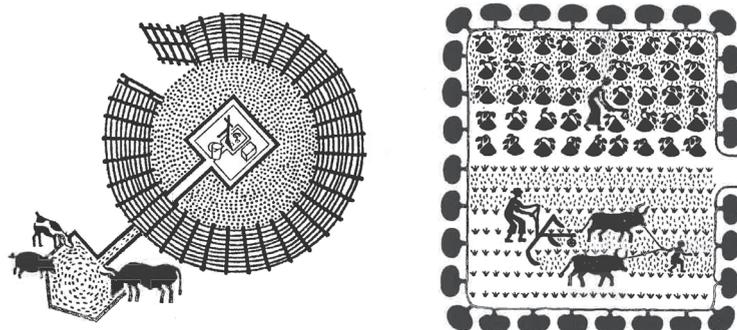


11. Cité par Marion Segaud, *Anthropologie de l'espace...*, op. cit.

12. *Ibid.*

13. Francine Levy-Ranvoisy, *Manuel de dessin pour communiquer avec une population non alphabétisée : la perspective orthogonale*, Karthala-ACCT, 1987.

Autres exemples : le dessin de gauche (ci-dessous) en perspective orthogonale, bien compris des paysans ivoiriens, représentant une pompe villageoise aménagée d'une clôture et d'une évacuation des eaux usées avec abreuvoir, alors que le dessin de droite montre un champ d'ignames et de riz entouré d'arbres représentés étalés sur le sol.



QUESTION 33. LE PETIT ET LE VASTE, LE VIDE ET LE PLEIN, LE PROCHE ET LE LOINTAIN... QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES DE REPRÉSENTATIONS DE CES NOTIONS ?

En Asie, observe Gilles Verbunt, « le vide n'est pas ressenti comme une absence, mais comme ce qui met en valeur ce qui l'entoure. La peinture et les dessins manifestent des espaces vides que des artistes occidentaux auraient eu hâte de remplir ». Il y a dans le vide, tel qu'il est pensé dans la culture nipponne, un espace qui n'est pas chaos. Le vide est au contraire un des éléments admis et respecté d'un ordre plus global. Mishima n'écrivait-il pas : « Les parois irisées d'une bulle forment la bulle au même titre que le vide qu'elle contient¹⁴ » ?

Quant aux notions de « proche » et de « lointain », elles sont elles aussi très relatives, notamment du fait de l'aune à laquelle la distance est appréciée. Dans nos cultures, elles sont directement liées à une distance mesurable en mètres ou en kilomètres tandis que, dans beaucoup d'autres, elles sont appréciées en termes de temps de déplacement :

14. <http://nippongo.free.fr/gaudin.html>

Heures de marche

« En Éthiopie, l'appréciation du "proche" et du "lointain" en termes d'espace dépend de la valeur que l'on affecte au temps, de l'état des routes et des chemins, de l'absence ou non de véhicules, de la disponibilité en ânes et en dromadaires pour porter les charges... Tel campement, dans la vallée des Afars, est-il "loin" du lieu où je pose la question ? Non, trois petites heures de marche : tout près ! Tel marché, dans les montagnes du Wolaita est-il loin du hameau où je me trouve ? Pas du tout, puisqu'il faut moins d'une demi-journée de marche pour l'atteindre. En l'absence de routes et de véhicules, la journée, de toute manière, est consacrée à cela, au marché hebdomadaire, un repère culturel et social qui se joue des distances. Rien de tel pour un professionnel de la coopération, à mon sens, que de se passer de temps en temps de véhicule pour prendre le temps de marcher avec les paysans, de parcourir les kilomètres d'un sentier qui ondule dans la montagne avec sa file d'ânes, d'enfants, de femmes surchargées, pour prendre mieux la mesure du rapport temps-espace dans un univers dont les temporalités sont bien différentes des siennes. »

Un ancien coopérant en Éthiopie.

L'espace comme distance entre soi et les autres

QUESTION 34. QUELS ESPACES, QUELLES « BULLES » CRÉONS-NOUS ENTRE NOUS ET LES AUTRES ?

Quels sont les espaces que les hommes créent entre eux pour protéger leur intimité ? Nous ne sommes plus ici dans le registre de l'organisation consciente d'un espace physique, mais dans celui, plus psychologique, de ce qui met nos interlocuteurs à l'aise ou mal à l'aise, en termes de distance, dans leur contact avec nous.

Comme le précise Verbunt, « chaque personne, pour chaque situation de sa vie, se protège de l'intrusion des autres par l'existence imaginaire d'une bulle autour de son corps. L'entrée d'un autre dans cette bulle est ressentie par elle comme un acte agressif. Elle juge l'autre comme envahissant, encombrant, et s'efforce, en reculant, de rétablir la bonne distance avec son interlocuteur. La bonne distance est une notion élastique. Dans les sociétés où les contacts physiques entre personnes sont fréquents (habituellement dès la naissance), cette distance est plus réduite que chez les peuples où l'on ne veut surtout pas gêner les autres¹⁵ ».

15. Gilles Verbunt, *La Société interculturelle...*, op. cit.

Dans *La Dimension cachée*¹⁶, Edward T. Hall a cherché à définir différents types de « distances critiques » en fonction du type de relations et d'interlocuteurs impliqués. Il distingue quatre catégories assorties chacune d'une version « proche » et d'une autre « éloignée » (et d'un nombre de centimètres ou de mètres que d'aucuns pourront trouver un peu trop précis).

Les espaces dans la proxémie d'Edward T. Hall



distance publique	• à partir de 3,60 m
distance sociale	• 1,20m à 2,10 m
distance personnelle	• 45 à 125 cm
distance intime	• 0 à 40 cm

La *distance intime* est celle de l'odeur, du toucher, des mains jointes, celle où le visage de l'autre est si proche qu'il en paraît déformé. Hall insiste beaucoup sur les différences culturelles de perception de ce type de proximité dans les transports en commun, les places publiques, les ascenseurs bondés. Il observe par exemple la répugnance des Américains à se trouver dans ce type de situation alors que, selon lui, elle est jugée naturelle dans le monde arabe. On pourrait évoquer aussi cette expérience que beaucoup d'entre nous ont faite en s'entassant dans un taxi-brousse en Afrique de l'Ouest, dans un *jeepney* aux Philippines ou dans un train de banlieue à Mumbai, et de constater en quoi nos réticences à la proximité ne semblent pas partagées par les autres passagers. Hall rappelle d'ailleurs que la notion d'entassement (*crowding*), péjorative en Europe ou aux États-Unis, ne pose pas de problèmes dans beaucoup d'autres pays, notamment au Japon. Corinne Lesnes, pour sa part, fait le lien entre la question du « *hug* » américain, la « bise » et l'espace vital : « Les Américains sont perturbés par la bise, qu'ils trouvent à la limite de l'indécence [...]. Les Français ne comprennent rien au *hug*, cette embrassade qui rapproche les corps d'une manière qui leur paraît souvent familière, pour ne pas dire déplacée. Les incompréhensions participent d'une différence culturelle plus vaste, sur l'espace vital nécessaire à chacun. [...] Pour les relations éloignées, un demi-*hug* suffit (on passe un seul

16. Edward T. Hall, *La Dimension cachée...*, op. cit.

bras autour de l'autre). [...] À l'opposé, le *bear hug*, le plus chaleureux, glouton (c'est l'accolade "de l'ours"). [...] Pour les Américains, le *hug* est un moment privilégié. En refermant l'espace qui sépare de l'autre, on réduit la place des malentendus et des désaccords¹⁷. »

La *distance personnelle* implique quant à elle un premier niveau d'éloignement, vis-à-vis de notre interlocuteur, à travers la création d'une bulle protectrice que chacun crée (ou ne crée pas) autour de lui. La distance de relation reste proche, et correspond à une situation de bonne entente, de complicité et de dialogue fluide entre les individus. Il est malvenu, raconte un ingénieur français travaillant dans une entreprise de téléphonie basée à Helsinki, de s'approcher à moins de 50 cm d'un Finlandais... En Thaïlande, témoigne Bruno Philip, « faire le *wai*, le salut paumes jointes à hauteur de visage, est un geste respectueux, mais il permet aussi d'éviter le contact physique dans une société à la fois pudibonde et tolérante¹⁸ ».

La *distance sociale* implique un niveau d'éloignement plus important. Il s'agit généralement d'une distance davantage appropriée à une relation professionnelle ou commerciale, distance à travers laquelle chacun se sent en sécurité et peut communiquer tout en maîtrisant ses émotions. Cette distance peut être très différente en fonction des cultures. Dans le cadre professionnel, Hall relève ainsi la sensibilité des Allemands aux attitudes qu'ils ressentent comme des intrusions, et leur souci de préserver leur sphère privée, leur espace vital. Pour les Tchèques, la garantie d'un espace privé au bureau est très importante selon Yves-Frédéric Livian et Hana Machkova, qui évoquent « la difficulté qu'ont certains Tchèques à s'habituer à des bureaux à espace décloisonné, symboles d'une communication très ouverte et permanente, sans possibilité de s'isoler¹⁹ ».

Hall note d'ailleurs à quel point, dans les bureaux, la question de fermer ou non les portes est source de frictions au sein des équipes multiculturelles : les Allemands l'exigent, pour protéger la pièce et en préserver l'intégrité ; les Américains estiment au contraire qu'une porte ouverte est signe de disponibilité aux autres, et ne s'enferment que lorsqu'ils ont vraiment besoin d'être seuls ; quant à l'Anglais, dont Hall constate de manière peut-être un peu datée qu'il n'a jamais eu une pièce à lui, « il n'a pas appris à utiliser l'espace pour se protéger des autres. Il dispose d'un ensemble de barrières intérieures, de nature psychique, que les autres sont censés reconnaître quand il les fait fonctionner. Ainsi, plus l'Anglais se barricade en présence d'un Américain, plus grand est le risque que celui fasse irruption pour

17. Corinne Lesnes in Cécile Boutelet et al., *Le Tour du monde de la politesse*, Paris, Denoël/Le Monde, 2012.

18. Bruno Philip, in Cécile Boutelet et al., *Le Tour du monde de la politesse...*, op. cit.

19. Yves-Frédéric Livian et Hana Machkova in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

s'assurer que tout va bien²⁰». Quant aux ressortissants du monde arabe, toujours selon Hall, « ils ne sont pas gênés d'être entourés par la foule, mais détestent être cernés par des murs. Ils sont beaucoup plus sensibles que nous à l'impression d'entassement dans les espaces intérieurs²¹ ».

La *distance publique*, enfin, dépasse le cercle où l'individu est directement concerné. Dans le mode proche (3,60 à 7,50 mètres), elle lui permet de fuir si nécessaire et l'oblige à élever la voix. Dans son mode lointain (au-delà de 7,50 mètres), elle correspond à la distance que maintiennent autour d'eux les leaders politiques ou les personnages importants.

QUESTION 35. QUELLE EST LA PLACE POUR L'INTIMITÉ DANS NOTRE HABITAT ?

L'importance accordée aux espaces d'intimité dans les lieux de vie n'est pas uniquement une question de condition sociale, elle est aussi une ligne de différenciation forte entre les cultures. Ceci est souvent lié aux manières de vivre, qui incitent ou n'incitent pas à « mettre en commun » l'espace. En Inde par exemple, selon Abhijit Karkun *et al.*, la vie « privée » est un concept très relatif. « Le fait de vivre souvent au sein d'une famille élargie (avec les parents, les enfants, les grands-parents et parfois les oncles et les tantes), dans les milieux les plus traditionnels, fait que tout le monde est au courant de tout. De plus, la promiscuité des logements ne favorise pas l'isolement de l'individu. La notion de partage est de ce fait très importante, et des expatriés racontent que certains de leurs collègues indiens n'hésitent pas à rentrer dans leur bureau pour leur demander quelque chose, ou se servent directement dans leur paquet de cigarettes, par exemple²². »

On retrouve cette vision bien spécifique de l'intimité et de l'espace personnel dans le modèle d'habitat japonais dont l'une des caractéristiques – la finesse des cloisons et l'isolement très superficiel des pièces – met en question l'existence d'une possible intimité (*privacy*). Hall note d'ailleurs que ce terme de *privacy* n'existe pas en tant que tel dans la langue japonaise.

20. Edward T. Hall, *La Dimension cachée...*, *op. cit.*

21. *Ibid.*

22. A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, *op. cit.*

PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES

QUESTION 36. COMMENT PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITÉ DES RÈGLES D'ORIENTATION ET DES REPRÉSENTATIONS DE L'ESPACE ?

Les règles et rites relatifs à l'orientation, notamment la géomancie en Asie, relèvent pour certains d'entre nous du pur exotisme alors que leur influence dans la vie professionnelle est quasi quotidienne. Il n'est pas rare de voir des entreprises de bâtiment et travaux publics consulter des prêtres taoïstes pour déterminer l'emplacement adéquat d'un aéroport ou d'une voie de circulation, et ceci ne concerne pas que les entreprises d'origine asiatique. Hesna Cailliau rapporte par exemple comment la société Danone s'est vue dans l'obligation de changer l'orientation de ses fours à biscuits dans une usine en Chine après inspection d'un maître du feng shui²³. Elle rapporte également les mésaventures de l'hôtel Hyatt de Singapour qui, ne parvenant pas, il y a quelques années, à remplir ses chambres, consulta des géomanciens, fit changer l'angle d'ouverture de l'entrée principale, et retrouva la prospérité ! À quoi l'on peut ajouter le cas de la ville de Hong Kong, où un bâtiment de la banque HSBC fut construit sur pilotis à la demande des maîtres de feng shui et où l'on aménagea un trou immense dans un immeuble pour permettre au dragon vivant dans les collines d'aller boire à la baie²⁴... De fait, toutes ces données sont prises de plus en plus en compte dans les entreprises multinationales présentes en Asie, que leurs managers croient ou ne croient pas à la réalité des effets de la géomancie sur la productivité.

Dans le domaine de la coopération au développement, après des décennies de diffusion de dessins pédagogiques représentant l'espace à la manière occidentale, des efforts importants sont faits pour adapter le matériel à des niveaux de lisibilité pertinents pour les populations (exemple de l'adoption de perspectives aplaties par certaines ONG, pour reprendre le cas exposé plus haut).

Notons également le développement des outils de « *participatory mapping* » (cartographie participative) et de « planification spatiale participative », développées par de nombreuses ONG (telles que Action contre la Faim, en France) mais aussi directement par certaines communautés locales. Ces outils visent à permettre aux populations locales de dessiner elles-mêmes une représentation de leur environnement et de son évolution, en amont de certains projets

23. Hesna Cailliau, *L'Esprit des religions...*, *op. cit.*

24. Témoignage d'un voyageur.

d'aménagement ou de développement agricole²⁵. Ces cartes sont des outils visuels souvent très utiles pour communiquer le savoir local et adopter une vision commune du territoire avec les communautés locales. En dehors du fait que ces outils représentent des instruments politiques et stratégiques importants (facteurs de renforcement des communautés locales et d'évolution de la gouvernance locale), ils sont aussi très représentatifs des différentes visions d'un même territoire.

Pour autant, ils se révèlent souvent difficiles à mettre en place. Certains soulignent même l'usage inapproprié qui peut être fait de la cartographie au regard des appréhensions de l'espace par certaines communautés locales : « Les populations autochtones, pastorales et forestières ne considèrent pas les cartes comme un moyen traditionnel de représenter et communiquer des informations liées à la terre. R. T. Rundstrom note que "les systèmes occidentaux et européens de collecte et d'utilisation des données géographiques sont, par de nombreux aspects, incompatibles avec les systèmes équivalents développés par les peuples autochtones [...]". Avant de s'engager, une communauté doit être consciente qu'une carte peut représenter leurs connaissances foncières de façon parfois imparfaite²⁶. » Par ailleurs, plusieurs enjeux interculturels spécifiques sont à garder en tête dans la réalisation de ce type d'exercice : celui d'une possible différence entre les représentations respectives des hommes et des femmes dans la création de la cartographie (si les hommes et les femmes étaient séparés, y aurait-il des différences sur les cartes?), ou encore celui d'une dimension sacrée ou sensible de certains lieux ou de certains points de la carte (la communauté peut-elle tout partager? Certaines informations spatiales sont-elles détenues et protégées par certains acteurs?).

QUESTION 37. COMMENT TROUVER DES COMPROMIS DANS L'AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL, DANS LES ÉQUIPES MULTICULTURELLES ?

Les distinctions très fortes observées par Hall et bien d'autres entre cultures américaine, allemande, anglaise, française en matière d'aménagement des espaces de travail (une porte doit-elle être ouverte ou fermée, un collaborateur peut-il entrer librement dans l'espace de travail d'un autre, doit-on toujours garder les mêmes places dans une réunion, etc.) sont aujourd'hui fortement laminées par la mobilité de cadres qui finissent par décrypter les usages et

trouver des compromis. Ceux-ci sont d'autant plus aisés que l'on fait l'effort de s'interroger sur les sources profondes des règles du jeu, et de s'expliquer sur le sens des codes : fermer la porte de son bureau, est-ce forcément un signe de défiance ou de goût du secret? Rentrer dans le bureau d'un autre, est-ce nécessairement un signe d'indiscrétion ou de curiosité mal placée? Un *open space* ou des cloisons vitrées sont-ils des moyens de surveillance ou une modalité de travail collectif? La coexistence de plusieurs têtes de pont dans des lieux géographiques divers pour une même multinationale est aussi un facteur d'harmonisation progressive des modes d'aménagements d'espaces de travail. C'est l'expérience qu'a faite EADS à Paris pour ses directions de la stratégie et du marketing, à Munich pour les directions des finances et de la communication, à Amsterdam, lieu neutre, pour le siège social.

Pour aller plus loin sur le rapport à l'espace

Ouvrages

- › Agier (Michel), *Esquisse d'une anthropologie de la ville. Lieux, situations, mouvements*, Louvain-la-Neuve, Bruylant-Academia, 2010
- › Bonnemaïson (Gilbert), *Géographie culturelle*, cours à la Sorbonne 1994-1997, texte établi par Maud Lasseur et Christel Thibault, CTHS, 2004
- › Choay (Françoise), *Pour une anthropologie de l'espace*, Paris, Seuil, 2006
- › Foucher (Michel), *La Bataille des cartes. Analyse critique des visions du monde*, Paris, François Bourin Éditeur, 2011
- › Hall (Edward T.), *La Dimension cachée*, Paris, Seuil, 1984 pour la traduction française (1^{re} édition en anglais, New York, Doubleday, 1966)
- › Levy-Ranvoisy (Françoise), *Manuel de dessin pour communiquer avec une population non alphabétisée : la perspective orthogonale*, Karthala-ACCT, 1987
- › Paquot (Thierry), *L'Espace public*, Paris, La Découverte, 2009
- › Segaud (Marion), *Anthropologie de l'espace. Habiter, fonder, distribuer, transformer*, Paris, Armand Colin, 2008

Liens

- › Article « Territoire » sur wikipedia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Territoire>

25. Une série d'expériences intéressantes dans ce domaine sont présentées dans une étude préparée pour le Fonds international de développement agricole (FIDA), *Cartographie participative et bonnes pratiques*, 2009.

26. *Ibid.*

Chapitre 5

LA MALADIE ET LA MORT

Enjeux symboliques et sociaux



Dans quelle mesure la santé, la maladie, la souffrance et la mort, réalités à première vue universelles, sont-elles aussi des phénomènes « culturels » et « sociaux » ? Pourquoi les placer comme sujet à part entière de l'analyse interculturelle dans un ouvrage qui est loin de concerner les seules professions de santé ?

Nombre d'anthropologues et de sociologues ont depuis longtemps mis en évidence le caractère social de la maladie, dont Marc Augé observe qu'elle est à la fois « la plus individuelle et la plus sociale des choses¹ ». Les schémas de pensée qui permettent de la reconnaître, de l'identifier et de la traiter, nous dit-il, sont éminemment sociaux : « Penser sa maladie, c'est déjà faire référence aux autres. » De fait, les différentes façons de percevoir la souffrance et la maladie, leurs causes et leurs symptômes, vont largement déterminer le type de soins et de traitement vers lesquels se tourner. C'est d'ailleurs sur ces « déterminants socioculturels de l'accès aux soins » que l'ONG Médecins du Monde oriente depuis plusieurs années une partie de ses travaux – auxquels nous sommes associés –, ainsi que bien d'autres structures internationales actives dans le domaine sanitaire, comme Action contre la Faim (ACF).

Notons que si le phénomène de la douleur paraît universel, son « visage » même, entre extériorisation bruyante et retenue, ne l'est pas. Ainsi les Occidentaux sont-ils frappés, parfois, du léger sourire, un peu énigmatique, de certaines personnes asiatiques touchées par la douleur ou le malheur, comme s'il ne fallait pas, dans leur esprit et leur culture, infliger leur souffrance aux autres. La douleur est certes un phénomène intime, mais comme le note David Le Breton, « elle est aussi imprégnée de social, de culturel, de relationnel, elle est le fruit d'une éducation. Elle n'échappe pas au lien social² ».

La mort est, elle aussi, une donnée omniprésente dans l'étude des comportements sociaux. Il est des traits que l'on retrouve dans la plupart des cultures : les hommes redoutent la mort, et beaucoup veulent croire à un au-delà qui, selon les époques, les pays ou les religions prend des noms divers : l'Hadès ou les champs Élysées de la mythologie grecque, l'*Omeyocan* des Aztèques, le paradis et l'enfer des chrétiens ou des musulmans, le Walhalla de la tradition nordique, la « vie autrement » des bouddhistes, les réincarnations hindouistes, le « village sous la terre³ » des animistes africains... Dans la plupart des cultures, l'importance donnée aux rites funéraires est là, selon Lamine Ndiaye, pour nous rappeler « l'omniprésence malencontreuse de l'idée de mort dans nos consciences individuelles et collectives » et la nécessité d'un système de régulation sociale permettant de rendre

1. Marc Augé et Claudine Herzlich, *Le Sens du mal. Anthropologie, histoire, sociologie de la maladie, Archives contemporaines*, 1984.

2. David Le Breton, *Anthropologie de la douleur*, Paris, Métailié, 1995.

3. L'expression est de Louis-Vincent Thomas.

«vivable» l'idée de la mort⁴. Pour autant, nous verrons dans ce chapitre que la manière de définir la mort, la façon dont on en parle, la relation que l'on garde avec l'univers des morts sont loin d'être les mêmes d'une culture à l'autre, et que ceci n'est pas sans conséquence sur nos vies sociales et professionnelles.

CONTEXTUALISER

Habités à une certaine conception – dite biomédicale – de la médecine et à un système de protection sociale avantageux, nous avons parfois du mal à comprendre à quel point, d'une part les politiques et les systèmes de santé, et d'autre part l'organisation des savoirs en matière de santé peuvent différer des nôtres.

QUESTION 38. QUELLE EST L'INFLUENCE DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET POLITIQUE SUR LES SITUATIONS SANITAIRES ?

Outre le degré d'équipement en hôpitaux, en dispensaires, et en personnel soignant, que l'on sait très inégal suivant les régions, l'environnement institutionnel et politique est un déterminant important des situations sanitaires. Dans beaucoup de pays, il faut compter avec l'absence de systèmes de couverture sociale et de législation concernant le handicap, mais aussi avec l'existence de zones de flou et la marginalisation de certaines populations vis-à-vis des politiques sanitaires. Derrière chaque politique de santé se situent des enjeux de pouvoir, d'identité et de souveraineté.

À noter que lorsqu'elles existent, les législations «modernes» sur les pratiques de santé ne sont pas toujours à même de remplacer ou d'empêcher véritablement les pratiques traditionnelles. Ainsi le Liberia ou le Zimbabwe interdisent-ils l'activité des exciseuses traditionnelles qui demeure cependant très largement répandue.

Les législations en place peuvent même bloquer l'action des organismes sanitaires et sociaux. Par exemple, en République démocratique du Congo (RDC), où la contraception et l'avortement sont prohibés, l'interdiction des rapports sexuels entre mineurs (assimilés à des viols) aboutit au déni de tout bien-fondé des actions de réduction des risques sexuels pour les mineurs, puisqu'ils sont interdits de sexe... En Égypte, les pouvoirs publics assimilent sans nuance les enfants des rues à des criminels et voient d'un très mauvais œil toute action d'assistance sanitaire (réduction des risques liés à la drogue ou à la prostitution), leur refusant le statut de victimes ou de possible

4. Lamine Ndiaye, «Mort et altérité», *Éthiopiennes*, n° 74, 1^{er} sem. 2005.

population «bénéficiaire». On se souvient également des effets du positionnement politique longtemps désastreux du gouvernement sud-africain par rapport à la lutte contre le sida au cours de la première décennie de ce siècle (voir encadré).

Quand le déni tient lieu de politique de santé publique

Avec 17 % des cas d'infection VIH de la planète pour un pays qui compte moins de 1 % de la population mondiale, l'Afrique du Sud est le pays le plus contaminé du monde. À la fin des années 1990 cependant, on pouvait penser que le pouvoir sud-africain était décidé à prendre le problème à bras le corps, en autorisant notamment la production d'antirétroviraux génériques, destinée à faciliter l'accès des médicaments aux malades les moins aisés. Cette mesure lui avait valu un procès retentissant de la part de 39 compagnies pharmaceutiques. À la suite d'une intense campagne de mobilisation des militants de la lutte contre le sida, épaulés par l'ONG Médecins sans Frontières, ces compagnies avaient fini par jeter l'éponge en 2001. Mais cette victoire, considérée à l'époque comme historique, n'avait pas abouti à changer de manière significative l'accès aux traitements pour les personnes atteintes de la maladie. Le président Thabo Mbeki et son gouvernement sont en effet entrés, dans les années 2000, dans une longue période de déni, assortie d'une argumentation pseudo-scientifique suivant laquelle le lien entre le virus du VIH et la maladie n'était pas avéré, allant même jusqu'à juger dangereux pour la santé les antirétroviraux et à conseiller des médecines alternatives à base de plantes et de potions qui se sont révélées inefficaces pour traiter les malades. La catastrophe sanitaire qui s'en est suivie n'a pas été pour rien dans l'éviction de Thabo Mbeki du pouvoir et l'accession de Jacob Zuma à la présidence. Avec une nouvelle politique de santé publique et le lancement en 2010 d'une campagne massive de prévention et de traitement de l'infection, la situation a, depuis, radicalement changé.

QUESTION 39. EN PRÉSENCE DE QUELS SYSTÈMES DE SAVOIRS MÉDICAUX SE TROUVE-T-ON ?

Si les savoirs, références et méthodes médicales de l'Occident se sont progressivement répandus sur l'ensemble de la planète, ils rencontrent dans beaucoup de régions des corpus et des pratiques différents qui ont leur vitalité et leur enracinement culturels. Dans certains cas, ces corpus et ces pratiques relèvent de systèmes organisés et stables, dans d'autres moins. Les grands systèmes organisés en présence aujourd'hui sont notamment :

– *le modèle biomédical occidental*, qui résulte de l'application à la médecine des méthodes analytiques des sciences exactes, et qui est enseigné dans la plupart des facultés de médecine. L'une des bases

de ce modèle est l'idée que l'on est d'autant plus efficace dans la lutte contre la maladie que l'on est capable de l'isoler, pour la disséquer en éléments précis. Le modèle biomédical s'intéresse avant tout aux anomalies biologiques et à l'action des agents pathogènes, auquel il entend remédier soit par la chirurgie soit par l'usage de médicaments essentiellement chimiques. Beaucoup de soignants dans les pays occidentaux soulignent les limites de ce système de savoirs et de pratiques: un manque de lien entre le physique et le mental, un «fractionnement» du corps en plusieurs terrains distincts de pathologies, etc. Certains d'entre eux plaident notamment pour l'évolution vers un modèle «biopsychosocial» intégré, qui tienne compte des liens entre les aspects biologiques, psychologiques et sociaux de la maladie. Pierre Micheletti, ancien président de Médecins du Monde, pour sa part, en appelle, de manière radicale à une «désoccidentalisation de l'action humanitaire» en dénonçant l'inadaptation fréquente des techniques occidentales dans les pays d'intervention⁵.

– *la médecine chinoise traditionnelle* procède quant à elle d'un ensemble de savoirs (dont certains remontent à 5 000 ans) encore largement mis en pratique en Chine, à Singapour ou dans d'autres régions du monde. Elle prend en compte l'ensemble des déterminants anatomiques, physiologiques et psychologiques de la santé de la personne humaine, en attribuant souvent une priorité à l'explication psychique de la maladie. Recourant en permanence à un langage symbolique précis, elle part de notions profondément enracinées dans le confucianisme et le taoïsme, notamment la bipolarité (le *yin* et le *yang*) et les flux d'énergie interne qui traversent le corps de l'individu (notion du «*qi*»). Les thérapies de la médecine chinoise sont très différentes de celles de la médecine occidentale: la phytothérapie (plantes médicinales), l'acupuncture, la diététique et les cures alimentaires, le massage corporel, la gymnastique chinoise (*qi gong*), soit un ensemble de disciplines et de traitements dont on voit bien l'ambition préventive et le caractère systémique et global.

– *la médecine ayurvédique indienne* (du sanskrit *ayur* – longévité – et *veda* – la connaissance) issue elle aussi d'une tradition de plusieurs milliers d'années, est encore enseignée et pratiquée dans l'Inde contemporaine, et dans quelques autres pays. Elle repose, comme la médecine chinoise, sur une conception holistique de la santé et sur le lien entre le physique et le mental, et elle constitue un corpus de savoirs préventifs et curatifs extrêmement organisé. À partir de diagnostics basés notamment sur la science des «humeurs» des patients (le vent, la bile, le phlegme), elle propose des régimes diététiques et spirituels en plusieurs étapes: nettoyer l'organisme, introduire la méditation, tonifier le corps, diminuer le stress.

5. Pierre Micheletti, *Humanitaire...*, op. cit.

Parce que ces corpus médicaux organisés se sont développés dans un cadre historique et culturel précis, médecine chinoise traditionnelle et médecine ayurvédique sont parfois qualifiées d'*ethnomédecines*, comme il existe une ethnomédecine amazonienne, tibétaine ou créole.

En Afrique en revanche, même si les pratiques de santé traditionnelles et le rôle des guérisseurs occupent une place importante, avec des savoirs très divers sur les plantes médicinales, des savoirs divinatoires et rituels innombrables, il n'y a pas à proprement parler de «système» médical. L'anthropologue Jean-Pierre Olivier de Sardan estime que l'on ne saurait parler pour l'Afrique d'une «médecine savante» traditionnelle, les spécialistes populaires que sont les guérisseurs [...] ne recourant nulle part à un corpus stabilisé et standardisé de savoirs organisés⁶» comme on peut les trouver dans les médecines qui viennent d'être évoquées. Ces savoirs, curieusement appelés «profanes» par certains professionnels occidentaux, n'en sont pas moins innombrables; ils sont soit issus de l'expérience, soit liés à des représentations culturelles de la santé, notamment de l'alimentation. De plus, ils ne sauraient être le monopole de l'Afrique et d'autres pays du Sud: les «remèdes de grand-mère» de la tradition française, les vertus attribuées à la soupe pour la croissance, au poisson pour la mémoire ou aux carottes pour le teint ne sont-ils pas des «savoirs» très franco-français?

QUESTION 40. COMMENT LES PATIENTS NAVIGUENT-ILS ENTRE DIFFÉRENTS SAVOIRS MÉDICAUX?

Ce serait une erreur de penser que, selon l'aire géographique dans laquelle ils se trouvent, les patients se tourneraient de façon exclusive vers l'un ou l'autre des univers thérapeutiques. On sait l'importance dans nos propres pays de la médecine traditionnelle chinoise, notamment de l'acupuncture, en complément de la médecine occidentale; on sait aussi que le recours aux médecines «alternatives», ou aux rebouteux n'est pas chez nous une exception. Dans beaucoup de pays, le patient circule de plus en plus souvent, et à son initiative, entre des pratiques thérapeutiques très étrangères les unes aux autres. G. Salem note par exemple dans le cas du Sénégal que «les malades demandent à la médecine des "Blancs" de soigner les symptômes de la maladie et à la médecine traditionnelle d'identifier les causes ultimes du mal et de mettre en œuvre les moyens pour la combattre⁷». Ainsi le langage des tradithérapeutes s'adapte-t-il à un fréquent «bricolage» entre savoirs

6. Yannick Jaffré et Jean-Pierre Olivier de Sardan (dir.), *La Construction sociale des maladies. Les entités nosologiques populaires en Afrique de l'Ouest*, Paris, PUF, 1999.

7. Gérard Salem, *La Santé dans la ville. Géographie d'un petit espace dense: Pikine (Sénégal)*, Paris, Karthala, 1998.

biomédicaux et savoirs populaires. Ce que l'on constate dans de nombreux pays (à l'instar des pratiques religieuses) est donc une manière de « syncrétisme médical » qui se refuse à s'enfermer dans l'une ou l'autre des catégories thérapeutiques : le savoir biomédical ne saurait calmer la colère des esprits du monde invisible, mais il rend aussi bien des services que l'expérience a constatés.

Les équipes soignantes qui interviennent dans les pays du Sud ont donc toujours à élucider la question des « itinéraires thérapeutiques » de leurs patients. Dans un grand nombre de cas, elles observent que ceux-ci ne viennent en consultation à la clinique ou au dispensaire qu'en dernier recours, après avoir épuisé toutes les possibilités des médecines traditionnelles (le guérisseur, le féticheur, le tradipraticien, ne laissant parfois que peu de ressources aux familles pour payer les soins de la médecine moderne et les médicaments). La réalité est souvent celle d'un va-et-vient entre les deux types de médecine, dans une sorte de processus d'essais-erreurs. « Les représentations de la maladie, note Magali Bouchon, anthropologue à Médecins du Monde, sont au plus haut point malléables, immédiatement modifiées par les individus après trois jours de traitement inefficace. »

QUESTION 41. LA PRISE EN CHARGE DE LA SANTÉ EST-ELLE AFFAIRE PLUTÔT INDIVIDUELLE OU COLLECTIVE ?

Dans bien des aires culturelles, les individus sont largement assujettis, en matière de santé, aux décisions de leur entourage (chef de famille ou de village), les attitudes individuelles quant aux soins n'étant alors que faiblement autonomes. Des praticiens de Médecins du Monde évoquent ainsi la diversité des terrains sur lesquels ils doivent faire face à « une gestion collective de la santé qui influence les itinéraires individuels. Une femme ne se présente jamais sans son mari, le mari sans sa femme, les parents sans l'un de leurs enfants, les enfants sans leur père et leur mère. Ce n'est pas un individu seul, mais une partie de la cellule familiale qui se déplace groupée pour saisir le diagnostic, s'enquérir du traitement proposé et décider ce qui doit être fait⁸ ».

Le personnel soignant extérieur, souvent formé à se concentrer sur le caractère individuel de la maladie, des comportements de santé et de la situation économique du patient, ne se rend pas toujours compte de l'importance et de la complexité du système de lien social dans ce domaine.

8. Magali Bouchon (dir.), *Accès aux soins. Les déterminants socioculturels*, guide pratique, Paris, Médecins du Monde, 2012, www.medecinsdumonde.org/Publications/Guides-a-l-usage-des-professionnels-de-l-humanitaire/Access-aux-soins-les-determinants-socioculturels

Du ressenti individuel à l'existence sociale de la maladie : illness, disease, sickness...

Selon Magali Bouchon, anthropologue à Médecins du Monde, certaines maladies (la dépression par exemple) peuvent ne pas être reconnues par le groupe, ne pas avoir d'existence sociale. Dans ce cas, un individu ne viendra pas en consultation, car sa souffrance est stigmatisée par le groupe (« il s'écoute trop, il est fainéant... ») et il est préférable pour lui de taire ses symptômes. Les anthropologues de la santé distinguent ainsi l'« illness » (trouble ressenti, subjectif), le « disease » (altération biologique attestée par un praticien) et le « sickness » (existence sociale de la maladie).

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 42. QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES CONCEPTIONS RELIGIEUSES ET CULTURELLES DE LA SOUFFRANCE HUMAINE ?

Comment les religions peuvent-elles donner un sens à la souffrance ? Comment un Dieu de justice et d'amour aurait-il pu vouloir le mal qui, cependant, est bien là ? Le châtement divin, qui s'exprime à de nombreuses reprises dans la Torah, mais qui est toujours suivi d'une phase de rédemption et de réconciliation, est-il un simple moyen « pédagogique » ou une sanction inévitable pour le peuple élu ? Comment la souffrance du Christ sur la croix s'est-elle révélée pour les chrétiens le seul moyen de racheter les péchés des hommes ? Aujourd'hui, la souffrance humaine est-elle un scandale ou une nécessité, un passage obligé pour la purification de l'âme ? Comment réagir à la souffrance ? L'assumer, l'accepter, parfois la rechercher (on pense aux cilices et aux flagellations de certains religieux catholiques du xvii^e siècle) ? Ou la combattre en soi et chez les autres ?

La réponse chrétienne va plutôt dans le sens de la non-résignation : si le Christ a accepté la souffrance (« la coupe » du sang versé) pour lui-même, il a également passé sa vie publique à opérer des guérisons. De plus, on peut rappeler que les premiers hôpitaux et structures de soins ont été créés en France au xvii^e siècle par des congrégations religieuses, au moment même où l'Église mettait l'accent sur la vertu purificatrice de la souffrance.

Pour l'islam, Dieu a enseigné aux hommes à pardonner et à espérer pour guérir la souffrance morale et à se soigner pour guérir la souffrance physique. Le Prophète lui-même s'est montré préoccupé des souffrances de ses proches, leur enseignant que Dieu avait créé un remède pour chaque mal et les incitant à la solidarité dans la recherche de solution aux maladies. Souffrir n'est pas considéré

par l'islam comme une épreuve inéluctable de purification. Ainsi les règles religieuses tiennent-elles compte, dans l'accomplissement des rites, de l'état de santé des fidèles : ceux-ci peuvent être ainsi dispensés de suivre le jeûne du ramadan en cas de maladie ou de grossesse, ou autorisés à ne pas faire les gestes de la prière s'ils risquent d'accroître une souffrance physique.

Le bouddhisme a développé à l'égard de la souffrance, physique et morale, une pensée particulière : tout est souffrance, car tout désir fait souffrir. Le désir égoïste de jouir et de posséder enferme l'homme dans la souffrance. L'homme n'atteint la sagesse, libératrice, qu'en parvenant à éteindre en lui tout désir, en renonçant progressivement à tout ce qu'il possède, jeunesse et richesse, en ne retenant plus rien pour lui. Alors la souffrance peut être vaincue. La méditation est l'un des moyens de ce détachement progressif. On est certes ici davantage sur le registre de la souffrance morale que sur celui de la souffrance corporelle, mais comme beaucoup de spiritualités orientales, le bouddhisme ne saurait séparer l'esprit du corps.

Innombrables – et relativement connus – sont, au plan pratique, les exemples d'influence de la religion et des croyances (qu'il s'agisse de convictions ou d'injonctions des structures religieuses), dans les conceptions qu'ont nos interlocuteurs des questions de santé. La prévention du sida est un domaine dans lequel ces influences sont les plus visibles et les plus polémiques. Dans une étude menée en Tanzanie⁹ auprès de catholiques, luthériens et pentecôtistes, 53 % des personnes interrogées attribuaient le sida à une punition divine et 80 % pensaient que la maladie pouvait être vaincue par la prière...

On trouvera dans les études anthropologiques de Médecins du Monde¹⁰ une grande richesse d'informations sur les implications de la religion et des croyances dans divers domaines de la santé :

- dans les pratiques : un exemple parmi d'autres est celui de la coutume du *tohenthal*, au Sénégal, qui consiste à faire boire au nouveau-né une eau lavée dans des versets coraniques ;

- dans les attitudes à l'égard du corps médical et de la prévention : refus de médicaments, refus de l'espacement des naissances et du contraceptif, refus par les femmes d'être examinées par un médecin homme, etc. ;

- dans les représentations de la maladie : dans de nombreuses régions du monde, observe-t-on à Médecins du Monde, les conceptions des sources de la maladie sont basées sur « le principe de la double causalité, à la fois naturelle/matérielle et surnaturelle/spirituelle (...) la maladie étant souvent vue comme un désordre qui serait le non-respect des normes ».

9. Dans la revue *BMC Public Health*, vol. 9, 2009.

10. www.medecinsdumonde.org/Configurations/DSC

QUESTION 43. QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES REPRÉSENTATIONS DES CAUSES DE LA MALADIE ET DU HANDICAP ?

Appréhender une maladie consiste avant tout à repérer des symptômes et à identifier les causes qui sont responsables de ces symptômes, ceci pour définir le type de traitement qui permettra de les soigner. « Nommer une maladie, estime Jean-Pierre Olivier de Sardan, c'est effectuer un diagnostic élémentaire, identifier un ou plusieurs dysfonctionnements comme étant l'expression d'une "cause" ou d'une "chose" connue, c'est-à-dire leur donner une identité¹¹. » Désigner cette cause de la maladie, c'est d'une certaine manière, lui donner un sens. Or chaque médecine – et chaque corpus de savoirs organisés en matière de santé – va avoir tendance à construire ses propres causes, et « revendiquer l'exclusivité du sens » de la maladie. Si la médecine occidentale tend à approcher cette question de la « cause » de la maladie à partir de ses caractéristiques biomédicales (et à l'exprimer avec le vocabulaire correspondant), d'autres cultures lieront volontiers cette cause à des représentations et à des références bien différentes : le surnaturel, le social, le psychologique par exemple.

La cause d'une maladie ou d'un handicap peut d'abord être perçue comme liée à un agent surnaturel (génie, « sorcier mangeur d'âme », ancêtres, etc.). Les conceptions traditionnelles des causes de la maladie, dans de nombreuses cultures, sont, nous l'avons dit, basées sur le principe de la « double causalité » : naturelle-matérielle d'une part, surnaturelle-spirituelle d'autre part. Ces explications surnaturelles de la maladie sont très fréquentes par exemple dans les savoirs populaires d'Afrique de l'Ouest. Le cancer, note Magali Bouchon, est « une maladie qui n'est pas dépouillée de son caractère "diabolique", poussant les malades vers des traitements inefficaces et générateurs d'aggravation sévères, parfois irréversibles. Ce caractère diabolique provient d'une interprétation traditionnelle : la tumeur cancéreuse serait en fait un sort jeté à l'aide d'une flèche empoisonnée. La forme de boule que prend la tumeur est alors le signe de l'installation du sort¹² ». Au Liberia, l'épilepsie est assimilée à un phénomène d'envoûtement ; au Tchad, la fistule obstétricale est considérée comme le résultat d'une malédiction divine.

11. Yannick Jaffré et Jean-Pierre Olivier de Sardan (dir.), *La Construction sociale des maladies...*, op. cit.

12. Magali Bouchon, « Les soignants en souffrance : les difficultés émotionnelles des soignants en interaction avec la douleur, la maladie et la mort dans un service de pathologies lourdes et chroniques à l'hôpital national du point G de Bamako (Mali) », *Face à face, regards sur la santé*, n°9, 2006.

Dans les cultures traditionnelles, le handicap est souvent attribué à des causes surnaturelles qui rendent la médicalisation sans objet. Des îles du Pacifique à l'Afrique occidentale et centrale, il peut être perçu soit comme un châtement des dieux ou des ancêtres, soit comme l'effet d'un sort jeté par des personnes malveillantes. Calmer la colère divine, chercher à réparer la faute, ou identifier le jeteur de sort est alors plus urgent que de faire intervenir la médecine, et ceci est une source de malentendus fréquents entre les soignants extérieurs et la population. Cette dimension surnaturelle du handicap peut également lui conférer un caractère plus positif : être handicapé n'est pas toujours considéré comme un malheur. Plusieurs catégories de personnes handicapées bénéficient en effet d'un statut à part : au Sénégal, certaines personnes handicapées sont considérées comme des interfaces entre le monde visible et le monde invisible, entre l'humain et le divin. Dans certaines régions de Madagascar, explique Magali Bouchon, les « sorciers » sont des personnes qui le deviennent à leur insu, suite à une maladie provoquée par l'arrivée d'un ancêtre dans l'esprit de la personne. Les Inuits, quant à eux, réservaient la vocation chamanique aux personnes atteintes d'une infirmité physique, supposées avoir des facultés supérieures aux autres. Le terme même de handicap est considéré souvent une construction occidentale que l'on ne retrouve pas partout.

La cause d'une maladie ou d'un handicap peut aussi être perçue comme liée à un comportement moral ou à un dérèglement social. La maladie est en effet souvent attribuée à un désordre, au non-respect des normes sociales (adultère, rupture d'un interdit, manque de déférence à l'égard des anciens, etc.) La souffrance physique peut être alors comprise comme un « rappel à l'ordre » social. Ainsi par exemple, en Afrique, rapporte Magali Bouchon, on impute la lèpre à une rupture d'interdit, comme l'inceste. Mais si c'est un chef de village qui la contracte, on dira que c'est certainement autre chose, peut-être un sort...

Régler le désordre social pour soigner la maladie

« Devant une pathologie somatique, la médecine occidentale désigne le corps du patient comme lieu du désordre. Elle va également en rechercher l'origine à l'intérieur de celui-ci. Dès que le diagnostic est posé, elle interviendra sur la cause du dysfonctionnement ou du moins sur les symptômes les plus gênants. [...] Pour les Khassonkés [ethnie d'origine d'un de nos patients maliens], la maladie est considérée avant tout comme une rupture de l'ordre social au même titre qu'un accident de la circulation, la perte de travail ou la mort prématurée d'un membre du groupe. [...] Il faudra également identifier où se trouve l'origine du désordre et ensuite proposer une réparation. [...] La maladie d'un membre du groupe est alors susceptible d'être interprétée comme un message adressé à l'ensemble du groupe. La réparation du désordre mobilisera l'ensemble des protagonistes impliqués, naturellement le patient mais largement au-delà, sa famille, ses proches et éventuellement d'autres membres de sa communauté. »

Anne Margot-Duclot et Serge Bouznah, *Regards croisés sur la douleur : impact d'une intervention de médiation interculturelle dans une consultation spécialisée dans le traitement de la douleur chronique*, Journées d'étude APF Formation - Unesco - 21, 22 et 23 janvier 2004, apfformation.blogs.apf.asso.fr/media/00/02/526706040.pdf

De même, le handicap peut être perçu, dans certains contextes, comme la manifestation physique d'un ordre social troublé. Il peut être, par exemple, la conséquence de mauvaises relations entre l'individu et sa famille d'une part, le reste de la société d'autre part.

La cause d'une maladie ou d'un handicap peut être perçue comme liée à un facteur psychologique. C'est notamment le cas de beaucoup de patients et de soignants en Chine, pays dans lequel la médecine et la psychologie traditionnelles s'intéressent de près, depuis très longtemps, à l'influence réciproque du psychisme sur l'organique et de l'organique sur le psychique.

Ces différents registres de causalité représentent tous à leur manière des moyens de « remettre du sens » dans la souffrance physique provoquée par la maladie. La raison en est peut-être précisément que notre savoir biomédical moderne, en cherchant à situer et à expliquer le mal physique au seul niveau de l'organique, ne laisse que peu d'espace pour une compréhension du « sens » de ce mal. Mais les cultures locales se chargent de cette interprétation. C'est l'une des raisons qui expliquent que l'expansion d'une médecine moderne peut se faire, dans de nombreux pays, sans bousculer les fondements des croyances traditionnelles en matière de santé. Le fait de reconnaître l'efficacité de la médecine occidentale n'affecte pas forcément ces visions traditionnelles des causes de la maladie : cette médecine se situe sur un terrain bien différent et en partie complémentaire, celui du traitement.

QUESTION 44. QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES MANIÈRES DE REPÉRER ET DE NOMMER LA MALADIE DANS NOS CULTURES RESPECTIVES ?

Le vocabulaire de la santé et des maladies, qui est dans une large partie du monde occidental un vocabulaire technique, biomédical, est bien différent dans d'autres cultures que la nôtre, où il est déterminé par d'autres logiques, d'autres références, et où il utilise des métaphores empruntées au domaine du quotidien. De même que les causes de la maladie peuvent puiser dans des registres multiples, la manière même de les nommer peut elle aussi se décliner sur ces différents plans :

- elle peut faire référence directement à l'agent surnaturel responsable du mal, comme c'est le cas dans certains savoirs populaires africains. Ainsi un terme que l'on retrouve fréquemment en Afrique de l'Ouest pour désigner les convulsions infantiles est-il « la maladie de l'oiseau ». « D'une culture à l'autre, note J.-P. Olivier de Sardan, l'oiseau responsable change, le mythe varie, mais le schéma de base semble largement commun¹³ ».

- elle peut également se reposer sur les éléments les plus visibles qu'offre un corps malade, et attribuer à la maladie un nom qui en définit ses symptômes évidents. Il en est ainsi de la « maladie qui provoque des boules » s'agissant des hernies, des tumeurs, des hémorroïdes...

D'avantage que de nommer différemment les maladies, l'enjeu est également de savoir dans quelle mesure les représentations de chacun le poussent à définir de manière différente le niveau de « gravité » de la maladie, ou même ce qui relève de la maladie et ce qui est considéré comme normal : dans certaines cultures, note-t-on à Médecins du Monde, « des phénomènes que la médecine occidentale juge pathologiques ne sont pas considérés comme des symptômes. Les vers intestinaux, que certaines populations considèrent comme des éléments nécessaires à la digestion, en sont un exemple ». Ou elles les banalisent : nommer en wolof *sibiru* (de *sibir* – revenir demain) le paludisme est une manière d'en souligner le caractère banal. « La traduction des noms populaires des maladies peut être une entrée pour comprendre les conduites, comme pour comprendre comment elles conditionnent la durée et les délais d'accès aux soins¹⁴. »

13. Yannick Jaffré et Jean-Pierre Olivier de Sardan (dir.), *La Construction sociale des maladies...*, op. cit.

14. Magali Bouchon (dir.), *Accès aux soins...*, op. cit.

« J'ai mal aux yeux, ils vont tomber... »

Les centres d'accueil de soins et d'orientation (CASO) de Médecins du Monde sont un lieu privilégié d'observation de la variété des formes utilisées dans différentes cultures (africaines, roms, caucasiennes...) pour exprimer (ou cacher) la maladie. Exemple de dialogue courant entre la personne qui accueille et celle qui vient consulter : « Vous avez mal où ? » Réponse : « J'ai mal dans mon corps ». Ou alors : « Pourquoi venez-vous consulter ? » Réponse : « Mon cœur bat... », ou « J'ai mal aux yeux, ils vont tomber... », ou « Ça chauffe dans le corps... ».

Enquête CASO, 2013.

QUESTION 45. QUEL LIEN ÉTABLIT-ON, ICI ET AILLEURS, ENTRE LA MALADIE ET LE STATUT SOCIAL DU PATIENT ?

Dans certaines cultures, la maladie est souvent perçue, nous l'avons vu, comme la sanction d'une faute morale ou le résultat de la rupture de liens sociaux. Elle est aussi facteur de dévalorisation, parfois de mise à l'écart dans la communauté. Dans son étude sur les maladies dans les zones de langue bambara, Yannick Jaffré souligne que certaines maladies stigmatisantes « mettent en jeu l'identité des patients. [...] Si une femme enceinte est dite atteinte par la "maladie du bonheur", une femme stérile pourra être nommée *bòrògè* (animal engraisé sans qu'il se reproduise)¹⁵ ». Les analyses de Médecins du Monde soulignent que des maladies comme les troubles de la fécondité ou les MST (maladies sexuellement transmissibles) « engagent des liens et bousculent les statuts sociaux [...]. Dans certains pays, la prévention se heurte à ces représentations et acheter ou accepter un préservatif est synonyme de "vagabondage" sexuel ». Il est fréquent en Afrique que les femmes aient honte vis-à-vis de leur communauté de se rendre dans un centre de santé pour des problèmes génitaux (« on ne sait pas s'occuper de toi ? Les femmes ici n'ont jamais eu besoin de ça ! »). De même, l'accouchement à l'hôpital peut être tenu pour une pratique avilissante ; on dit en Angola qu'« une femme courageuse accouche seule et n'appelle que pour enterrer le placenta¹⁶ »...

En marge de la maladie en tant que telle, notons que les phénomènes de stigmatisation se multiplient aussi dans des pays comme la RDC à l'égard de femmes victimes de violences sexuelles, souvent rejetées par leurs familles pour ce qui est considéré comme une souillure culturellement inadmissible. Les équipes locales de Médecins du

15. Yannick Jaffré et Jean-Pierre Olivier de Sardan (dir.), *La Construction sociale des maladies...*, op. cit.

16. Magali Bouchon (dir.), *Accès aux soins...*, op. cit.

Monde rapportent ainsi que des femmes ayant osé dénoncer les violences domestiques et sexuelles (punies par la loi) dont elles avaient été victimes, ont été accusées de « trahir la tradition », menacées de mort, et finalement victimes d'ostracisme dans le village.

QUESTION 46. QUELLES SONT LES ATTITUDES CULTURELLES À L'ÉGARD DE LA MORT ET DES DÉFUNTS ?

Quelle place fait-on aux morts dans les sociétés ? Quel est leur degré de présence dans les pensées et la vie quotidienne des vivants ? Peuvent-ils être considérés, ici ou là, comme des « interlocuteurs », ainsi que les nomme Patrick Baudry¹⁷, comme des « agissants » ?

Depuis une quarantaine d'années, de nombreux sociologues¹⁸ ont pointé le caractère de plus en plus « embarrassant » de la mort pour les sociétés occidentales : phénomène de plus en plus technique et médicalisé qui, selon Baudry, « met à distance les proches et qui isole le malade ; la simplification des rites funéraires (ou leur escamotage), liée à la perte de vitesse des valeurs religieuses [...] provoque une tendance à l'abandon des cimetières et à l'oubli du défunt [...] : une société qui évacue la mort, le mourant et le mort [...] »¹⁹. Selon lui, la plupart des Occidentaux ne disposent que d'un discours assez pauvre sur la mort, et « la réalité d'une relation aux défunts semble effritée [...] Nous savons que les gens décédés ne reviendront jamais, qu'ils n'ont plus rien à nous dire et que nous ne pouvons plus leur demander affection, protection ou conseil. Notre deuil n'est plus enchanté ».

Mais nombreux sont les exemples de peuples qui intègrent et célèbrent la mort et lui donnent une place beaucoup plus explicite, assignant aux morts un rôle central dans la construction de la société des vivants.

Au Mexique, la mort et les morts sont largement présents dans l'iconographie et l'artisanat populaire ; le « Día de los Muertos » (2 novembre) est une fête joyeuse pendant laquelle les familles vont décorer les tombes, y apporter de multiples offrandes et parfois pique-niquer sur place ou avaler des *calaveras*, têtes de mort en sucre, objets de plaisanteries.



Photo: Catrina, par Chupacabras, Flickr

La fête des Morts au Mexique

À Madagascar, autre signe d'un rapport « décomplexé » avec la mort, on pratique dans beaucoup de régions le *famadihana*, « retournement des morts », pratique qui repose sur l'idée que les morts ne rejoignent pas le monde des ancêtres avant la destruction intégrale du corps, qui réclame des années et de nombreuses cérémonies. Le rituel, pratiqué au minimum tous les cinq ans, consiste à ouvrir les tombes, à déterrer les restes mortuaires, à les envelopper dans des nattes puis dans des linceuls neufs, à les faire circuler dans le cimetière en dansant, à les toucher, leur parler, leur faire des offrandes, avant de les ensevelir de nouveau. Cette fête, où se mêlent la joie, la tristesse et la tendresse, occasionne généralement de grandes dépenses en nourriture et en boissons.

En Indonésie, dans la province du Sulawesi, le *Ma'nene*, un rituel qui peut rappeler celui de Madagascar, consiste à exhumer tous les trois ans les corps momifiés et à les habiller pour leur rendre hommage avant de les ensevelir à nouveau. Et tout comme à Madagascar, ces rituels postfunéraires sont coûteux pour les communautés²⁰.

D'autres cultures sont moins festives et surtout plus craintives à l'égard des morts. Dans l'Afrique des Grands Lacs par exemple, les morts peuvent être perçus comme des ennemis : « On les évite, on

17. Patrick Baudry, *La Place des morts : enjeux et rites*, Paris, L'Harmattan, 2006.

18. Notamment Louis-Vincent Thomas, Philippe Ariès, Edgar Morin ou encore Jean Baudrillard.

19. Patrick Baudry, *La Place des morts...*, op. cit.

20. « En Indonésie, deux momies sorties de leur tombe... pour être rhabillées », *Le Huffington Post*, 3 septembre 2012, www.huffingtonpost.fr/2012/09/03/indonesie-momie-rituel_n_1852153.html?utm_hp_ref=france

s'écarte d'eux au plus vite; on ne visite pas les cimetières, on ne regarde pas du côté d'une tombe. On se refuse à rassembler dans un cimetière les morts d'un village, de peur qu'ils ne se coalisent contre les vivants: chaque mort est enterré à part, à côté de sa case, dans la bananeraie familiale», nous dit Anicet Kashamura²¹. Si le mort est craint, c'est bien le signe qu'il reste présent, agissant, et donc dangereux pour la société des vivants.

De même, chez les Dogons, la mort, explique Lamine Ndiaye²², est «le moment à partir duquel la personnalité humaine commence à s'effondrer. Toutes [ses] parties constitutives [...] se dispersent dans l'atmosphère et se confondent au vent [...]. Le défunt n'a plus de graines; il n'a plus d'eau ni de sang, il est éminemment "sec", et cette sécheresse caractérise aussi ce qui lui reste de parole. Le *kikinu*, l'âme d'un défunt errant, devient incontrôlable et dangereux comme le vent».

« Avec les morts, vous ne faites pas gaffe »

«Un étudiant africain, qui assistait avec moi au séminaire d'anthropologie de la mort dirigé par Louis Vincent Thomas [...], m'a dit un jour la crainte qu'il avait eue dans les premières semaines de son arrivée en France. C'étaient les relations que nous avions avec les morts qui faisaient l'objet de son inquiétude. Il comprenait mal, me disait-il, l'indifférence des passants devant les convois funéraires [...]. Il considérait qu'il y avait là une attitude d'irrespect mais aussi et plus encore marquée d'inconscience. Nous ne manquions pas seulement à ses yeux de convenances rituelles [...]. Nous n'étions pas conscients de notre désinvolture et des dangers qu'elle nous faisait courir [...]. Avec les morts, me disait-il "vous ne faites pas gaffe".»

Témoignage de Patrick Baudry, dans *La Place des morts: enjeux et rites*, L'Harmattan, 2006.

Exemples encore de cette crainte, Louis Vincent Thomas²³ nous raconte comment en Afrique, il n'est pas rare de chasser les morts avec des pierres (Casamance), de se moquer d'eux (Pygmées), ou encore d'effacer toute trace signalant la présence d'une tombe (en pays haoussa).

Si les attitudes à l'égard des morts et la mise en scène de la mort sont donc radicalement différentes d'une culture à l'autre, la verbalisation même du terme de « mort » est déjà bien souvent source de malentendus. En témoigne la curieuse expérience faite par un consultant en relations interculturelles, contacté par une grande société

pétrolière en Afrique centrale. Il s'agissait pour lui de répondre à la question: pourquoi, à formation et à tâches égales, les employés africains d'une même société ont-ils plus d'accidents mortels sur les plates-formes que leurs homologues européens? Après avoir assisté à des séances de formation et de briefing faites par des cadres français, le consultant s'est aperçu que, malgré l'importance du danger, les consignes données évoquaient relativement peu le mot de « mort » et utilisaient des périphrases que les Africains, plus habitués à regarder la mort en face, ne comprenaient pas vraiment. D'où le manque de précautions qu'ils prenaient ensuite.

QUESTION 47. LA MORT EST-ELLE PERÇUE, DANS NOS CULTURES RESPECTIVES, COMME UNE RUPTURE, OU INSCRITE DANS UNE CONTINUITÉ AVEC LA VIE ?

En lien avec la question précédente se pose en quelque sorte la question du « statut de la mort » dans les différentes sociétés. S'agit-il, comme dans les cultures occidentales, d'un état radicalement différent de la vie, du résultat d'une rupture radicale, d'une séparation absolue, d'un point de non-retour? Y a-t-il entre les deux statuts, celui de la vie et celui de la mort, une limite infranchissable? Ou y a-t-il, comme dans bien des sociétés, une forme de « continuité » entre ces deux états? Beaucoup d'anthropologues, à la suite de Robert Hertz, ont souligné que « de nombreuses cultures ne voient dans la mort ni un événement ponctuel ni le franchissement d'une ligne sans épaisseur, mais un phénomène faisant partie intégrante d'une longue évolution. [...] Il y a peu de cultures en dehors de la nôtre où l'on croit qu'un être humain est soit totalement vivant, soit totalement mort. Dans bien des cas, on croit à l'existence d'une sorte d'état "intermédiaire"²⁴ ».

Exemples de cette perméabilité entre vie et mort: en Indonésie, les Sasak croient que l'âme s'évade du corps pendant le sommeil comme elle le fait au moment de la mort. De même, en Amazonie, pour les Matsigenka, l'âme peut sortir du corps soit en cas de maladie soit en cas d'injection de produits hallucinogènes. Maurice Bloch remarque que dans de telles conditions, « mourir peut être une expérience relativement familière, les frontières de la vie et de la mort n'y étant pas toujours très nettes²⁵ ».

Quant à la tradition hindouiste, avec la doctrine du *karma* et de la réincarnation, elle affirme fortement la continuité, puisque la vie de chacun y est déterminée par ses vies antérieures, dont il reçoit soit la

21. Anicet Kashamura, *Famille, sexualité et culture. Essai sur les mœurs sexuelles et les cultures des peuples des Grands Lacs africains*, Paris, Payot, 1973.

22. Lamine Ndiaye, « Mort et altérité », art. cit.

23. Louis-Vincent Thomas, cité par Lamine Ndiaye, « Mort et altérité », art. cit.

24. Robert Hertz, « Contribution à une étude sur la représentation collective de la mort », *L'Année sociologique*, 10^e année, 1905-1906, cité dans Maurice Bloch, « La mort et la conception de la personne », *Terrains*, n° 20, 1993.

25. Maurice Bloch, « La mort et la conception de la personne », art. cit.

récompense soit la sanction. En Chine, le taoïsme et le confucianisme développent également cette idée de continuité et favorisent le culte des ancêtres et la communication avec les morts. La fête des Morts célébrée tous les ans le 4 avril, se nomme également « fête de la clarté », car elle correspond aussi au retour du printemps, tandis que la fête chrétienne des défunts tombe début novembre, au moment où la nature se met en veille...

L'existence du caractère flou de la frontière vie/mort et de la phase d'état intermédiaire par lequel passent les morts se traduit souvent par des rituels funéraires très longs qui suivent une série d'étapes et de cérémonies successives correspondant chacune aux différentes étapes de la transformation du mort. Ainsi, de nombreuses pratiques funéraires sont-elles constituées, notamment en Afrique, d'une longue série de manifestations. Chez les Sasak la période funéraire ne dure pas moins de... mille jours!

QUESTION 48. QUELS SENS ONT LES RITES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MORT ?

Au-delà des différentes manières de parler de la mort et de célébrer les morts se pose la question des perceptions différentes de la préparation et de l'attente de la mort.

Chaque religion aborde à sa manière la nécessité de « préparer » sa mort et d'organiser le moment particulier de son agonie. Même si les pratiques divergent, un élément central de cette préparation à mourir demeure souvent celui de la « mise en ordre » avant le départ.

En terre d'Islam, écrit Djénane Kareh Tager, « un bon musulman ne peut pas s'en aller sans avoir remis de l'ordre dans sa vie [...] »²⁶. Dans cette mise en ordre, le rôle de l'entourage est primordial, notamment pour accompagner les derniers instants du mort par la lecture de versets du Coran: « On ne meurt jamais seul. La tradition veut que celui qui s'en va soit très entouré. La famille élargie, les voisins, les amis sont tous présents pour se soutenir mutuellement et pour dire au mourant combien sa vie fut bénéfique pour son entourage. L'accompagnement est l'affaire de tous: les femmes se chargent du bien-être physique du malade, les hommes le soutiennent sur le plan spirituel et moral. »

Yannick Jaffré²⁷ note également que, en contexte islamique africain, « la douleur et l'attente de la mort revêtent une importance particulière. La mort subite [...] est parfois considérée comme moins

« bonne » qu'une mort lente qui permet au contraire d'expier [...] ses fautes [...] et de témoigner sa foi en Dieu ».

Dans le catholicisme, la préparation au grand passage reste aujourd'hui un élément majeur, qui comporte un sacrement: le sacrement des malades (ce que l'on appelait naguère « l'extrême onction »). Ce sacrement-là n'existe pas chez les protestants, qui n'ont pas à proprement parler de rites d'accompagnement des mourants.

Dans le bouddhisme, tout attachement est cause de souffrance; les derniers moments peuvent donc être sereins s'ils sont dénués de passions et de désirs. Des pratiques comme celles de la méditation, lors de ces derniers moments, peuvent être considérées comme de véritables « entraînements à mourir », grâce auxquels, selon Tager, « la personne apprend à ne pas considérer la mort comme une ennemie ». Ici aussi, le rôle des accompagnants est central, non pas pour manifester une affliction, qui n'aurait pour effet que de réveiller chez le mourant ses propres attachements, mais « pour aider le partant à puiser dans ses propres ressources les moyens de réaliser la "bonne" mort²⁸ ».

PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES

QUESTION 49. COMMENT ARTICULER, LORSQUE C'EST POSSIBLE, SAVOIRS MÉDICAUX MODERNES ET SAVOIRS TRADITIONNELS ?

L'idée d'articuler les différentes catégories de savoirs médicaux suscite souvent beaucoup de méfiance. Olivier de Sardan constate, pour le cas de l'Afrique de l'Ouest, que « les systèmes de santé nationaux, les ONG et les institutions internationales essayent non sans d'énormes difficultés d'améliorer l'état de santé [des populations], sans pourtant s'être trop souciés jusqu'à maintenant de disposer de connaissances sur la façon dont les symptômes morbides étaient perçus, exprimés, et organisés par les principaux intéressés²⁹ ».

En 2002 cependant, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) publiait un document stratégique³⁰ pour une prise en compte, prudente mais résolue, des médecines traditionnelles: pour les faire mieux reconnaître, pour aider à les intégrer dans les autres systèmes de santé, et même pour les protéger.

28. Djénane Kareh Tager, *Vivre la Mort...*, op. cit.

29. Yannick Jaffré et Jean-Pierre Olivier de Sardan (dir.), *La Construction sociale des maladies...*, op. cit.

30. Stratégie de l'OMS pour la médecine traditionnelle pour 2002-2005, <http://apps.who.int/medicinedocs/fr/d/Js2298f/>

26. Djénane Kareh Tager, *Vivre la Mort. Voyages à travers les traditions*, Éditions Oxus, 2006.

27. Yannick Jaffré et Jean-Pierre Olivier de Sardan (dir.), *La Construction sociale des maladies...*, op. cit.

Les expériences d'articulation des savoirs biomédicaux et des savoirs populaires tentent de se situer entre deux exigences parfois contradictoires : d'une part, soigner ou prévenir en urgence (en particulier lorsqu'il y a des risques de contagion et de contamination); d'autre part, prendre en compte les conséquences psychologiques, culturelles et sociales des traitements biomédicaux et les potentialités des médecines populaires. Pour se repérer entre ces deux exigences, les ONG sanitaires opèrent généralement un tri entre trois catégories :

– *les pratiques considérées comme dangereuses (« néfastes ») pour la santé* (absorption de produits inappropriés pendant la grossesse, lavements au piment pour « désinfecter », refus des vaccinations, etc.).

– *les pratiques traditionnelles jugées inefficaces mais inoffensives* et qu'il peut se révéler utile d'incorporer aux traitements pour que ceux-ci soient mieux acceptés. En Haïti, les croyances populaires attribuent le choléra à la diffusion volontaire d'une poudre par les prêtres vaudous, poudre qui ne peut être éradiquée que par une infusion d'herbes, une « tisane ». En consentant à ce que les familles venant avec la tisane lors des visites dans les dispensaires puissent l'administrer aux patients, les équipes de Médecins du Monde ont pu faire mieux accepter le reste du traitement. Dans d'autres cas, cette ONG déploie des stratégies d'acceptation du recours au surnaturel pour compléter les autres formes de soins. À Goma, en RDC, l'équipe n'hésite pas à utiliser des « chambres de prière », et à admettre la potentialité curative du recours au spirituel.

– *les pratiques traditionnelles qui ont fait leurs preuves* : plantes médicinales, développement des énergies vitales, intervention de la communauté autour du malade. Ainsi, dans le domaine de la santé mentale, l'articulation des savoirs psychiatriques modernes et des pratiques traditionnelles peut se révéler extrêmement efficace. En témoigne l'expérience du docteur Barreto, psychiatre et professeur de médecine sociale dans l'État du Ceara au Brésil, qui a obtenu des résultats remarquables dans les années 1980 en associant dans une même communauté psychiatres, médiums, prêtres et guérisseurs dans les quartiers populaires de Fortaleza³¹.

QUESTION 50. EN FRANCE, QUELS ACCOMPAGNEMENTS SONT MIS EN ŒUVRE DANS L'ACCUEIL DE PATIENTS DE CULTURES DIFFÉRENTES ?

En France, si la présence de populations d'origine étrangère dans les établissements hospitaliers et centres d'accueil et de soins n'est

pas une nouveauté, l'adaptation des approches médicales aux pratiques culturelles des patients fait aujourd'hui l'objet d'une préoccupation croissante. Elle concerne par exemple :

– *l'accompagnement de la grossesse, de l'accouchement et de la fin de vie*. Accoucher en dehors de son pays et de sa communauté d'origine est souvent traumatisant pour les femmes issues de l'immigration; la césarienne et l'épisiotomie peuvent provoquer des répudiations dans certaines cultures africaines; les soins aux nouveau-nés sont rituellement très différents selon les cultures... On a vu par ailleurs que les rites d'accompagnement de la mort le sont également, et que leur intégration en milieu hospitalier pose souvent problème. Le recours à la médiation interculturelle est alors nécessaire pour éviter de choquer par des pratiques trop peu respectueuses des cultures d'origine.

– *l'hygiène et le corps*, qui posent notamment le problème du toucher, de la pudeur (éminemment culturelle) et du contact entre des soignants et des patients de sexe différent. Beaucoup de soignants décident de prendre acte de ces tensions, et recommandent que les soins se fassent par une personne du même sexe, sauf en cas d'urgence médicale.

Les formations du personnel soignant ne sauraient prétendre à introduire celui-ci à une véritable connaissance de toutes les cultures avec lesquelles ils sont en contact. « La solution pratique, observait le sociologue de la santé Irving Kenneth Zola, n'est pas de connaître en détail l'infinie variété des cultures, mais d'être au courant de cette variété et de la manière dont elles peuvent affecter les pratiques de santé... de rendre les praticiens sensibles à l'héritage culturel des patients, à leur propre héritage, et ce qu'il devient lorsque ces différents héritages se rencontrent³². » C'est pourquoi les formateurs insistent aujourd'hui sur plusieurs conditions susceptibles d'aplanir les problèmes et d'éviter les malentendus :

– *le dialogue et la communication* avec les patients pour distinguer, dans leurs pratiques, le fondamental de l'accessoire, les principes à respecter et les pratiques qui peuvent être évitées ou aménagées sans choquer.

– *l'adaptation du langage* et des métaphores à la sensibilité du public multiculturel lors des réunions de formation (sur des thèmes comme la prévention des maladies sexuellement transmissibles ou sur la protection maternelle et infantile). Plus largement, la langue est un facteur essentiel dans les situations de crise. Les équipes des CASO de Médecins du Monde témoignent de l'importance cruciale des interprètes non seulement pour aider les soignants à comprendre

31. Jean-Pierre Boyer et Adalberto Barreto, *L'Indien qui est en moi. Itinéraire d'un psychiatre brésilien*, Paris, Descartes et Cie, 1996.

32. Irving Kenneth Zola, cité dans Yannick Jaffré et Jean-Pierre Olivier de Sardan (dir.), *La Construction sociale des maladies...*, op. cit.

les pathologies des patients (étrangers à plus de 90%), mais aussi pour débloquer psychologiquement les personnes concernées.

– *le recours à la médiation culturelle*, lorsqu'on peut faire intervenir une personne à cheval sur deux cultures en présence. C'est le cas par exemple de ce médecin malien qui, en milieu hospitalier français (centre de traitement de la douleur de l'hôpital Rothschild), est appelé en renfort pour aider à traiter un patient de l'ethnie malienne khassonkée. Celui-ci joue, selon les médecins français, « un rôle essentiel non seulement dans la traduction des énoncés médicaux mais aussi dans sa capacité à faire exister le monde khassonké à l'intérieur même du dispositif. Lorsqu'il nous parle de la façon dont les Khassonkés font face aux épidémies de méningite, il rend non seulement accessible les logiques thérapeutiques qui prévalent dans ce monde, mais surtout il nous aide à construire le cadre qui permettra au patient de déposer son histoire singulière³³ ».

QUESTION 51. À L'ÉTRANGER : QUELLES SONT LES MARGES DE MANŒUVRE ET LES PRATIQUES DE NÉGOCIATION SOCIOCULTURELLE AUTOUR DE LA SANTÉ ?

Il est rare que les institutions sanitaires travaillent dans des conditions faciles. Que ce soit en Afghanistan, en Afrique, en Amérique andine, elles sont parfois très mal vues, considérées comme porteuses de préconisations et de pratiques portant atteinte aux valeurs culturelles et sociales des populations auprès desquelles elles interviennent : planning familial, espacement des naissances, diffusion de préservatifs, présence auprès des groupes de prostituées et de drogués, protocoles d'ensevelissement des morts lors des crises de choléra, etc. La légitimité des soignants venant de l'extérieur, ou de ceux qui ont été formés par l'extérieur, est souvent mise à mal au motif qu'ils « encouragent la prostitution et le viol », et mettent en question les manières de faire des communautés. Les agents de santé locaux, qui font partie des équipes soignantes pluriculturelles, sont donc souvent pris entre deux feux : marqués par leur sensibilité religieuse et leur culture familiale, ils peuvent opposer une inertie aux politiques à mettre en œuvre pour lesquelles ils sont rémunérés ; à l'inverse s'ils jouent le jeu de l'équipe, ils peuvent être perçus comme traîtres aux valeurs de leur propre société. On voit bien alors que pour les ONG et les institutions sanitaires, la négociation est à opérer non seulement dans les populations mais aussi au sein des équipes d'intervention.

33. Anne Margot-Duclot et Serge Bouznah, *Regards croisés sur la douleur : impact d'une intervention de médiation interculturelle dans une consultation spécialisée dans le traitement de la douleur chronique*, Journées d'étude APF Formation - Unesco - 21, 22 et 23 janvier 2004, apfformation.blogs.apf.asso.fr/media/00/02/526706040.pdf

Les missions de Médecins du Monde expérimentent depuis plusieurs années des démarches de ce qu'elles appellent « négociation socioculturelle », processus permettant à chaque acteur de rentrer en interaction avec les autres afin de s'adapter à son milieu et de tenir compte de ses contraintes. Ce type de négociation suppose à la fois la prise en compte de la culture de l'autre et le respect d'une éthique (choix d'un comportement dans le respect de la dignité de soi-même et d'autrui). Ces expériences sont engagées pour tenter de résoudre les problèmes qui se posent dans différents domaines dont nous prendrons ici deux exemples :

– premier exemple avec *les programmes de réductions des risques*. De nombreuses controverses ont lieu actuellement en Europe et dans le reste du monde sur les méthodes de lutte contre le VIH/sida et les maladies sexuellement transmissibles dans les groupes jugés les plus vulnérables, notamment dans les milieux de la prostitution et chez les usagers de drogues. L'approche dite de « réduction des risques » consiste à préférer la responsabilisation et l'échange de savoirs à l'imposition de normes de prévention souvent mal adaptées aux publics concernés. Cette approche implique de vaincre des résistances innombrables, mettant en avant le risque d'encourager des conduites répréhensibles ou illégales : prostitution, actes sexuels chez les mineurs, drogue. En Tanzanie, témoigne un membre de MdM, « les acteurs de la lutte contre le VIH réunis par le ministère de la Santé ont tout fait pour nous convaincre de distribuer des kits de sensibilisation contre l'usage des drogues, au lieu du kit de sensibilisation à l'échange des seringues prévu dans le cadre du projet réduction des risques³⁴ ». La négociation consiste alors à jouer sur les alliances possibles avec certains leaders religieux, avec les ONG locales, les autorités publiques, etc. La négociation passe enfin et peut-être surtout par la médiation d'anciens bénéficiaires des projets de réduction des risques (les « éducateurs pairs »).

– deuxième exemple avec la lutte contre les *mutilations génitales féminines*, qui constituent une violation grave des droits humains, et dont la pénalisation est incorporée dans de nombreuses législations nationales. Le phénomène est profondément ancré dans de nombreuses cultures (et pas seulement dans les pays du Sud : on estime à 30 000 le nombre de femmes excisées en France), et constitue un défi difficile pour les intervenants extérieurs. Au problème de droits humains que représente l'ablation des organes génitaux d'une femme s'ajoute de plus un problème purement sanitaire : l'ablation est parfois effectuée, dans les pays les plus pauvres, avec des lames de rasoir

34. Note de synthèse d'un atelier international de Médecins du Monde au Kenya (Naiwasha), 2011, document interne.

rouillées et réutilisées pour plusieurs personnes. Ces pratiques sont liées à un ensemble de facteurs très divers :

- les croyances: en Guinée, où le taux d'excisions est considérable (95% des jeunes filles en 1996), prévaut une conviction, largement partagée: « Si les femmes gardent le petit bout, elles n'auront pas d'enfants vivants, car si l'enfant, en venant au monde touche le "petit bout", il en meurt nécessairement³⁵. »;
- la fonction rituelle: au Liberia, les mutilations génitales des petites filles donnent lieu à des fêtes rituelles auxquelles tout le village est convié;
- les facteurs conjugués: une enquête menée au Liberia a également montré que pour plus de 80% des personnes interrogées, l'excision est considérée par les parents comme une garantie de marier leur fille sans problèmes: réduisant le plaisir sexuel, l'excision rassure le futur mari sur la fidélité de la jeune fille.

Connaître toutes ces données du contexte culturel, établir une cartographie des différents acteurs et de leur positionnement par rapport aux pratiques d'excision est un préalable essentiel à la négociation avec les autorités médicales et villageoises, avec les associations locales, avec les leaders religieux et avec les accoucheuses traditionnelles.

Négocier avec les accoucheuses traditionnelles

« Au Liberia, les accoucheuses traditionnelles (« zoes ») sont rarement scolarisées, et peuvent n'être en rien conscientes des risques pour la santé que les excisions entraînent. Dans ces cas-là, il est parfois suffisant de montrer les séquelles des excisions au moment de l'accouchement pour que le danger soit compris et la pratique interrompue. Sinon, des marges de négociations existent [...]: formation à l'emploi d'outils moins dangereux, stériles, non rouillés; remplacement de l'ablation complète par une perforation symbolique préservant le côté rituel, etc.

En Guinée, les échanges avec les accoucheuses traditionnelles n'ont pas donné les résultats escomptés. On s'est en fait vite aperçu que pour les accoucheuses traditionnelles, la pratique des excisions est aussi une source majeure de revenus (jusqu'à 20 dollars par opération au Liberia) et de prestige social. À la suite d'une longue négociation, les 42 accoucheuses traditionnelles de la sous-préfecture de Bangouya ont signé un contrat par lequel elles s'engageaient à arrêter les excisions et en échange étaient intégrées au sein de projets de développement en cours et dotées de sources de revenus alternatifs (terres, semences, machines à coudre). »

Témoignages des équipes de Médecins du Monde recueillis à l'atelier de Naiwasha (Kenya), 2011.

35. Note Naiwasha, *op. cit.*

Ce dernier exemple est illustratif d'une démarche progressive et respectueuse des logiques de chacun: ne pas partir du déni, parer au plus pressé (sensibilisation aux risques d'utilisation d'outils rouillés) et ne pas évacuer l'aspect rituel. Certains témoignages font ainsi état de cas dans lesquels l'acte physique a été supprimé grâce au maintien de l'ensemble de l'entourage rituel et festif de l'excision, où chacun, chef de village, famille, anciens, garde un rôle.

QUESTION 52. COMMENT PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITÉ DES ACCOMPAGNEMENTS RITUELS DE LA MORT ?

Peut-on prendre en compte des facteurs culturels et respecter la diversité des rituels de morts, en situation d'épidémie? Cette question est très polémique aujourd'hui au sein des acteurs du monde sanitaire. Nous avons évoqué dans le chapitre consacré au temps les conséquences de l'usage des *body bags* dans l'ensevelissement des morts au Mozambique à la suite d'épidémies de choléra. En Haïti et dans bien d'autres pays ayant connu des catastrophes génératrices de ces épidémies, les pouvoirs publics et les ONG sont obligés d'enterrer en urgence les cadavres dans des fosses communes, ce qui dépossède les familles de leurs défunts et a de graves conséquences sur l'acceptation des politiques de santé publique. Impossible sans doute de faire autrement dans l'urgence, mais les équipes médicales sont de plus en plus soucieuses d'expliquer aux familles les raisons de ce traitement. Des messages de prévention sont également diffusés (sans grand succès) dans le cadre de ce que les acteurs du monde sanitaire appellent les « décès communautaires » intervenus à domicile (par opposition aux « décès institutionnels » en milieu hospitalier), s'ils interviennent en pleine épidémie. La confrontation des points de vue dans ce domaine est très musclée: la hantise des équipes soignantes est que les funérailles soient faites dans les règles traditionnelles, impliquant des risques dans l'organisation des repas, le manque d'hygiène, etc. À l'inverse, la hantise des familles est le « décès institutionnel » qui les prive de leur mort...

Qu'il s'agisse des tentatives de négociation socioculturelles concernant la santé ou la mort, les dilemmes sont multiples, les impasses inévitables. La gestion du temps en cas d'urgences épidémiques relève de la quadrature du cercle; l'obligation de garder une neutralité, politique et religieuse est souvent mise à mal; le curseur de « l'acceptable » (dans la souffrance, dans les risques encourus par les patients...) est toujours difficile à placer; les professionnels locaux des équipes soignantes multiculturelles sont pris entre les deux feux de leur appartenance culturelle et de leur appartenance à l'institution... Une accumulation de défis, dont les équipes sont de plus en plus conscientes à l'heure actuelle, et qui mérite une attention toute particulière.

Pour aller plus loin

sur le rapport à la santé et à la mort

Ouvrages

- › Augé (Marc) et Herzlich (Claudine), *Le Sens du mal. Anthropologie, histoire, sociologie de la maladie*, Paris, Archives contemporaines, 1984
- › Barreto (Adalberto) et Boyer (Jean-Pierre), *L'Indien qui est en moi, Itinéraire d'un psychiatre brésilien*, Paris, Descartes et Cie, 1996
- › Baudry (Patrick), *La Place des morts. Enjeux et rites*, Paris, L'Harmattan, 2006
- › Bouchon (Magali) (dir.), *Accès aux soins. Les déterminants socioculturels, guide pratique*, Paris, Médecins du Monde, 2012
- › Gardou (Charles) (dir.), *Le Handicap au risque des cultures. Variations anthropologiques*, Toulouse, Érès, 2010
- › Jaffré (Yannick) et Olivier de Sardan (Jean-Pierre), *La Construction sociale des maladies : les entités nosologiques populaires en Afrique de l'Ouest*, Paris, PUF, 1999
- › Micheletti (Pierre), *Humanitaire. S'adapter ou renoncer*, Paris, Marabout, 2008
- › Ndiaye (Lamine), « Mort et altérité. Approche socio-anthropologique d'un phénomène indicible », *Éthiopiennes*, n° 74, 1^{er} semestre 2005.
- › Petrillo (Giovannia) (dir.), *Santé et société. La santé et la maladie comme phénomènes sociaux*, Paris, Delachaux et Niestlé, 2000

Liens

- › Revue *Aides soignantes*, numéro spécial « Accompagner les patients de culture différente », www.mnh.fr/telechargement/AS-TAP2010.pdf
 - › Site de Médecins du Monde, déterminants socioculturels : www.medecinsdumonde.org/index.php/Configurations/DSC
 - › Revue *Humanitaire*, hors série « Anthropologues et humanitaires : des liaisons fructueuses ? » www.medecinsdumonde.org/Publications/La-revue-Humanitaire/Anthropologues-et-ONG-des-liaisons-fructueuses
 - › Salah Ben Amar (Mohamed), Sur le « visage de la douleur », www.stmi.org.tn/docs/VIII%20congres/douleur/HTML/douleuretcult.htm
-

Deuxième partie
IDENTITÉS
ET STATUTS

Le mot *identité* fait partie de ces notions ambiguës, qui se parent d'une diversité de connotations et se prêtent volontiers aux controverses. La première de ses ambiguïtés réside dans le fait que la notion d'identité traduit deux idées bien différentes et parfois opposées :

- d'un côté, elle décrit ce que nous avons de spécifique, ce qui nous rend particulier, ce qui constitue notre identité propre. Un « papier d'identité » permet ainsi à chacun de justifier ce qui le rend unique. Dans ce sens, l'identité se rapporte à la notion « d'ipséité¹ », c'est-à-dire la capacité d'une personne à avoir conscience d'elle-même, et à se représenter comme restant la même à travers le temps et les changements qui peuvent l'affecter.

- de l'autre, elle désigne ce que nous avons en commun avec un groupe, ce qui nous rend « identiques », similaires à certains et non à d'autres. Cette deuxième dimension renvoie davantage à la question de l'appartenance et de l'identité collective. Or les appartenances d'un individu sont multiples : elles ne cessent d'évoluer tout au long de son existence, mais cohabitent aussi à chaque moment de sa vie. Chacun de nous est une combinaison d'appartenances, dont la hiérarchie et l'importance respectives évoluent selon les âges de la vie.

L'identité propre d'un individu est alors la synthèse personnelle qu'il fait de toutes ses appartenances². Elle varie d'ailleurs souvent en fonction de l'interlocuteur. Chacun met en avant telle ou telle référence à une appartenance (religieuse, professionnelle, politique, sexuelle...) en fonction de ce que l'autre peut et veut entendre : l'interlocuteur, en somme, influence notre définition de notre identité.

Ces premiers repères de réflexion vont nous pousser notamment à réfléchir, dans cette partie, à la manière dont différentes sociétés conçoivent :

- l'orientation plus ou moins individuelle ou collective : sommes-nous dans une culture du « je » ou dans une autre où le « nous » domine ? Quelles sont les représentations de la famille, de la communauté, de la collectivité ? Comment cela influe-t-il sur les prises de décision, sur l'idée de performance, sur le rapport aux pouvoirs ?

- le rapport à la différence : antagonismes ou complémentarités ; force des sentiments identitaires et rapport à l'étranger, au différent...

Autre repère de réflexion préalable : plusieurs sociologues, particulièrement Gilles Ferréol³, ont proposé une distinction entre identité « objective » et identité « subjective ». La première, que l'on pourrait aussi qualifier d'identité sociale, est ce qui permet d'identifier la personne de l'extérieur à partir des catégories et des groupes statutaires dans lesquels on peut, à tort ou à raison, les classer, voire les

1. Notion mise en avant notamment par Paul Ricœur, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.

2. Suivant l'expression de Gilles Verbunt dans *La Société interculturelle...*, op. cit.

3. Article dans le *Dictionnaire de sociologie*, Armand Colin, 1991.

assigner : l'âge, le sexe, la profession, la position sociale, etc. Quant à l'identité « subjective », hautement personnelle, elle part de l'individu lui-même, de la représentation qu'il a de lui-même : « Ce que je pense être. »

L'identité objective, qui relève essentiellement de la sociologie et l'identité subjective, qui est davantage affaire de psychologie, ne sont pas des réalités disjointes. La psychologie sociale est là pour faire le lien entre les deux et mettre en lumière les phénomènes de perméabilité entre la manière dont un individu se représente et les pressions de l'environnement social.

Cette distinction, de même que les précédentes, nous amènera à nous intéresser, dans cette partie, à deux autres enjeux qui sont au cœur de bien des malentendus interculturels :

– la question du rapport au statut social : quelles formes de structuration hiérarchique des sociétés, castes, classes, positions sociales ? Quelle influence de l'âge, des diplômes, des savoirs dans cette hiérarchie ? Quel rapport à l'égalité ? Où place-t-on le prestige ?

– la question du rapport au genre : quelles distinctions entre les rôles sociaux de l'homme et de la femme ? Quels fondements culturels des discriminations sexuelles ?

Place des identités collectives, rapport à la différence, au statut social et au genre, telles sont les quatre déclinaisons des aspects culturels de l'identité que nous proposons d'aborder dans cette partie.

Chapitre 6

L'INDIVIDUEL ET LE COLLECTIF

« Je », « nous », « ils »



La place de l'individu vis-à-vis du groupe, l'importance respective des logiques individuelles (« je ») et des logiques collectives (« nous ») dans une culture, est l'un des critères centraux de beaucoup des outils construits au cours des dernières décennies par les observateurs des phénomènes interculturels pour mesurer la « distance culturelle » entre pays. Ce qu'il s'agit d'appréhender, c'est le degré d'autonomie et de solidarité d'un individu par rapport au groupe, son degré d'attachement aux valeurs communautaires, sa capacité et sa volonté de raisonner à partir d'une perspective individuelle.

Traditionnellement, les analyses mettent en avant « l'orientation individuelle » des populations anglo-saxonnes et européennes du Nord (États-Unis, Grande-Bretagne, Australie, Pays-Bas...) et la tendance plus communautaire des pays latino-américains et des cultures asiatiques (Chine, Singapour, Inde...). C'est notamment ce que relèvent, nous le verrons plus loin, les analyses de Geert Hofstede, ou de Fons Trompenaars. Au-delà de ces analyses, le degré supposé d'individualité ou d'adhérence au collectif d'une société peut être l'objet de tous les clichés : face à l'archaïsme supposé de la logique collective, l'individualisme serait la source du développement d'une société. Pourtant, le danger est aujourd'hui d'opposer d'un côté une logique communautaire s'appuyant sur des valeurs d'harmonie et de réciprocité mais contraignante pour la liberté, l'innovation et le développement économique ; et de l'autre, une logique individuelle se fondant sur la liberté, la capacité d'innovation de l'individu et permettant le développement. Les limites d'une telle analyse apparaissent clairement lorsque l'on observe le succès des économies émergentes asiatiques, fortement marquées par des valeurs et des formes d'identités collectives, ou lorsque l'on constate la multiplication de nouvelles formes de solidarités communautaires dans l'une des sociétés en apparence les plus individualistes : les États-Unis.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à la manière dont la culture de chacun peut influencer l'équilibre entre :

- *une orientation individuelle* : comme propension à raisonner de manière autonome et à se penser, en tant qu'individu, au cœur des stratégies des organisations et de la construction de la société ;
- *une orientation collective* comme propension à en référer au groupe pour toutes les décisions de la vie sociale et à se penser comme élément indissociable d'un ensemble dont on dépend étroitement.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 53. CULTURES DU « JE » ET CULTURES DU « NOUS » : NOS INTERLOCUTEURS SONT-ILS ORIENTÉS VERS L'INDIVIDUEL OU VERS LE COLLECTIF ?

Distinguer les sociétés suivant les cultures du « je » ou celles du « nous » est évidemment un peu schématique, mais aide à prendre

conscience de bien des différences de comportement. Dans nombre de cultures non occidentales, le « je » a si peu de sens qu'un individu peut, dans certaines situations, avoir du mal à parler en son nom propre sans référence à son groupe d'origine. Certains exemples sont caricaturaux. Fanny Duthil⁴, une chercheuse française, nous rapporte les impasses dans lesquelles elle s'est trouvée en essayant de rassembler des histoires de vies de femmes aborigènes en Australie : des trésors de patience et de diplomatie ont été nécessaires pour recueillir une parole personnelle, tout simplement parce que ces femmes refusaient obstinément d'utiliser le « je » dans les interviews.

De manière moins lointaine, on retrouve en partie la même réserve sur le « je » dans certaines cultures arabo-musulmanes. Le mot « je » y existe, mais le prononcer peut avoir, pour certains, quelque chose d'inconvenant. « Utiliser ce pronom personnel, remarque Hesna Cailliau, c'est se méjuger devant les siens. Si un Arabe entend par inadvertance quelqu'un le dire, il le reprendra aussitôt par la formule usuelle de délivrance : "Que Dieu nous préserve du mot 'je', sous-entendu 'Il n'y a que le démon pour le prétendre'. Dire 'je', c'est se précipiter dans le chaudron de Satan." »⁵

Comment construit-on ce « je » ? Pour les Français que nous sommes, « je » se construit d'abord dans la distance qui nous sépare de l'autre. Comme le pense Emmanuel Levinas⁶, c'est en considérant ce qui nous rend différent de l'autre que nous faisons l'expérience de notre propre identité.

Cette vision est loin d'être universelle. Comme l'a montré un psychanalyste américain, Alan Roland⁷, les catégories freudiennes, qui privilégient le « moi » individuel, peuvent difficilement correspondre à la réalité culturelle de l'Inde et du Japon, pays dans lesquels le « moi » est avant tout un moi familial (au sens de la famille étendue) et un moi « spirituel ».

En Inde, explique N. Jayaram⁸, les cartes d'identité ne sont pas courantes ; un certain nombre de « marqueurs d'identité » sont donc nécessaires pour être repéré par les autres, comme le tatouage, le vêtement, le turban, la barbe ou la moustache. Chacun est, par son nom de famille lui-même (avec les préfixes et les suffixes qui lui sont attachés), repérable comme étant avant tout élément d'un « nous », d'une caste ou d'une sous-caste, d'une profession attachée à la caste, etc. Jawaharlal Nehru, un des pères de l'Inde indépendante en 1947, déclarait ainsi : « C'est le groupe qui importe, l'individu n'occupe

qu'une place secondaire. » Dans la tradition hindoue, note pour sa part Martine Laffon⁹, « l'individu n'est pas le centre de l'univers, mais il a une place assignée dans l'ordre cosmique comme tout ce qui existe. À la question "qui êtes-vous ?" la réponse d'un individu ne peut dès lors qu'être collective. Et c'est avant tout en termes collectifs que l'individu doit en Inde négocier son identité du fait du très grand nombre de groupes existants et de la hiérarchie qui s'est établie entre eux ».

En Chine enfin, c'est avant tout dans la *relation* à l'autre (et non dans ce qui m'en sépare) que mon identité se dessine. Un parallèle intéressant : la langue chinoise se construit elle-même par association des idées, alors que les langues occidentales construisent le sens par différenciation. Il n'y a pas une telle rupture entre le sujet et le monde qui l'entoure. Le schéma de pensée est moins tourné vers la recherche de la certitude d'exister en tant qu'entité propre que vers le souci d'agir dans le monde et en harmonie avec le monde. Dans *L'Écriture subjective : devenir « je »*, Jin Siyan décrit même un « je » chinois qui « glisse, flou, fluide, voire évanescence dans un jeu de codes multiples »¹⁰.

Cette distinction entre l'Asie et l'Occident est illustrée dans une célèbre étude, menée par Michael Bond au milieu des années 1980 auprès d'étudiants de 23 pays : le *Chinese Value Survey*¹¹. Michael Bond, a proposé à un public international étudiant de se positionner par rapport aux valeurs qui leur semblaient les plus fondamentales, en matière de gestion de la différence et de la diversité. De fait, les étudiants de différents pays asiatiques, traditionnellement plus attachés au collectif, ont effectivement privilégié des valeurs marquant le pouvoir du groupe auquel appartient l'individu, comme la piété filiale ou le patriotisme.

Les différences culturelles entre une orientation plus individuelle et plus collective des sociétés ont été largement scrutées, modélisées, et même mesurées par de nombreux auteurs, et notamment Geert Hofstede et Fons Trompenaars. Pour Hofstede, « l'individualisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche. Au contraire, le collectivisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles chaque individu est, dès sa naissance, intégré dans un endogroupe fort et cohésif qui, tout au long de sa vie, le protège en échange d'une loyauté sans faille »¹². L'indice d'individualisme de Hofstede a été calculé à partir de la réponse, dans son étude auprès des employés d'IBM dans différents pays du monde, portant notamment

4. Fanny Duthil, *Histoire de femmes aborigènes*, Paris, PUF, 2006.

5. Hesna Cailliau, *L'Esprit des religions...*, op. cit.

6. Emmanuel Levinas, *Le Temps et l'autre*, Paris, PUF, nouv. éd. à paraître en 2014.

7. Alan Roland, *In Search of Self in India and Japan: Toward a Cross-Cultural Psychology*, Princeton, Princeton University Press, 1988.

8. N. Jayaram, *L'Identité*, Paris, La Découverte, 2004.

9. Dans une note interne d'analyse de la collection « *Les mots du monde* ».

10. Jin Siyan, *L'Écriture subjective dans la littérature chinoise contemporaine. Devenir je*, Paris, Mazonneuve & Larose, 2005.

11. Michael H. Bond, « The Chinese culture connection... », art. cit.

12. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede et Michael Minkov, *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Pearson Éducation France, 2010.

sur leur emploi idéal et les objectifs professionnels les plus importants à leurs yeux. Ainsi, les employés les plus portés sur l'individuel (que l'on trouve dans les filiales des pays anglo-saxons ou d'Europe du Nord) souhaitent avoir du temps pour eux, une forte marge de liberté dans leur travail, des défis individuels à relever. Les employés les plus portés sur le collectif (dans les filiales africaines, asiatiques ou latino-américaines) insistent quant à eux sur la reconnaissance de leurs talents par l'organisation dans laquelle ils travaillent.

Valeurs de l'indice d'individualisme pour quelques pays ou régions

Une étude a été demandée à Hofstede par l'entreprise IBM pour mieux connaître et comprendre les motivations et les valeurs du personnel de ses filiales internationales. Elle a été faite auprès de plus de 100 000 employés dans 53 pays entre 1967 et 1969.

Extrait des résultats

États-Unis 91	Russie 39
Australie 90	Brésil 38
Grande-Bretagne 89	Chine 20
Canada 80	Afrique de l'Ouest 20
France 71	Indonésie 14
Allemagne 67	Colombie 13
Afrique du Sud 65	Guatemala 6

Indice calculé sur une échelle de 1 à 100.

QUESTION 54. QUELLES SOURCES RELIGIEUSES ET PHILOSOPHIQUES EXPLIQUENT LA PLUS OU MOINS GRANDE ORIENTATION INDIVIDUELLE DES SOCIÉTÉS ?

Les religions abordent de manières très différentes, les unes et les autres, la place de l'individu dans un ordre qui le dépasse, la relation plus ou moins individuelle qu'il entretient avec son Dieu, etc. La plupart des analyses attribuent ainsi une influence déterminante au facteur religieux sur l'orientation individuelle ou collective d'une société.

Premier clivage souvent repéré : celui qui sépare catholicisme et protestantisme, dans la relation de chacun à son dieu. Pour Trompenaars, la « relation » à Dieu, dans le catholicisme, se ferait surtout à travers la communauté des fidèles, tandis que les protestants (en particulier les calvinistes) auraient développé une relation plus individuelle et personnelle à leur Dieu en passant « des contrats ou des pactes avec Dieu et entre eux, au titre desquels ils étaient

personnellement responsables ». Ceci corroborerait les résultats des enquêtes de Trompenaars, selon lesquelles les cultures catholiques latines sont bien moins individualistes que les cultures protestantes occidentales (notamment la Grande-Bretagne, l'Europe du Nord, ou l'Amérique du Nord). L'explication est séduisante, mais elle se heurte à l'importance croissante de l'individuel dans le catholicisme, traduit notamment par la présence très forte, dans les catéchismes catholiques des XIX^e et XX^e siècles, de l'idée d'une responsabilité et d'une culpabilité individuelles.

D'avantage que dans les « religions du Livre », l'ego est plus ou moins l'ennemi dans les religions ou spiritualités nées en Asie, l'hindouisme et le bouddhisme en particulier. Il doit décroître pour que l'on puisse atteindre la plénitude, ce qui invite à adopter des comportements plus collectifs. Cet ego, d'ailleurs, y est considéré comme une illusion, puisqu'il ne produit que du passager et de l'éphémère. La culture japonaise illustre bien cette représentation ; Etsuo Yoneyama souligne l'importance du principe de « non-affirmation de soi dans la mentalité des Japonais [...] ». Le mot individu n'est pas utilisé dans la culture japonaise, et ceci a favorisé le renforcement du sentiment de l'appartenance au groupe¹³ ».

Dans les régions marquées par la conception pyramidale du confucianisme, l'individu est d'abord défini par son statut de « membre », assigné à sa « juste place » dans la société. Il constitue un élément d'un tout, inséparable d'autres éléments, notent Bernard Fernandez et Zheng Lihua, « contrairement aux sociétés occidentales où l'individu est d'abord défini comme un être biologique indépendant des autres êtres biologiques. Dans la culture chinoise, chaque individu trouve sa place dans le réseau qu'il forme avec une autre personne ou avec les autres. Sa place a un statut : il est fils par rapport à ses parents, mari par rapport à sa femme, père par rapport à ses enfants, et ainsi de suite. Chaque statut a ses devoirs. Les statuts s'accumulent et les devoirs s'additionnent. L'individu dépend d'autrui pour réaliser sa valeur sociale, car celle-ci est définie par le groupe et non pas par lui-même. Son image est contrôlée par l'opinion du groupe¹⁴ ».

Une fois encore, ces sources religieuses et morales sont en perpétuelle évolution et réadaptation, et les frontières entre cultures à orientation individuelle et à orientation collective ont plutôt tendance à s'estomper. Le cas des pays concernés par le Printemps arabe est intéressant à cet égard. Les pays arabes sont en effet traditionnellement caractérisés par une orientation forte vers le collectif et la prééminence du groupe sur l'individu. Mais Benjamin Stora montre en quoi

13. Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

14. Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

la période de rupture qui s'est produite autour de ce Printemps arabe a accéléré un phénomène « d'individualisation dans la contestation, la critique, ou la conduite de la vie quotidienne ». Il estime ainsi que l'on assiste dans le monde arabe à la naissance de l'individu, « de celui qui peut exister indépendamment de l'État, mais aussi de la famille ou de la communauté. Même la pratique religieuse d'aujourd'hui peut être interprétée comme l'expression d'une croyance personnelle, individuelle, et non plus comme le simple respect de la tradition communautaire. La relation de soi à la pratique religieuse n'est pas imposée par héritage familial, mais par conviction personnelle¹⁵ ».

Est-ce à dire que l'évolution des sociétés va dans le sens unique de l'individualisation ? Les pages qui suivent nous montreront que cela n'est pas toujours le cas.

QUESTION 55. QUELS SONT LES RAPPORTS À LA FAMILLE, À LA COMMUNAUTÉ ?

Une traduction concrète de l'orientation individuelle ou collective des sociétés se retrouve dans la diversité des modèles familiaux et des rapports à la communauté. Nous proposons quatre indices pour aborder cette question :

– le premier est celui de la *taille de la famille* dans les différentes sociétés (famille nucléaire réduite aux parents et aux enfants *versus* famille élargie aux grands-parents, oncles, tantes, cousins, etc.). Les pays occidentaux ont, de fait, tendance à se retrouver davantage sur un modèle de famille nucléaire, contrairement notamment au modèle familial africain ou asiatique. Un repère non dénué d'intérêt pour l'observer est l'importance du nombre de maisons de retraite dans un pays donné.

Faire cohabiter les générations

« Dans les campagnes chinoises, il est courant que trois générations vivent dans la même maison. Les plus âgés ne sauraient être mis en maison de retraite. Ils ont leur importance dans l'éducation de leurs petits-enfants, et c'est la responsabilité des enfants que de s'occuper de leurs parents âgés. [...] Les Chinois ont en effet une culture qui donne plus d'importance à la famille et la communauté qu'à l'individu. [...] Un mot de la langue chinoise est très important pour nous : le *guanxi* (la relation). Dans la société, la relation est souvent plus importante que les compétences. »

Témoignage d'un élève-ingénieur chinois, École des ponts et chaussées, 2013.

15. Benjamin Stora, « L'an I des "Révolutions arabes" ou la naissance de l'individu », *Le Huffington Post*, 23 janvier 2012.

– le deuxième indice est celui du *poids plus ou moins central de la famille dans les comportements économiques et sociaux de chacun*. Cette emprise de la famille sur les actions individuelles est un autre témoin fort des cultures davantage orientées vers le collectif. Il en va ainsi de la société mexicaine, observée notamment par Luis Cisneros et Émilie Genin : « La famille d'une personne est prioritaire sur son travail ou sur n'importe quel autre aspect de la vie. [...] Un reproche souvent adressé aux employés mexicains est qu'ils sont peu mobiles, car ils préfèrent rester auprès de leur famille. [...] Il n'est pas rare qu'un Mexicain refuse un emploi plus rémunérateur pour ne pas s'éloigner de sa famille¹⁶. » Et multiples sont les témoignages de ce type que nous avons pu recueillir ailleurs, en Chine, en Asie du Sud-Est, par exemple, ou au Maroc.

– le troisième indice a trait au *poids de l'autorité familiale sur les comportements individuels*, révélatrice plus largement de la dépendance de l'individu aux normes définies par son groupe d'appartenance. En Chine par exemple, la conception traditionnelle de la famille et du rôle du père, « chef de famille » (l'expression date du ^ve siècle avant J.-C., littéralement « seigneur de famille »), demeure un facteur explicatif de bien des comportements. Bernard Fernandez et Zheng Lihua montrent en quoi le système familial et de parenté est, dans ce pays, un mode de *repérage social*, moyen de mesurer l'importance des relations sociales issues de la parenté et pouvant s'étendre à la région, au pays et même au monde à travers la diaspora : « Véritable trame invisible pour l'étranger, ces réseaux familiaux et sociaux fonctionnent sur le principe d'une cohésion forte. Système patrilinéaire dont la figure marquante est le *pater familias*, la communauté familiale chinoise s'enracine dans une appartenance à la lignée paternelle, l'adoption des ancêtres du mari (pour l'épouse) et l'installation dans la maison familiale paternelle¹⁷. » La politique de l'enfant unique, lancée en 1979 pour limiter la croissance démographique a, certes, introduit des modifications dans le modèle, mais ne semble pas avoir fait exploser le poids de cette autorité familiale. « Souvent qualifié d'enfant roi, cet enfant-là a grandi néanmoins dans un univers familial élargi (les tantes, les oncles, les grands-parents) et a fait l'apprentissage de l'obéissance, de la retenue, de la soumission aux codes et aux rites, et du respect face à la hiérarchie¹⁸. »

16. Luis Cisneros et Émilie Génin, « Voyage au cœur de la dualité », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

17. Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

18. *Ibid.*

« On ne peut rien refuser à sa mère. Jamais. »

« Entre Maghrébins, nous nous retrouvons sur la conception de la famille, qui existait déjà bien avant la naissance de l'islam. Nous restons attachés à la famille jusqu'à notre mort, et particulièrement à notre mère. Plus nous vieillissons, plus nous lui marquons de respect et essayons de lui rendre un peu de ce qu'elle n'a cessé de nous donner. On ne peut rien refuser à sa mère. Jamais. »

« En Corée, deux de mes amis [coréens] se sont retrouvés en porte-à-faux avec leur père – qui reste l'autorité centrale de la famille. L'un protestait contre l'ingérence perpétuelle de la famille dans ses affaires personnelles, en particulier sentimentales; l'autre s'insurgeait contre l'attitude du père concernant les tâches ménagères, au domicile parental et lorsqu'il rendait visite à ses filles. Ces deux amis ont cherché du soutien dans le groupe de leurs collègues de travail. Dans les deux cas, ils n'ont récolté que de l'incompréhension et de la désapprobation: il s'agissait de la famille, de la volonté du père, et donc il fallait renoncer à ces divergences pour préserver l'unité familiale qui était la plus importante. »

Témoignages d'étudiants tunisiens et français, École des ponts et chaussées, 2013 et Sciences Po, 2009.

– enfin, le dernier indice concerne *le rapport à la communauté*, et la façon dont on définit celle-ci. Au sens large, la sociologie définit la communauté comme « un groupe étendu de personnes unies par des liens de sociabilité assez étroits, une sous-culture commune et le sentiment d'appartenir à un même groupe¹⁹. » Derrière cette définition formelle, on peut constater cependant que, d'une culture à l'autre, l'acception du terme « communauté » peut largement varier, comme en témoignent les observations faites sur ce point par l'ONG Médecins du Monde au sein de ses propres effectifs concernés par les politiques dites de « santé communautaire ».

19. J.-F. Dortier (dir.), *Dictionnaire...*, op. cit.

Vous avez dit « Communauté » ?

En 2010, Médecins du Monde a réuni des soignants, des travailleurs sociaux, des « éducateurs pairs » de différents pays d'Asie, d'Afrique, d'Europe et d'Amérique latine*, pour tenter de mieux comprendre ce que chacun met aujourd'hui derrière le terme « communauté » en s'attachant notamment à sa traduction dans les langues locales. On a pu y constater que les traductions sous forme de périphrases comme celles de la langue papoue (tout le monde, les clans, les tribus, toutes les personnes habitant sur un territoire) sont très différentes de celles, plus restrictives du cộng đồng vietnamien (ceux qui ont la même « situation »), ou du malgache fokonolona (ceux de la même ethnie). Mais les conceptions de la communauté peuvent aussi être d'ordre avant tout spatial (occupants d'un même territoire, conception courante en Asie), linguistique ou encore lié aux modes de vie (par exemple chez les Touaregs pour qui l'espace est nettement plus extensible). Elles peuvent également être d'ordre plus fonctionnel, la communauté étant définie à partir de ce qu'elle permet: comme lieu de solidarité, de partage du travail, de délimitation du leadership, d'exercice d'une religion, etc.

Dans le travail social, l'observation des différentes représentations de la notion de communauté peut mettre à jour un fossé entre la réalité et les constructions mentales des intervenants extérieurs qui fantasment des communautés qui de fait n'existent pas. La conséquence de cette création de « communautés imaginées » (danger souvent repéré notamment par les équipes de Médecins du Monde) est que ceux que l'on souhaite ériger en leaders de communauté pour les besoins de la cause (usagers de drogue, séropositifs, prostituées, etc.) n'ont nullement envie d'être catalogués comme membres de ces communautés, qui n'en sont pas, mais qui sont définies comme telles dans le langage courant de plusieurs ONG.

* Rencontre de Dhulikel (Népal): voir l'article de M. Sauquet sur www.medecinsdumonde.org/index.php/Configurations/DSC/Publications et le guide MdM Travailler avec les communautés, 2012.

QUESTION 56. À QUELS « GROUPES DE RÉFÉRENCE » LES INDIVIDUS S'IDENTIFIENT-ILS ?

Les communautés de référence d'un individu sont forcément diverses (la famille, la religion, l'entreprise, la région, etc.), mais plus ou moins dominantes les unes par rapport aux autres selon les pays et les cultures. On a bien souvent en tête quelques exemples: pour beaucoup de Japonais, la référence à la communauté de l'entreprise est particulièrement centrale; dans les pays arabo-musulmans, la référence à la communauté religieuse (l'*umma*, communauté des croyants) est essentielle; la référence à la communauté familiale est particulièrement forte dans les pays latins, etc. Mais au-delà de ces images générales, il est utile de se poser quelques questions sur la nature de cette « adhérence » à une communauté et sur le type d'identité collective qui en découle:

– la référence à une ou plusieurs communautés découle-t-elle d'une sorte de « solidarité mécanique », relativement « subie », dont

la personne n'ose pas s'écarter, et qui prédomine sur l'identité individuelle? L'individu est-il sous l'emprise d'une communauté, estime-t-il l'être, l'assume-t-il? Ou bien, au contraire, cette référence découle-t-elle d'un engagement volontaire dans le collectif, d'un choix libre de se rapprocher de lui? Contribue-t-il à constituer sa communauté, à la faire évoluer?

– dans quelle mesure les différentes communautés de référence d'un individu se superposent-elles ou, au contraire, se contredisent-elles? La plus ou moins grande cohérence entre les différentes communautés de référence d'un individu a tendance, en réalité, à donner un premier indicateur de son niveau d'ouverture à la différence et à l'altérité. Comme l'ont montré les auteurs d'un ouvrage coordonné par Bruno Ollivier²⁰, la conscience forte qu'a un individu d'être membre d'une communauté et de définir ses actions en fonction de cette dernière peut être accompagnée d'une idée d'opposition et d'exclusion vis-à-vis de la catégorie des non-membres.

Notons que par leur mode de vie, par choix ou par réaction, les individus opèrent souvent leur propre combinatoire entre des références identitaires et communautaires diverses et changeantes. Il est intéressant par exemple de voir comment, dans les territoires de diversité en France – nous l'avons observé en Seine-Saint-Denis – beaucoup de jeunes ont chez eux, à l'intérieur de leur famille, une attitude de soumission à la tradition de leurs parents et de la terre d'origine de leur famille (langage, observance religieuse, tenue, rapport aux anciens), mais changent complètement d'attitude lorsqu'ils sont immergés dans un milieu professionnel ou même dans leur cité.

QUESTION 57. QUELLE EST L'INFLUENCE DU RAPPORT INDIVIDUEL/COLLECTIF SUR LES MODES DE REPRÉSENTATION ET DE PRISE DE DÉCISION?

Le rapport à l'individuel/collectif influe directement sur la façon de représenter un groupe et de penser le processus de prise de décision vis-à-vis de celui-ci. Il a des impacts tout autant sur ces modes de prise de décision au sein des organisations (entreprise, association, etc.), que dans la sphère publique.

Prise de décision au sein des organisations

Se pose d'abord la question toute simple *du nombre de personnes nécessaires pour représenter un groupe*. S'opposent en effet souvent la vision anglo-saxonne du représentant unique comme modèle

20. Bruno Ollivier (dir.), *Les Identités collectives à l'heure de la mondialisation*, coll. « Les essentiels d'Hermès », CNRS Éditions, 2009.

d'efficacité, et des modes de représentation plus collectifs existant notamment en Asie (Singapour, Japon, etc.) où l'on considère que représenter seul son organisation peut affaiblir la crédibilité même du représentant. Au-delà du nombre même de représentants, les orientations plus collectives mettront aussi souvent en avant l'importance d'une logique de représentation tournante, et la nécessité d'une diversité de représentants en fonction de leurs compétences et des contextes de dialogue.

Se pose ensuite la question du *niveau d'autonomie du représentant vis-à-vis du groupe qu'il représente*: en cas de demande imprévue, dans quelle mesure est-il nécessaire de retourner vers le groupe pour le consulter? L'exemple japonais en offre une illustration, avec le concept du *nemawashi*, terme presque intraduisible, qui désigne un processus informel de gestion progressive et collective d'un changement important, en lien avec toutes les personnes concernées et dans le but d'obtenir leur adhésion. Cette volonté d'impliquer l'ensemble du groupe dans la décision a des conséquences sur les temps de négociation. Les Japonais, explique Edward T. Hall, ont comparé ce processus à une aiguille qui suit le sillon d'un disque: « Le disque est une métaphore [qui] évoque le processus et les transactions qui doivent être accomplis dans tous les secteurs et à tous les niveaux d'une organisation. Le centre du disque, où l'aiguille s'immobilise, symbolise le fait que le *nemawashi* a atteint son niveau le plus élevé. [...] Le *nemawashi* est terminé quand il est terminé, et pas avant²¹. » Perte de temps, pourra dire un Occidental; gain de temps estime un Japonais, car dans ces conditions les décisions, partagées par chacun, sont exécutées plus vite.

Les cadres d'entreprises ou d'ONG occidentales ayant à mener des discussions avec leurs partenaires africains ou asiatiques ont en effet souvent tendance à accélérer le temps de la négociation et à vouloir la concentrer sur un moment défini, comme si leurs interlocuteurs et eux, en tant qu'individus responsables et dotés d'un statut décisionnel dans leur structure, étaient seuls maîtres du temps nécessaire à la prise de décision. Or ces interlocuteurs ne considèrent que rarement le temps comme une propriété individuelle. Dans les échanges avec des leaders paysans ou des autorités coutumières africaines, les Européens sont souvent confrontés à des demandes de délais supplémentaires, précisément pour que puisse advenir le temps de la décision collective.

Prise de décision dans la sphère publique

Au-delà du cercle de l'entreprise, l'orientation vers l'individuel ou le collectif des différentes sociétés n'est pas sans conséquence sur les processus de prise de décisions publiques, et les modes de

21. Edward T. Hall, *La Dimension cachée...*, op. cit.

gouvernance de chaque pays. Le cas de l'Afrique de l'Ouest est intéressant en ce sens. La citoyenneté individuelle et la voix individuelle et autonome du citoyen comme fondement de la prise de décision publique peuvent avoir peu de sens dans une région où le groupe, la communauté villageoise et l'ethnie figurent parmi les fondements majeurs de la société, comme nous le signale l'ancien ministre malien Ousmane Sy²². Selon lui, s'il demeure un outil indispensable de la construction démocratique, le « vote », avec son corollaire « un homme, une voix », reste aussi avant tout centré sur l'individu et peut de ce fait rencontrer des difficultés par rapport à la tradition africaine du consensus et son orientation forte vers le collectif.

Pour autant, dire que l'approche occidentale des élections se révèle difficile à mettre en place dans des sociétés africaines, andines ou centre-asiatiques, ne veut pas dire que ces sociétés sont antidémocratiques. Amartya Sen, réfléchissant dans *La Démocratie des autres* aux racines non occidentales de la démocratie²³, met ainsi en lumière l'existence d'une forme de démocratie délibérative hors de l'Occident, illustrée par la tradition de la palabre et de la culture politique qu'elle incarne. C'est ce que nous raconte aussi à sa manière Nelson Mandela, dans son autobiographie, lorsqu'il témoigne en quoi sa conception du leadership fut influencée par le déroulement des réunions tribales auxquelles il avait pu assister dans sa jeunesse au sein de la société thembu: « Tous ceux qui voulaient parler le faisaient. C'était la démocratie sous sa forme la plus pure. Il pouvait y avoir des différences hiérarchiques entre ceux qui parlaient, mais chacun était écouté, chef et sujet, guerrier et sorcier, boutiquier et agriculteur, propriétaire et ouvrier. Les gens parlaient sans être interrompus et les réunions duraient des heures [...] jusqu'à ce qu'on soit arrivé à une sorte de consensus. Elles ne pouvaient se terminer qu'avec l'unanimité ou pas du tout. [...] La règle de majorité était une notion étrangère. Une minorité ne devait pas être écrasée par une majorité²⁴. »

La question qui se pose, bien sûr, est la transposition possible de ce type de culture démocratique de la délibération et du consensus en dehors du niveau local dans lequel chacun se connaît et se reconnaît.

QUESTION 58. COMMENT L'ORIENTATION VERS L'INDIVIDUEL OU LE COLLECTIF INFLUE-T-ELLE SUR L'IDÉE DE PERFORMANCE OU D'ÉCHEC INDIVIDUEL ?

L'orientation individuelle d'une société ou d'une organisation influe directement sur la possibilité de mesurer les performances

22. Auteur du livre *Reconstruire l'Afrique. Vers une nouvelle gouvernance fondée sur les dynamiques locales*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2009.

23. Amartya Sen, *La Démocratie des autres*, Paris, Éditions Payot et Rivages, 2005.

24. Nelson Mandela, *Un long chemin vers la liberté*, Paris, Fayard, 1995.

individuelles et celle de les récompenser ou de les sanctionner individuellement. Évaluations et récompenses individuelles sont largement présentes dans les pratiques managériales d'une diversité de pays occidentaux, notamment anglo-saxons, mais se heurtent ailleurs à bien des incompréhensions.

L'évaluation individuelle implique en effet que chaque tâche puisse être prise isolément, et que l'action de chacun puisse se distinguer du reste du groupe. Elle implique également une mise en avant de l'action individuelle par rapport au groupe. C'est cette mise en avant individuelle qui peut être mise en cause et mal considérée dans des cultures d'orientation plus collective.

À l'inverse, face à l'idée de sanction individuelle en cas de faute, s'oppose l'idée d'une prise en charge par le groupe de l'erreur de l'individu sans sanctions spécifiques autres que la honte individuelle de la personne vis-à-vis du groupe qui la protège. Orientation individuelle ou collective qui change ainsi largement la manière dont la personne va gérer une erreur, une transgression, ou une mauvaise performance: dans une culture plus « individualiste », la personne sera avant tout marquée par une culpabilité personnelle et une perte de respect de soi-même; dans une société plus attachée au collectif, le sentiment dominant serait davantage la honte vis-à-vis du groupe. La faute devient alors plus « extérieure » à soi, et elle est comprise avant tout dans le rapport aux autres.

PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES

QUESTION 59. COMMENT PRENDRE EN COMPTE LES LOGIQUES COLLECTIVES DANS LA PRISE DE DÉCISION EN ENTREPRISE ?

Comment résoudre la tension entre d'un côté des cultures et des pratiques managériales dans lesquelles le leader est investi individuellement du pouvoir de décision, et de l'autre les cultures (Japon, Afrique occidentale...) dans lesquelles il y a nécessité de partage permanent de la décision (même si, par ailleurs, certaines de ces sociétés sont très hiérarchisées)? Dans le premier cas, on ne comprend pas qu'une décision ne puisse être prise rapidement dans la négociation, dans le deuxième on résiste à la précipitation et on prend tout le temps nécessaire à l'implication de toutes les parties prenantes.

D'avantage qu'un compromis, l'expérience montre que le dénouement des négociations lorsque ces deux approches sont en présence, est le plus souvent une question de rapport de force. Une entreprise française désireuse d'investir en Asie, et qui n'est pas en situation de force face à ses interlocuteurs sera prête, pour arracher un marché, à « avaler la couleuvre » de temps de négociation très longs et de nombreux

allers-retours (comme l'illustre le cas des centres Leclerc dans l'encadré ci-dessous). Ceci étant, les négociateurs asiatiques, souvent conscients de ces décalages de pratiques, peuvent également utiliser ces différences comme des alibis culturels pour retarder la négociation et obtenir, à un moment qu'ils choisissent, le meilleur compromis.

Opposition de styles français et chinois lors d'une négociation dans la grande distribution

« Lorsque nous avons décidé, avec les centres É. Leclerc, d'investir le marché asiatique à la recherche de nouveaux fournisseurs [...], la principale difficulté [lors des négociations] a été de comprendre qui était en face de nous, le rôle et la fonction de nos interlocuteurs. Ceux-ci changeaient assez souvent, écoutaient beaucoup mais parlaient peu. Ils avaient tous des titres importants, si bien qu'il était difficile de connaître réellement leurs liens hiérarchiques et leur influence exacte dans l'organisation. On avait néanmoins l'impression que le nombre élevé des personnes autour de nous n'était pas le fruit du hasard, qu'ils communiquaient entre eux, attendaient un signal de l'un ou de l'autre. [...] Du coup il n'était pas toujours évident de se concentrer, d'essayer de savoir qui réellement convaincre, qui était le véritable décideur. [...] On se rendit compte que le temps ne jouait pas de la même façon pour eux et pour nous. Nous étions venus pour contracter, et si possible au moindre coût et dans des délais raisonnables. Ils trouvaient normal qu'on fasse différents allers-retours, avant de coopérer réellement. [...] À titre de comparaison, les négociations que nous avons menées avec ces fabricants nous ont pris en moyenne deux à trois fois plus de temps que celles pratiquées avec des partenaires européens... »

Un cadre impliqué dans les négociations entre les centres Leclerc et des partenaires chinois. Extrait d'Olivier Meier, *Management interculturel. Stratégie, organisation, performance*, Paris, Dunod, 2010.

QUESTION 60. COMMENT FAIRE DES LOGIQUES COLLECTIVES LOCALES UN MOTEUR DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT ?

On a beaucoup parlé et écrit sur l'importance de la valeur de la solidarité et des logiques d'actions collectives dans certains pays en développement. Qu'il nous suffise de rappeler, pour le seul Brésil, les pratiques de *mutirão* de construction collective de l'habitat, que la belle formule brésilienne résume : *Quanto mais formos, mais eu sou* (« Plus nous sommes, plus je suis »). De fait, ce recours aux potentialités de l'attachement au collectif se révèle de plus en plus un moteur d'efficacité reconnu dans les actions de développement. L'un des exemples les plus probants est le développement, non seulement à l'étranger mais aussi auprès des populations les plus précaires en France, de la logique de la « caution solidaire ».

La logique de « caution solidaire »

Le principe de la « caution solidaire » est simple : au sein un groupe d'emprunteurs (qui se sont choisis librement), tous sont responsables du bon remboursement de chacun. En cas de mauvais remboursement de l'un des membres, un nouveau prêt sera refusé pour tous les membres du groupe, qu'ils aient ou non remboursé correctement leur propre emprunt.

La caution solidaire s'appuie ainsi sur le principe d'une responsabilité collective des emprunteurs. Elle repose généralement sur des liens existants (de parenté, de voisinage, etc.) et vise souvent à institutionnaliser des pratiques anciennes de solidarité (tontines, groupes d'entraide, etc.)

L'un des principaux promoteurs de cette pratique est la Grameen Bank au Bangladesh qui développe, depuis près de trente ans, une activité de micro-crédit auprès de populations pauvres ne pouvant offrir de garanties matérielles.

Si l'idée d'une responsabilité collective est précieuse, elle est aussi très fragile : la multiplication des systèmes de cautions solidaires et leur instrumentalisation par de nombreuses institutions financières a provoqué une diminution de la prise en compte des liens de solidarité existants permettant de garantir l'engagement réciproque des membres.

Pour aller plus loin

sur le rapport à l'individuel et au collectif

Ouvrages

- › Al-Azmeh (Aziz), Wang (Bin), Hollinger (David), Jarayam (N.), Mamdani (Mahmood) et Renault (Emmanuel), *L'Identité*, La Découverte et autres (éditeurs d'Afrique du Sud, Chine, États-Unis, Inde, Liban, Maroc), 2004
- › Fernandez (Bernard), *Identité nomade*, Paris, Economica, 2002
- › Hofstede (Geert et Gert Jan) et Minkov (Michael), *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Pearson Éducation, France, 2010
- › Maalouf (Amin), *Les Identités meurtrières*, Paris, Grasset, 1998
- › Ollivier (Bruno), *Les Identités collectives à l'heure de la mondialisation*, Les essentiels d'Hermès, CNRS Éditions, 2009
- › Plourde (Simone), *Levinas, Altérité et responsabilité*, guide de lecture, Paris, Éditions du Cerf, 1996
- › Ricoeur (Paul), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990
- › Roland (Alan), *In Search of Self in India and Japan: Toward a Cross-Cultural Psychology*, Princeton, Princeton University Press, 1988
- › Sen (Amartya), *La Démocratie des autres*, Paris, Éditions Payot et Rivages, 2005
- › Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2004

Liens

- › Urfalino (Philippe), « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », <http://ress.revues.org/86?lang=en#ftn1>
 - › Guide *Travailler avec les communautés* (Médecins du Monde) : www.medecinsdumonde.org/Publications/Guides-a-l-usage-des-professionnels-de-l-humanitaire/Travailler-avec-les-communautes
-

Chapitre 7

L'ÉTRANGE ÉTRANGER

Le rapport à la différence



Une des questions centrales relatives aux identités concerne le rapport à la différence, et plus précisément la manière de considérer « l'étranger », qu'il soit venu d'ailleurs ou qu'il constitue une minorité dans notre propre pays. Comment les individus et les groupes sociaux perçoivent-ils ce qui constitue une « différence » et le caractère plus ou moins discriminant de cette dernière ? Comment s'accommodent-ils ou souffrent-ils de leur position minoritaire ?

Avec la mondialisation et le développement des nouveaux outils de communication, la question du rapport avec l'autre, différent, est de plus en plus présente dans le quotidien de la plupart des habitants de la planète. En trois générations, observe Dominique Wolton, « l'espace de la représentation du monde et d'autrui a radicalement changé et s'est élargi au village global. L'autre est partout et s'impose. La question de la cohabitation devient donc centrale. Cohabiter avec quelqu'un qui nous ressemble, c'est déjà complexe [...]. Comment vais-je accepter de cohabiter avec celui qui ne me ressemble pas, à qui je n'ai rien à dire et réciproquement ? Comment faire pour ne pas être confronté au paradoxe fou qui ferait de l'information et de la communication non pas un facteur de rapprochement mais un facteur d'incompréhension, d'hostilité et finalement de guerre¹ ? ».

Ces incompréhensions et cette hostilité concernent en particulier deux des types de différences que nous évoquerons dans ce chapitre : les différences d'origine (diversité ethnique) et les différences religieuses, deux éléments qui interrogent en profondeur sur la capacité de chaque culture et de chaque communauté à gérer la diversité, et font apparaître des différences de traitement significatives (politiques multiculturalistes *versus* politiques d'assimilation en particulier).

Notons que la question de la diversité liée à l'origine des groupes humains présents dans un pays génère souvent un certain trouble sémantique : « étrangers », « personnes issues de l'immigration », « minorités ethniques » ou encore « minorités raciales », personne n'est vraiment d'accord sur l'éthiquement respectueux et le politiquement correct en la matière. Mais d'un pays à l'autre, la préférence pour les mots est différente. Les Anglo-Saxons, Américains et Anglais n'hésitent pas à parler de « race » et de cohabitation « multiraciale », termes largement mis en cause dans la langue française. Celle-ci conserve en revanche volontiers le terme « ethnies », qui a le mérite, note Éric Dupin, « de mettre l'accent sur les différences culturelles qui sont autrement plus importantes que les différences biologiques² ».

1. Dominique Wolton, *McLuhan ne répond plus. Communiquer c'est cohabiter*, Paris, Éditions de l'Aube, 2009.

2. Éric Dupin, *L'Hystérie identitaire*, Paris, Le Cherche Midi, 2004.

CONTEXTUALISER

QUESTION 61. QUELLES FORMES ET QUELLE VISIBILITÉ DU SENTIMENT RACISTE PEUT-ON RENCONTRER DANS NOS SOCIÉTÉS RESPECTIVES ?

Le racisme – à la fois comme idéologie et posture, sentiment xénophobe ou répugnance à admettre la diversité au sein de son propre espace territorial – est un phénomène assez universel, lié à trois tendances communes à chaque être humain : la peur, le besoin de catégorisation des autres (les caractéristiques physiques apparaissant comme un outil de catégorisation des plus visibles) et le besoin d'estime de soi : selon Henri Tajfel³, se démarquer d'un autre groupe et le discréditer est bien une manière de s'autovaloriser.

Cependant, le racisme connaît aujourd'hui des mutations significatives, qui peuvent différer d'un pays à l'autre. Ainsi Michel Wieviorka met-il en évidence plusieurs formes de racisme que nous pouvons rencontrer à l'étranger chez nos interlocuteurs ou au sein même de nos sociétés :

- une forme de racisme construite sur un discours affirmant les inégalités biologiques (postulat de l'existence de races humaines et du fait que certaines d'entre elles seraient intrinsèquement supérieures à d'autres) ;

- des formes plus latentes de racisme telles que le racisme culturel, appelé souvent « néo-racisme » ou « ethno-différencialisme ». Ce type de racisme met en avant la nécessité de ne pas mélanger les cultures, de protéger leur cloisonnement. Il ne faut donc qu'un pas de côté pour assumer la supériorité de certaines cultures. Ce « racisme sans races » se focalise sur les différences culturelles et non sur l'héritage biologique ; c'est ainsi la notion « d'immigré » qui se substitue souvent à celle de race. Michel Wieviorka nous donne l'exemple du discours néo-raciste à l'œuvre dans les États-Unis des années 1980, présentant les Noirs américains comme « incapables de s'adapter aux valeurs de la société américaine du fait de leur différence culturelle, qui serait irréductible⁴ ». Ce type de racisme n'a donc plus recours à des arguments biologiques, mais s'ancre dans des représentations purement culturelles.

Plutôt que de racisme, il est en réalité souvent question de formes de fermeture de l'identité nationale. Au Japon par exemple, le phénomène le plus fréquent pour un étranger sera non pas le manque

de respect ou la mise en cause de sa race, mais avant tout l'impossibilité d'intégrer ou même d'approcher l'identité collective japonaise. Notons que dans ce pays certains bars, cérémonies, lieux particuliers sont interdits aux étrangers.

QUESTION 62. DANS QUELLE MESURE LA DIVERSITÉ RELIGIEUSE EST-ELLE RECONNUE DANS NOS SOCIÉTÉS RESPECTIVES ?

Pour comprendre dans quelle mesure les différents pays sont ouverts à la diversité des systèmes de croyance et d'appartenances religieuses (ou font au contraire de la religion un levier de discrimination), il est utile de se demander quelle place officielle est attribuée aux religions et quelle est la vision de la laïcité dans le pays. Sommes-nous dans un régime de religion d'État, dans un régime de séparation des sphères, dans un régime de laïcité, et que met-on derrière ces principes ?

Les pays à religion d'État auxquels on pense le plus spontanément sont ceux dans lesquels, pour reprendre l'expression d'Abderrahim Lamchichi, la religion est « un projet politique et social total qui englobe la spiritualité individuelle, l'identité collective et la religion d'État⁵ ». C'est le cas, selon cet auteur, de pays tels que l'Arabie saoudite, le Soudan, le Pakistan ou l'Iran. Dans ces derniers, la vie au quotidien, le travail, les relations sociales sont indissociables de la religion (à l'image de ce que fut la vie en terre chrétienne pendant les grandes périodes de la théocratie en Europe), et le droit coranique prime sur toute autre forme de droit.

C'est cette place particulière du droit religieux qui distingue fondamentalement les États officiellement islamiques des relativement nombreux États européens ou latino-américains ayant une religion officielle protestante, orthodoxe ou catholique (Danemark, Finlande, Grèce, Angleterre, Argentine, etc.) inscrite dans leur constitution.

À l'inverse, plusieurs pays ont fait de la laïcité un principe constitutionnel : la France bien entendu depuis 1946 (première inscription constitutionnelle sanctionnant le principe plus ancien de séparation de l'Église et de l'État en 1905) ; mais aussi la Turquie, l'Inde, le Mexique, la Bolivie et bien d'autres...

3. Henri Tajfel, « Classification and quantitative judgement », *British Journal of Psychology*, n° 53, 1963.

4. Michel Wieviorka, *La Différence*, op. cit.

5. Abderrahim Lamchichi, *La Religion, entre unité et diversité*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, 2005.

Religion d'État ou régime de la séparation des Églises et de l'État - quelques exemples

Religion d'État ou religion officielle		Séparation Églises/État	
Islam sunnite	Arabie saoudite, Soudan, Pakistan, Bangladesh, Algérie, Mauritanie, Maroc...	France	1946
Islam chiite	Iran	Turquie	1937
Église luthérienne	Danemark, Finlande, Islande	Inde	1950
Église anglicane	Angleterre	Mexique	1873
Église presbytérienne	Écosse		
Église orthodoxe	Grèce	Bolivie	2009
Église catholique	Argentine, Costa Rica, Salvador, micro-États européens (Vatican, Monaco, etc.)	Australie	1901
Bouddhisme	Bhoutan, Thaïlande, Cambodge	Israël	1948
Hindouisme	Népal (jusqu'en 2006)	Japon	1946

Laïcité, laïcités

Le mot *laïcité* est loin d'exister dans toutes les langues. Plusieurs d'entre elles le traduisent par «sécularisme», ce que précisément la *laïcité* n'est pas: *secularism* en anglais, *Säkularismus* en allemand, *секуляризм* en russe, *szekularizmus* en hongrois... Ces traductions trahissent en effet la confusion fréquente entre *laïcité* (un cadre juridique permettant à chacun de croire ou de ne pas croire, interdisant qu'une religion domine les autres, et garantissant la liberté du culte, et donc par nature respectueuse du fait religieux*) et *sécularisation*, qui, dans la langue française, suppose la disparition du religieux de l'espace public.

À l'inverse, l'exemple des États-Unis montre à quel point les frontières sont mouvantes dans ce domaine: il s'agit d'un pays vivant officiellement sous le régime de la *laïcité* depuis 1791, mais il s'agit d'une forme de «*laïcité* fondée sur la Bible», suivant l'expression de Pierre-Antoine Bernheim: les présidents prêtent serment sur la Bible, «*In God We Trust*» est inscrit sur les billets de banque, et le religieux prédomine dans la représentation du pouvoir au plus haut niveau. Une enquête d'opinion** révélait au début des années 2000 que dans une élection présidentielle seulement 49% des Américains seraient prêts à voter pour un candidat athée contre 59% pour un candidat homosexuel et 90% pour un juif ou un Afro-Américain...

* Voir à ce sujet Jean Baubérot, *La Laïcité falsifiée*, Paris, La Découverte, 2012.

** www.ppkaltenbach.org/news/la-separation-etat-eglises-aux-usa

Religion d'État, religion officielle, laïcité, sécularisation, chacune de ces approches de la place de la religion témoigne d'une vision bien différente de la gestion de la diversité religieuse, dont les conséquences dans la vie quotidienne sont largement visibles:

– *faire d'une religion l'élément structurant de la vie publique* peut notamment amener à affirmer la primauté du droit religieux sur les autres formes de droit, et à poser des contraintes communes importantes sur les pratiques individuelles;

– *valoriser la diversité des religions dans l'espace public* aboutit à une ouverture à la diversité des pratiques et des obligations religieuses: liberté des codes vestimentaires, etc.;

– *faire disparaître la religion de l'espace public* pousse notamment vers l'interdiction ou non du port de signes ostensibles dans l'espace public, dans les entreprises, etc.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

Quelles sont les sources des représentations de la différence et des visions de l'étranger dans nos cultures respectives? Si les religions peuvent être interrogées sur ce point, ce sont surtout la tradition, l'histoire, les cultures philosophiques et politiques qui peuvent

expliquer des approches diverses, parfois contradictoires de ce rapport à la diversité et la différence.

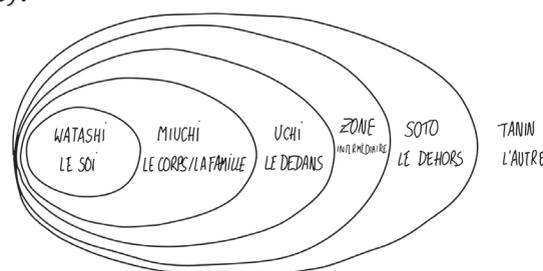
QUESTION 63. QUELLE EST L'INFLUENCE DU SENTIMENT IDENTITAIRE SUR L'OUVERTURE À LA DIFFÉRENCE ?

Jan Berting⁶ fait le lien entre la nature des sentiments d'appartenance et l'ouverture à la différence :

– dans les sociétés où dominant, selon lui, des identités collectives « faibles et ouvertes », les individus ont bien conscience des différences entre leur communauté et les autres, mais sans que ces différences (réelles ou imaginaires) aient un poids dominant dans leurs rapports avec les autres ;

– dans les sociétés où dominant des identités collectives « fortes et fermées », les individus ont tendance à estimer que leur communauté entoure et domine (écrase, même) toutes les autres différences : « Plus l'identité est forte [...], plus elle est fermée aux autres valeurs, au relativisme et au pluralisme des modes de vie, plus elle est ethnocentrique et chargée de préjugés concernant l'Autre. » Ce dernier type de comportement renvoie, à son extrême, au caractère excluant du fondamentalisme contemporain, « refuge d'une identité forte et fermée dans laquelle le monde extérieur est diabolisé et indiqué comme la source de toutes les corruptions et de tous les complots ».

Ce lien entre niveau d'appartenance et niveau d'ouverture à l'autre trouve une illustration intéressante dans l'univers japonais⁷. Le Japon distingue nettement les types de relations entre celles qui relèvent de « l'intérieur » ou de « l'extérieur », du « dedans » ou du « dehors », notions déterminantes dans la conception japonaise de l'identité⁸. Ainsi plusieurs espaces de relations s'emboîtent-ils comme des poupées russes : l'espace de l'individu, puis celui de la famille, puis celui de l'intérieur (*Uchi*), et de l'extérieur (*Soto*), et enfin le domaine de l'Autre (*Tanin*) :



6. Jan Berting, « Identités collectives et images de l'Autre : les pièges de la pensée collectiviste », in Bruno Ollivier (dir.), *Les Identités collectives...*, op. cit.

7. Voir Jean Bel, *L'Espace dans la société urbaine japonaise*, Publications orientalistes de France, 1980, cité par T. Paquot, *L'Espace public...*, op. cit.

8. Andrew A. Adams, Kiyoshi Murata, et Yohko Orito, « The Japanese sense of information privacy », *Journal AI & Society*, vol. 24, n° 9, octobre 2009.

Uchi regroupe ce qui appartient à la « maison » – dans son sens plus ou moins étendu : la maison, l'entreprise, le Japon tout entier – en opposition à *Soto* qui représente ce qui est extérieur à la maison – le reste du monde, l'autre, l'étranger. L'espace de l'*Uchi* n'existe pas seulement de manière physique, il s'agit en fait d'une sphère au sein de laquelle les personnes en relation sont proches, et perdent dans une certaine mesure leur individualité : elles se fondent dans l'*Uchi*. La relation entre *Uchi* et *Soto* peut se définir par quelques oppositions du type intérieur/extérieur, national/international, caché/révéle, familier/non familier, privé/public, etc.

QUESTION 64. ACCUEILLIR L'ÉTRANGER : EXISTE-T-IL DES SOURCES RELIGIEUSES DANS LA PLUS OU MOINS GRANDE OUVERTURE À L'AUTRE ?

La figure de l'étranger et la question de l'accueil de l'étranger sont des thèmes récurrents des textes religieux. Or la lecture de ces textes ne révèle pas de décalages considérables dans la manière dont les différentes religions et spiritualités considèrent la question, et témoigne d'une posture commune assez ouverte face à l'étranger.

Dans les trois religions du Livre⁹, les textes fondateurs font constamment référence à l'étranger, dans une perspective essentiellement d'ouverture et d'accueil : l'Ancien Testament ne cesse de rappeler au peuple juif son passé de déracinement (« Tu ne molesteras pas l'étranger ni ne l'opprimeras, car vous avez été vous-mêmes étrangers au pays d'Égypte¹⁰ »), et de décrire des situations d'errance, d'exil, évoquant notamment la situation d'Abraham, toujours étranger en terre nouvelle. Le Nouveau Testament lui aussi insiste en permanence sur ce point : les étrangers de l'Évangile ont une place privilégiée, non seulement ceux des peuples voisins (la Samaritaine du puits, le Bon Samaritain, la Cananéenne, etc.) mais aussi les envahisseurs (le centurion par exemple, dont le fils est sauvé par la foi de son père). Plus encore, de l'accueil de l'étranger dépend le salut du croyant (« J'étais étranger et vous ne m'avez pas accueilli¹¹ »). Le Coran n'est pas en reste : il prône le devoir d'hospitalité à l'égard des étrangers comme un héritage d'Abraham, qui accueille royalement chez lui des hôtes étrangers dont il ignorait qu'ils étaient des envoyés divins, et comme signes véritables de l'amour de Dieu.

Bien qu'elle soit moins centrale dans les spiritualités asiatiques, la sollicitude à l'égard de l'étranger est également présente, notamment dans la sagesse bouddhiste – « Autour du feu, il n'y a plus ni hôte, ni

9. Judaïsme, christianisme, islam.

10. *Exode* 22, 21.

11. *Matthieu* 35, 31-46.

invité» – et dans l'hindouisme : « Tu fais des prières à ton Dieu, quand un homme frappe à ta porte, si tu l'ignores, ta prière est une impiété [...]. Tu fermes ta maison à l'hôte inattendu et tu offres un repas rituel à ton Dieu ! Si tu distingues entre l'hôte et ton Dieu, ta liturgie : du crachat¹². »

En Afrique, l'accueil de l'étranger, l'hospitalité peuvent trouver aussi leur source dans le sentiment religieux ; comme l'écrit Thierry Verhelst¹³, « l'étranger est, dans les cultures bantoues, un envoyé. Son message pourrait venir de l'au-delà et apporter une information nouvelle et importante. C'est pourquoi il sera accueilli avec un mélange de curiosité, de vénération, et de crainte ».

Difficile donc d'établir une corrélation entre les fondamentaux des différentes religions ou spiritualités et le degré d'ouverture et d'accueil de l'étranger. Si le facteur religieux intervient, c'est bien plutôt du fait de ses déformations – intégrismes, fondamentalismes – qui sont elles-mêmes le plus souvent la résultante d'évolutions historiques, politiques, économiques, sur lesquelles, il est important de s'interroger.

QUESTION 65. CONSIDÉRER L'ÉTRANGER : QUELLE EST L'INFLUENCE DE L'HÉRITAGE HISTORIQUE ET DU MÉTISSAGE SUR L'OUVERTURE À LA DIVERSITÉ ?

Qu'est-ce que la mémoire collective a retenu ici ou là des conditions d'apparition des « étrangers » ? L'étranger apparaît-il d'abord comme un ami, un guerrier, un envahisseur, un colonisateur ? Les premiers étrangers apparus dans le pays étaient-ils des commerçants, des missionnaires, étaient-ils appuyés par des forces armées ? La figure de l'étranger est-elle liée d'abord à l'idée d'ingérence, ou de conquête, ou d'aide, ou d'apport culturel ?

L'histoire des migrations est un élément explicatif fort du plus ou moins grand degré d'ouverture à l'étranger et à la différence. Mouvements d'immigration choisie ou forcée ? Migrations de travail ou migrations de contrainte (réfugiés) ? Flux migratoires de longue ou de courte durée ? Pour des pays de peuplements externes successifs comme les États-Unis, le Canada, l'Australie, le Brésil, ou l'Argentine, cette histoire est essentielle à connaître car elle détermine l'ouverture à la diversité et s'incarne dans les modes de gestion des organisations : influences sur les méthodes de travail, poids des diasporas dans les hiérarchies professionnelles, etc. Les managers australiens ont ainsi été les premiers à formuler, dès les années 1990, les gains de

productivité qu'ils pouvaient tirer de la composition très diversifiée (indienne, indonésienne, européenne, aborigène...) de leur personnel¹⁴ à condition de permettre à chacun de valoriser les talents de sa culture d'origine.

Liée aux flux migratoires, l'intensité des métissages est une autre source de plus ou moins grande propension à l'ouverture. Dans le cas du Brésil, où les alliances ont été nombreuses entre Portugais, Africains, Italiens, Allemands, Syriens et Libanais, l'empreinte historique du métissage est un facteur explicatif, selon Eduardo Davel, d'une grande souplesse et de certaines manières d'être des Brésiliens : le *malandragem* et le *jeitinho*, deux variantes du « système D » français, manière de répondre à des situations professionnelles et sociales inattendues, mais aussi et surtout manière de refus du formalisme social. Ils lient cette culture du métissage avec la « logique anthropophage » selon laquelle les gestionnaires brésiliens agissent et prennent des décisions au quotidien. « L'anthropophagie renvoie à l'appropriation sans pudeur des idées et des concepts étrangers, mais en les apprêtant avec de nouveaux sens, établis en fonction des couleurs et des valeurs locales. [...] Le fait d'absorber l'influence de l'autre ne représente pas une menace pour la constitution de l'identité brésilienne. Bien au contraire : c'est une façon de la renforcer¹⁵. »

Le cas du Japon peut être rapproché de celui du Brésil, même si l'influence de l'héritage historique est davantage de l'ordre du mimétisme que de celui du métissage. Les Japonais ont fait preuve, au cours de leur histoire, d'une capacité d'assimilation étonnamment rapide d'éléments multiples importés de civilisations étrangères : européennes dans le cas de l'ère Meiji à partir de 1868, états-unienne après la Seconde Guerre mondiale. « Le mimétisme n'est pas très bien vu chez les Occidentaux, remarque Etsuo Yoneyama. Ils ont un blocage psychologique en ce qui concerne le fait de mimer un mode de vie étranger. Les Japonais n'ont pas ce genre de blocage [...]. Ils se procurent le mode de vie occidental par mimétisme, puis ils le transforment en le japonisant. [...] Quand les Japonais introduisent une technologie états-unienne, ils essayent de l'imiter le plus fidèlement possible, mais après l'avoir assimilée une fois, ils l'adaptent au modèle japonais et l'améliorent¹⁶. » Une propension à l'ouverture que l'on retrouve aussi dans l'ouverture aux autres religions, chez ces Japonais qui, nous dit aussi Yoneyama, « imaginent difficilement que les hommes puissent s'entretuer à cause de la différence religieuse ».

12. Toukârâm, *Psaumes du pèlerin*, Paris, Gallimard, 1956.

13. Thierry Verhelst, *Des racines pour l'avenir. Cultures et spiritualités dans un monde en feu*, Paris, L'Harmattan, 2008.

14. Voir à ce sujet Bill Cope et Mary Kalantzis, *Productive Diversity. A New Australian Model for Work and Management*, Sydney, Pluto Press, 1997.

15. E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

16. Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Enfin, l'importance historique des échanges culturels (ou à l'inverse du protectionnisme culturel) du pays vers l'extérieur est également à prendre en compte pour appréhender le degré d'ouverture à la diversité. Un exemple de questionnement est révélateur : à partir de quelle époque ont commencé les flux de traduction d'œuvres étrangères ? Cette question du flux des traductions est particulièrement illustrative de l'impact historique des rapports de force internationaux : une cinquantaine de langues seulement (sur plusieurs milliers dans le monde) font l'objet de traductions ; et comme on ne le sait pas toujours, le déséquilibre est abyssal entre la proportion considérable de livres traduits de l'anglais vers d'autres langues comme le français, l'espagnol, l'allemand ou le tchèque et celle, étonnamment réduite, de livres traduits vers l'anglais.

Ces différentes sources historiques vont largement contribuer à déterminer dans quelle mesure le pays aura tendance à rejeter, à intégrer ou à assimiler l'étranger ; c'est-à-dire à déterminer les réflexes de gestion de la diversité. Ainsi selon Thierry Verhelst, dans nombre de sociétés traditionnelles, on ne peut durablement rester étranger ; ces sociétés « se méfient de ce qui est différent parce que la différence est vécue comme un obstacle à la sécurité et à l'harmonie. [Or] le besoin d'harmonie peut conduire à une tendance fusionnelle régressive et devenir étouffant¹⁷ », notamment lorsqu'elle génère la peur. Comme l'explique Henry Panhuys¹⁸ à propos du génocide au Rwanda en 1994, on a pu assister à « une projection phobique, crainte panique, obsession schizophrénique d'être pollués, dominés par des envahisseurs étrangers ou supposés tels. ».

PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES

QUESTION 66. QUELLES SONT LES STRATÉGIES PUBLIQUES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE ? LOIS ANTIRACISTES ET POLITIQUES DE DISCRIMINATION POSITIVE

Dans la plupart des pays occidentaux, les comportements discriminatoires liés à l'origine ethnique des personnes sont punis par la loi de manière plus ou moins lourde, mais avec des politiques très différentes dans leur mise en œuvre. Comme l'observe Michel Wieviorka¹⁹, « tous les pays démocratiques disposent d'un arsenal permettant un traitement législatif, réglementaire et judiciaire du

racisme [...]. Au-delà, l'action des pouvoirs publics passe par d'éventuels (efforts) pour prendre le problème à bras-le-corps et en réduire l'impact et la progression, ou bien en jouant sur ses sources, ou bien en corrigeant les effets de façon volontariste ». Wieviorka observe que ces politiques diffèrent considérablement d'un pays à l'autre. Il oppose en particulier le modèle français d'intégration, « hostile à la reconnaissance, dans l'espace public, des différences culturelles, ethniques ou raciales » au système américain, qu'il estime plus ouvert aux différences culturelles et qui met en place des « *equal opportunity policies* » (politiques d'égalités des chances) et des mesures d'« *affirmative action* » (discrimination positive).

La « discrimination positive » est une politique de traitement différencié et préférentiel destiné à corriger les inégalités et les discriminations frappant des groupes minoritaires ou brimés de la société, en leur réservant par exemple des places dans les institutions publiques, dans les instances politiques, dans les médias, dans les logements, etc. La genèse de cette notion – et de cette pratique – peut être recherchée notamment dans les États-Unis des années 1960 à travers la promulgation des lois en faveur de l'égalité raciale. Il s'agissait alors d'améliorer la représentation des Hispaniques, des Indiens, et surtout des Noirs américains dans les postes de responsabilité, dans les universités, dans les médias... L'idée de discrimination positive est également née en Inde, avec la Constitution de 1949 qui institue le système des « emplois réservés » (*reservations*), quotas de postes en faveur de la caste des intouchables (*dalits*), des « autres castes arriérées » (« *other backwards castes* ») et des populations autochtones qui échappent au système des castes (*scheduled tribes*). En Afrique du Sud, aussitôt aboli l'apartheid, une politique d'« embauche équitable » a été mise en place, principalement en faveur des Noirs. Au Brésil enfin, des « quotas raciaux » ont été ouverts depuis 2002 dans certaines universités, et où l'idée a fait son chemin dans d'autres secteurs pour « réparer » les discriminations sociales dont les Noirs brésiliens font l'objet. Ce n'est que tout récemment que la Cour suprême brésilienne et le Sénat ont donné leur accord à cette politique.

À noter que ces politiques ne font pas l'unanimité ; certains y voient la seule manière d'en finir avec l'inégalité qui frappe les minorités marginalisées. D'autres au contraire leur reprochent de stigmatiser, de fait, certaines populations en leur accordant des droits spéciaux et en les « donnant à voir » davantage encore.

Dans cet esprit de vives polémiques ont cours également au sujet des « statistiques ethniques » qui sont d'ores et déjà pratiquées en Grande-Bretagne, aux États-Unis, au Brésil, aux Pays-Bas... Beaucoup souhaiteraient les voir mises en place en France pour lutter contre les inégalités et mieux gérer la diversité. D'autres, craignant ici encore un renforcement des stigmatisations, estiment que cette pratique se heurte à d'innombrables problèmes philosophiques et

17. Thierry Verhelst, *Des racines pour l'avenir...*, op. cit.

18. Henry Panhuys, *La Fin de l'occidentalisation du monde ? De l'unique au multiple*, Paris, L'Harmattan, 2004.

19. Michel Wieviorka, *Le Racisme, une introduction*, Paris, La Découverte, 2008.

techniques : qu'est-ce qu'une ethnie ? Comment le concept résiste-t-il aux phénomènes de métissage ? Comment mesurer le degré d'« ethnicité » des personnes, etc. ? Quand on voit qu'au Brésil, le Sénat a adopté en 2012 certains principes autorisant la discrimination positive en croisant des critères sociaux et des critères de couleur de peau et que l'on considère la représentation même des Brésiliens de cette notion de couleur (voir encadré), on comprend la difficulté de l'exercice.

Couleurs de peau vues du Brésil : 136 catégories...

Une enquête de l'Institut national brésilien de statistiques, certes ancienne (1986), dit très bien le rapport complexe des Brésiliens avec la couleur de peau. Elle demandait à chaque destinataire du questionnaire d'indiquer « quelle peau il avait ». Le succès fut immédiat, et provoqua un étonnant casse-tête. Les Brésiliens se reconnaissaient dans rien de moins que 136 catégories de coloration allant du blanc au noir.

Pour la couleur blanche, les ménages se sont décrits selon une douzaine de taxinomies, de *bem branca* (bien blanche) à *branca suja* (blanc sale), en passant par *branca queimada* (blanc brûlé), *branca avermelhada* (blanc rougi) ou *branquica* (blanc essentiel). La peau jaune révèle quatre entrées. Trois pour la peau rose. Certaines peaux sont *roxas* (violette), *verdes* (vertes), *palidas* (pâles), *trigos* (blés) ou *morenas bem chegadam* (brunes bien arrivées). Pour désigner une peau noire ou métisse, les nuances sont quasi infinies : *cor de cafe* (couleur de café), *tostada* (grillée), *bugrelinha* (un peu bien foncée), *meio preta* (moitié noire), *parda escura* (gris sombre), *queimada de praia* (brûlé de plage), comme si l'identité raciale était un attribut social passager et relatif, « un objet de négociation ».

D'après Lilia Moritz Schwarcz, *Le Monde*, 13 septembre 2012.

QUESTION 67. COMMENT PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITÉ DES STATUTS RELIGIEUX DANS LA GESTION DES ORGANISATIONS ?

Comment, dans l'espace public et professionnel, dans la coopération internationale, dans la sphère confessionnelle elle-même, gère-t-on la revendication et les différences religieuses ?

La prise en compte des pratiques religieuses au sein des administrations et des entreprises

À la différence de la plupart des pays européens, qui, par exemple, n'ont aucune réglementation spécifique concernant le port de signes religieux dans les services publics (notamment les établissements d'enseignement) et à la différence des pays (comme le Canada) qui pratiquent des politiques d'« arrangements raisonnables », les

administrations françaises ont plutôt une attitude stricte face aux pressions et aux contraintes d'ordre religieux : pas d'exceptions motivées par la religion pour les tenues vestimentaires, les fêtes religieuses, l'alimentation, etc.

De leur côté, les DRH des entreprises privées hésitent de plus en plus entre trois attitudes :

- adopter une posture de déni de principe des demandes d'ordre religieux, par crainte de nuire à la cohérence et à l'unité d'ensemble, et d'aller dans le sens du communautarisme ;

- laisser « le terrain » régler les problèmes au cas par cas, trouvant des solutions pragmatiques par le dialogue avec le personnel ;

- inscrire dans les règlements intérieurs des dispositions répondant aux demandes d'aménagement liées à la religion. Certaines grandes entreprises prennent par exemple en compte assez facilement la période du ramadan et les règles alimentaires, les cantines y proposant une variété de plats où chacun peut se retrouver. Chez Renault ou PSA, des salles de prière ont été installées depuis longtemps, et des aménagements pour temps de prière ont été acceptés. La question des signes religieux ostentatoires se révèle en revanche beaucoup plus difficile à régler.

Les syndicats quant à eux, s'en tiennent à la législation concernant les discriminations : l'appartenance, vraie ou supposée à une religion déterminée en France fait partie des 19 critères de discrimination définis par le Défenseur des droits²⁰.

Par ailleurs, ce dernier organisme, autorité française instituée en 2011 et regroupant diverses institutions, dont la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) rappelle (voir encadré page suivante) que la liberté religieuse est limitée par les questions de sécurité, ou par les intérêts commerciaux des entreprises.

20. L'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée, www.defenseurdesdroits.fr

Les limites à la liberté religieuse dans l'espace professionnel en France: six critères à prendre en compte pour fixer des limites sans être discriminant, selon la Halde* et le Défenseur des droits**

1. La liberté religieuse ne doit pas entraver le respect des règles d'hygiène (exemple: alors que tous les vêtements doivent être ôtés pour pénétrer en zone contrôlée dans une centrale nucléaire, un salarié ne peut pas refuser d'enlever sa kippa).
2. La liberté religieuse ne doit pas entraver le fonctionnement des règles de sécurité (exemple: une équipe de peintres refuse de monter avec son chef dans l'échafaudage en haut de la tour Montparnasse car ce dernier qui fait ramadan est responsable de la sécurité et ses collègues ont peur de prendre des risques).
3. La liberté religieuse ne doit pas aboutir à imposer une vision du monde et à faire du prosélytisme.
4. La liberté religieuse ne doit pas entraver la réalisation d'une mission professionnelle (exemple: refuser de toucher à de l'alcool lorsqu'on est chargé du service à bord d'un avion).
5. La liberté religieuse ne doit pas entraver l'organisation du travail (exemple: refus d'utiliser Internet, le téléphone et l'ascenseur à partir de 15 heures le vendredi après-midi pour cause de sabbat).
6. La liberté religieuse ne doit pas entraver les intérêts commerciaux de l'entreprise (exemple: une vendeuse d'un magasin branché de vêtements féminins à Paris ne peut pas arriver au travail avec un grand foulard gris assorti d'une djellaba).

D'après Dounia et Lylia Bouzar, *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise?*, op. cit.

* Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité

** www.defenseurdesdroits.fr

La prise en compte du facteur religieux par les organisations de solidarité internationales et leur adaptation à des contextes religieux particuliers

La prise en compte du facteur religieux par les ONG, qu'elles soient ou non confessionnelles, et par les organisations de coopération internationale est jugée de plus en plus comme une attitude réaliste et nécessaire. Comme on le note au sein de la coopération suisse (DDC), «écarter la religion et la spiritualité du discours et de la pratique de la coopération à cause de leur dangereux potentiel d'instrumentalisation relèverait d'un malentendu fatal. [...] Ce serait nourrir le fondamentalisme que de conclure [...] qu'il faudrait bannir

le religieux en tant que tel de la vie publique et le confiner au secteur privé²¹ ».

C'est au travers de deux pratiques que se manifeste aujourd'hui la prise en compte du religieux par les organisations de coopération :

– *la médiation* : les autorités religieuses se révèlent être des alliés indispensables dans de nombreux cas de « négociation socioculturelle ». Les religieux aident notamment à faire le tri entre ce qui est du ressort véritablement des textes et normes religieuses et ce qui est plutôt du ressort de croyances traditionnelles distinctes de la religion. Les ONG de santé, souvent confrontées dans leurs actions aux interférences entre croyances religieuses et santé publique, peuvent ainsi recourir à des leaders religieux (imams, pasteurs, prêtres) pour clarifier, vis-à-vis des populations elles-mêmes, ce que disent ou ne disent pas les textes en matière d'espacement des naissances, de mutilations génitales féminines, de maladies mentales, etc.

– *la complémentarité* : depuis longtemps déjà, des formes de combinaison du chamanisme et de techniques de psychiatrie sont pratiquées en thérapie communautaire par des ONG du Brésil²². Il arrive également aux équipes de Médecins du Monde de rechercher une complémentarité entre les pratiques proprement médicales et les actes religieux ou magiques lorsque ceux-ci ne présentent pas de dangers pour la santé, ceci pour permettre des soins médicaux qui ne seraient pas acceptés autrement ; nous avons déjà évoqué (chapitre 5) l'utilisation de « chambres de prière » en RDC associées au traitement de maladies mentales, ou l'association de tisanes magiques aux traitements conventionnels du choléra en Haïti.

Un autre aspect de la prise en compte du facteur religieux par les ONG est la collaboration entre acteurs laïques et confessionnels de la coopération internationale. Les organisations confessionnelles occupent depuis longtemps dans ce dernier domaine une place importante. Il s'agit notamment d'ONG chrétiennes d'Europe ou d'Amérique du Nord (World Vision – Misereor – Brot für die Welt – CCFD...) mais aussi d'ONG musulmanes telles que le Secours islamique ou l'IIRO²³, qui bénéficient d'une visibilité et d'un champ d'action de plus en plus importants. Elles se prévalent de nombreux avantages, comme la possibilité de lever des fonds importants du fait des injonctions religieuses de solidarité, que ce soit dans l'univers chrétien, juif ou musulman, mais aussi l'accès privilégié à certains groupes, la diminution des risques d'intervention dans certaines zones géographiques, etc.

21. Le sociologue Thomas Meyer cité dans Anne-Marie Holenstein, *Rôle et signification de la religion et de la spiritualité dans la coopération au développement*, Berne, DDC, 2002.

22. Jean-Pierre Boyer et Adalberto Barreto, *L'Indien qui est en moi...*, op. cit.

23. IIRO : International Islamic Relief Organization.

La collaboration entre ces acteurs confessionnels et le reste des acteurs de la coopération passe par l'émergence d'une série de principes simples, de plus en plus présents dans leurs discours :

- la religion comme identité et non comme mission: même si certaines organisations telles que World Vision, ONG chrétienne, ou l'IIRO, ONG islamique, continuent d'assortir à leur action des visées de propagation de la foi plus ou moins affichées, la plupart des ONG confessionnelles ont désormais le souci d'affirmer qu'elles agissent, certes, au nom de leur foi, mais non pour la propager.

- une action destinée à tous: une partie de ces ONG veillent, du moins dans leur discours, à ne pas réserver leur appui aux populations et aux partenaires de leur propre communauté religieuse. Cette ouverture peut d'ailleurs être mal perçue par une partie des donateurs les plus religieux de ces ONG, qui souhaitent veiller à ce que leurs dons ne permettent de soutenir que leur seule communauté religieuse.

- une attitude de neutralité dans les conflits: la plupart de ces ONG mettent en avant l'absence de prise de parti dans leurs interventions sur des terrains de conflit religieux, qui peuvent bien souvent faire cohabiter sur un même territoire des ONG des confessions différentes (conflit afghan, tchéchène, etc.).

- une ouverture aux partenariats: ces ONG placent souvent leur action dans un cadre de partenariat avec les pouvoirs publics et les autres ONG, religieuses ou laïques.

QUESTION 68. COMMENT SE POSITIONNER SOI-MÊME EN TANT QU'ÉTRANGER DANS UNE CULTURE DIFFÉRENTE ?

Le rapport à l'autre étranger est une question qui se pose également, bien sûr, pour les expatriés. Quelle attitude personnelle, quelle stratégie identitaire adoptée lorsqu'on se trouve immergé dans une culture différente ? Dans ce domaine, Philippe Pierre²⁴ a distingué, à partir de son expérience de DRH dans des entreprises multinationales (L'Oréal notamment), cinq profils identitaires différents illustrant la manière dont chacun assume et gère la mobilité internationale, et organise son rapport à la diversité culturelle :

- les *conservateurs*: ils vivent la mobilité internationale comme la récompense d'une carrière méritante, cherchent à garder intact les modes de pensée hérités de leur culture d'origine dans leur foyer familial, tout en adoptant dans l'entreprise les comportements minimaux exigés par la vie des affaires.

- les *défensifs*: pleinement intégrés à l'activité de l'entreprise, ils se construisent en étrangers et y trouvent des moyens de se distinguer socialement.

- les *opportunistes*: jeunes cadres qui cherchent à « synchroniser » leurs comportements avec ce qu'ils saisissent d'une conduite type approuvée par leurs interlocuteurs.

- les *transnationaux*: parce que leur univers familial leur a transmis très jeunes des valeurs cosmopolites, ils font figure d'héritiers. Ils vivent l'épreuve de la mobilité internationale et le voyage comme un accomplissement de dispositions anciennes et non comme des déracinements temporaires.

- les *convertis*: ils s'efforcent d'entretenir la plus grande similitude possible avec ceux qu'ils considèrent comme les détenteurs du pouvoir dans l'organisation. Ils cherchent à rejeter une partie de leur histoire, dans un effort de réécriture personnelle.

Cette dernière typologie montre bien à quel point les stratégies identitaires et les comportements face à la différence, en situation d'immersion, sont bien autant le produit de l'histoire personnelle et collective de chacun, de sa culture professionnelle, de ses repères éthiques, que de ses adhésions géoculturelles. De son statut social aussi, question centrale de l'identité, qui est au cœur du chapitre suivant.

24. Philippe Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Éditions Sides, 2003.

Pour aller plus loin

sur le rapport à l'étranger et à la différence

Ouvrages

- › Debès (Joseph), *Levinas, l'approche de l'autre*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2000
- › Hofstede (Geert et Gert Jan) et Minkov (Michael), *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Pearson Éducation France, 2010
- › Jullien (François), *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Paris, Fayard, 2008
- › Kristeva (Julia), *Étrangers à nous-mêmes*, Paris, Fayard, 1988
- › Le Pichon (Alain), *Le Regard inégal*, Paris, JC Lattès, 1991
- › Laplantine (François) et Nouss (Alexis), *Le Métissage*, Paris, Flammarion, 1997
- › Maalouf (Amin), *Les Identités meurtrières*, Paris, Grasset, 1998
- › Masclat (Olivier), *Sociologie de la diversité et des discriminations*, Paris, Armand Colin, 2012
- › Matalon (Benjamin), *Face à nos différences: Universalisme et relativisme*, Paris, L'Harmattan, 2006
- › Mattelart (Armand), *Diversité culturelle et mondialisation*, Paris, La Découverte, 2005
- › Pierre (Philippe), *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Éditions Sides, 2003
- › Schnapper (Dominique), *La Relation à l'autre. Au cœur de la pensée sociologique*, Paris, Gallimard, 1998
- › Stenou (Katérina), *Images de l'autre. La différence: du mythe au préjugé*, Paris, Seuil, 1998
- › Todorov (Tzvetan), *La Peur des barbares. Au delà du choc des civilisations*, Paris, Robert Laffont, 2008
- › Todorov (Tzvetan), *Nous et les autres. La réflexion française sur la diversité humaine*, Paris, Seuil, 1989
- › Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2010
- › Wieviorka (Michel), *La Différence*, Paris, Balland, 2001
- › Wievorka (Michel), *Le Racisme, une introduction*, Paris, La Découverte, 2008
- › Wolton (Dominique) *McLuhan ne répond plus. Communiquer c'est cohabiter*, Éditions de l'Aube, 2009

Liens

- › www.defenseurdesdroits.fr
-

Chapitre 8

LES BARREAUX DE L'ÉCHELLE

Statuts sociaux, prestige social



Les premières questions posées à un nouvel arrivant dans un pays étranger sont généralement très révélatrices de la culture de celui qui les pose, de ce à quoi il attache le plus d'importance, de sa manière de placer l'autre dans une hiérarchie sociale qui lui est propre. Dans certaines cultures, la première question posée concerne le statut matrimonial (« Êtes-vous marié(e)? ») et le nombre d'enfants; dans d'autres, elle peut porter plus souvent sur la profession et le niveau de revenus, dans d'autres sur la religion, sur l'âge, le niveau d'études, la région d'origine, etc. Ces questions parfois brutales sur le « qui es-tu » sont jugées essentielles et naturelles par celui qui les pose mais peuvent être tenues pour incompréhensibles ou incongrues par celui qui les reçoit. D'une aire à l'autre, d'un milieu à l'autre, l'importance attachée au statut social n'est pas la même, on ne met pas le prestige dans les mêmes fonctions, le sens de l'honneur et de la honte est différent, le canon de l'égalité n'est parfois plus une évidence.

Le statut, qui fait l'objet de ce chapitre, est une notion – et une réalité – foisonnante, qui renvoie à la position des individus ou des groupes dans la société, qu'elle soit déterminée par la profession, l'origine, la naissance, etc.

Les critères qui déterminent le statut social des uns peuvent être bien peu déterminants pour les autres. Ceux-ci sont en réalité d'une extraordinaire diversité. Ils peuvent être liés par exemple, et en vrac : à la situation professionnelle, aux diplômes et aux savoirs reconnus, à des pouvoirs magiques, à des qualités artistiques, à l'âge, à l'hérédité, à un niveau de fortune, etc.

Se questionner sur ce registre peut permettre d'éviter de vexer nos interlocuteurs en minimisant ce qui constitue pour eux un élément de prestige ou de les incommoder en nous prévalant de qualités que nous sommes seuls à juger prestigieuses.

Notons que, comme pour bien d'autres sujets évoqués dans ce livre, la tentation de fondre trop vite sur des différences de représentation des statuts sociaux, qui peuvent frôler souvent le cliché (les castes excluantes, la « face » à ne pas perdre, le respect des anciens, etc.) doit être écartée par la prise en compte de l'évolution, parfois très rapide, des contextes économiques et politiques :

- des pyramides des âges qui changent : soit de plus en plus évanescentes vers le bas (dans certains pays comme l'Afghanistan, l'Angola...), faisant apparaître une proportion écrasante de jeunes dont les représentations bousculent de plus en plus celles des anciens; ou au contraire, dans d'autres pays (Japon, Europe), de plus en plus serrées vers le bas, révélant un vieillissement massif de la population;

- des situations de crise économique qui malmènent les hiérarchies et ne permettent plus de prolonger, notamment en Europe, des rentes de situation statutaires; ou, à l'opposé, des explosions de croissance (Brésil, Chine, Indonésie...) qui font émerger des stratégies de conquête de nouveaux statuts et de nouveaux droits.

Deux points de réflexion, intimement liés, vont nous guider dans ce chapitre: d'un part la manière de penser l'égalité/inégalité entre les statuts et la plus ou moins grande structuration hiérarchique des sociétés; et d'autre part la place respective des statuts «acquis» et des statuts «attribués» dans chacune de ces sociétés.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 69. COMMENT PERÇOIT-ON L'ÉGALITÉ ET L'INÉGALITÉ? QUEL EST LE NIVEAU DE STRUCTURATION HIÉRARCHIQUE DES SOCIÉTÉS?

Le premier enjeu permettant de comprendre l'importance accordée à la stratification sociale dans une société donnée est la perception que l'on peut avoir de l'égalité entre les statuts. Dans son *Homo hierarchicus*¹, Louis Dumont oppose la vision d'un monde «holiste», caractéristique des sociétés hiérarchisées, dans lesquelles l'individu est absorbé dans le groupe; et la vision du monde égalitaire et individualiste commune aux sociétés occidentales notamment.

Ainsi la devise française *Liberté, égalité, fraternité* est-elle souvent un motif de perplexité dans d'autres cultures, particulièrement en Asie.

En Chine, l'égalité est souvent considérée comme un concept importé, ignoré dans une tradition qui nous l'avons déjà dit, a toujours été construite sur la base de règles hiérarchiques. Bernard Fernandez et Zheng Lihua² estiment que dans la culture de ce pays, «la relation à autrui prend la forme d'une hiérarchie qui impose une inégalité de fait au profit d'un ordre social supérieur pour le bien de tous», et insistent sur l'importance de la notion de *guanxi* qui éclaire le sens donné par les Chinois aux relations sociales. La *guanxi* (*guan* – fermeture ou «porte fermée» – et *xi* – réseau) part du système de parenté, fondement de la société chinoise. Elle représente «une extension de la cellule familiale, premier cercle à l'intérieur duquel se cristallisent les cinq relations [évoquées en détail dans les pages suivantes], acceptant une inégalité naturelle au sens taoïste et confucéen».

Même le marxisme, dont on pourrait penser qu'il a imprégné la culture chinoise de davantage d'égalitarisme, n'a pas modifié les représentations hiérarchiques de la société. Il suffit pour s'en convaincre de retourner à l'iconographie de la révolution culturelle,

ou de regarder l'immense sculpture érigée à cette époque à l'entrée d'un pont monumental à Nankin. Les personnages que l'on y voit à la queue leu leu y apparaissent suivant la situation précise de leur catégorie socioprofessionnelle dans la hiérarchie de la dignité des métiers: en tête l'ouvrier et le paysan, puis le soldat, les professeurs et les intellectuels venant en fin de ligne (un classement qui bouleverse celui qu'avait proposé Confucius: les intellectuels d'abord, ensuite les artisans, les commerçants, etc.). Aujourd'hui ces classifications sont autres, mais l'idée même d'égalité, y compris financière demeure étrangère à la plupart des Chinois. «L'inégalité est inhérente à l'ordre social chinois, estime Chen Lichuan. Ce sont les principes de politesse, de solidarité et de fraternité qui doivent venir atténuer ces inégalités³.» Dans le confucianisme, précise un autre spécialiste de la Chine, Jean-François Billeter, «ce n'est pas la personne individuelle qui constitue la réalité humaine première, mais l'association hiérarchisée de deux personnes – l'association d'un souverain et de son ministre, d'un père et d'un fils, d'un frère aîné et d'un frère cadet, d'un époux et d'une épouse. Ces binômes étaient les données premières. L'humain était hiérarchique dans sa définition même. L'égalité n'était pas pensable. C'est cette inégalité généralisée qui a fait de la monarchie, en Chine, non un régime parmi d'autres, mais le seul régime possible⁴.»

En s'éloignant de Chine, on retrouve la force de cette structuration hiérarchique des sociétés dans de nombreuses cultures, où il existe un système de stratification sociale formalisée, lié à la fois à l'origine familiale et à l'activité professionnelle, au sein duquel les individus ne peuvent que difficilement évoluer: c'est le système des castes.

Le plus connu est le système traditionnel de castes en Inde, qui opère une séparation de la société en groupes endogames (on ne choisit généralement son conjoint qu'à l'intérieur du groupe), auxquels chacun appartient par transmission héréditaire, et qui obéissent à une hiérarchie très précise, allant des «brahmanes» aux «intouchables». C'est le concept de *varna*, qui désigne une séparation issue des textes sacrés au sein de la société hindoue. Ce système de castes est profondément ancré dans la philosophie hindoue et dans l'hindouisme: «Les âmes sont créées par le bon vouloir de Dieu et suivent une série de migrations au travers de différents corps, humains ou non. Ces âmes [...] suivent le cycle des réincarnations et vieillissent au fur et à mesure du cycle. [...] La naissance d'une personne dans une catégorie sociale précise (la caste) est déterminée

1. Louis Dumont, *Homo hierarchicus. Essai sur le système des castes*, Paris, Gallimard, 1966.

2. Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

3. Intervention dans le séminaire interculturel de Sciences Po de 2007.

4. Jean-François Billeter, *Chine trois fois muette*, Éditions Allia, 2000.

par l'équilibre entre les bonnes et les mauvaises actions faites dans ses vies antérieures⁵. »

Les castes en Inde et la hiérarchie sociale

Les textes sacrés des Vedas séparent les êtres en quatre groupes hiérarchisés :

- les *brahmanes*, les « plus purs », transmettent le savoir et pratiquent les rituels sacrés. Prêtres et savants, ils sont à l'origine de plusieurs métiers comme enseignants ou hommes de loi ;
- les *kshatriyas* ont une fonction d'autorité et de protection : rois, princes, administrateurs, soldats ;
- les *vaishyas* régissent la vie matérielle : éleveurs, agriculteurs, commerçants ;
- les *shudras* travaillent pour les autres : artisans, fonctions de service.

Ne relevant pas de ces quatre catégories, on trouve les *hors castes* (intouchables, ou *dalits*) chargés des métiers impurs comme la tannerie ou tout ce qui touche à la mort.

D'après A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Officiellement, le système des castes a été aboli dans la constitution indienne de 1950 au profit d'un système de discrimination positive. Ces règles de discrimination positive réservent aux intouchables un quota non négligeable de places disponibles dans les grandes institutions et dans l'administration indienne, et corrigent, de fait, une partie de cette inégalité culturelle. Elles permettent notamment d'ouvrir aux basses castes les portes des grands établissements indiens de management ou de technologie (à l'issue desquels 90% des diplômés s'installent aux États-Unis ou en Europe). De « justes inégalités » viennent alors combler celles qui sont intrinsèques à la société indienne. Mais cette structuration hiérarchique des castes demeure largement prégnante dans la vie sociale et professionnelle, notamment sur les lieux de travail.

5. A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Gestion du personnel et tradition des castes en Inde : une influence bien présente

« Lorsque nous sommes en réunion et qu'il faut faire des photocopies, tout le monde se tourne naturellement vers un ingénieur de haut niveau ! Le plus curieux, c'est qu'il s'exécute sans broncher. La clé de l'énigme ? Malgré ses brillantes études [...], il appartient à une basse caste.

J'ai dû licencier une jeune commerciale brahmane. Elle ne supportait pas d'être placée sous l'autorité d'un chef de produit pourtant très compétent, appartenant à une caste de bania [commerçants]. Elle passait son temps à le court-circuiter. »

Témoignage d'un chef d'entreprise français établi en Inde, magazine *Challenges*, juin 2005.

« Un jeune *dalit* témoigne dans un article du journal *The Observer* qu'être *dalit* et avoir un emploi à la mesure de ses qualifications est presque une chose impossible en Inde malgré l'interdiction de la discrimination par la caste et le droit du travail. [Titulaire d'un master d'Économie], il n'a pu trouver d'autre emploi que celui de son père décédé, c'est-à-dire balayeur des rues. [...] "J'avais [dit-il] réussi à décrocher un job dans un cabinet d'experts comptables et on m'a demandé de présenter mes diplômes. Mais sur un de mes diplômes était mentionnée ma caste. Le lendemain, on m'a prévenu qu'il y avait une erreur et que mes services n'étaient pas requis." »

A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

« Ne vous étonnez pas que dans le sud de l'Inde, un catholique aille vérifier la caste d'un prêtre avant d'accepter de se confesser à lui. »

Témoignage recueilli en 2004 d'un catholique du Karnataka.

Comme l'explique Hesna Cailliau, « la société indienne peut être comparée à un jeu d'échecs où chaque pièce a son rôle et sa manière de se mouvoir. Dans ce pays obsédé d'ordre (*dharma*), tout est codifié, rien n'est laissé à l'improvisation. [...] Les concepts de liberté et d'égalité sont des mots creux, utilisés dans les discours politiques, mais qui éveillent peu de résonance dans l'âme indienne⁶ ».

Le système des castes se rencontre aussi dans d'autres pays du sous-continent indien, même si dans beaucoup de cas l'islam ne le favorise pas : Pakistan, Bangladesh, Népal, Sri Lanka... On peut aussi le rencontrer en Afrique, par exemple, dans la société peule où les castes (*torodo*, *thoubalo*, *mabo*, *labo*, *pulo*) sont définies à partir des professions (religieux, pêcheurs, potiers, menuisiers, éleveurs...); chez les Toucouleurs (12 castes); les Touaregs ou les Khassonkés.

6. Hesna Cailliau, *L'Esprit des religions...*, op. cit.

Les origines ethniques et familiales sont ainsi, dans les systèmes de castes, directement corrélées aux activités professionnelles et permettent ensemble de définir, de manière codifiée, le statut social de son interlocuteur. La force des valeurs traditionnelles dans les visions de l'ordre social est considérable dans certaines cultures où elles sont invoquées pour justifier une conception conservatrice des hiérarchies sociales. Ainsi le système des castes trouve-t-il ses défenseurs chez certains Indiens ou Africains, qui arguent qu'il « facilite la vie en société: on sait comment se comporter, quelle nourriture il convient de consommer et d'éviter, quel habit endosser, dans quel milieu chercher sa future épouse. Par ailleurs le système des castes freine les ambitions et les jalousies excessives car les conditions de vie de chacun sont déterminées par sa caste⁷ ».

Que nous disent ces organisations traditionnelles très hiérarchiques et peu mobiles sur nos propres cultures, et notamment sur notre culture française? On ne saurait passer sous silence la persistance d'un système de hiérarchie et de reconnaissance sociale tout à fait particulier en France, tel que l'analyse Philippe d'Iribarne. D'après lui, même s'il a été balayé par la Révolution française, l'Ancien Régime a laissé des traces dans la manière dont notre société se représente les statuts: métiers « nobles » et métiers « subalternes », importance du recours à une autorité supérieure en cas de conflit, attachement aux corps d'appartenance, aux privilèges, etc.: « Dans le monde du travail, chacun, professeur, conducteur du métro, membre du Conseil d'État ou autre, se conçoit comme membre d'un corps dont il partage les privilèges et est prêt à en assumer les devoirs. [...] L'existence d'un honneur professionnel porteur de devoirs qu'on ne peut négliger sans déchoir reste un élément central du fait que, vaille que vaille, la France tient bon en dépit des conflits qui émaillent son quotidien⁸. » Cette revendication d'appartenance à des corps professionnels assortis de droits, de privilèges et de devoirs, surprend souvent beaucoup d'étrangers. La transmission familiale de charges (notaires par exemple), les cercles très fermés et élitistes des grands corps de l'État, le système des grandes écoles, spécifique à la France sont autant d'éléments qui illustrent la structuration sociale très forte qui subsiste derrière une vitrine de mobilité. Dès 1964, Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron montraient comment le système d'éducation français constituait un implacable mécanisme de reproduction sociale maintenant et renforçant les inégalités⁹.

7. Thierry Verhelst, *Des racines pour l'avenir...*, op. cit.

8. Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1993.

9. Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Éditions de Minuit, 1964.

QUESTION 70. STATUT CONQUIS OU STATUT HÉRITÉ : QU'EST-CE QUI DÉTERMINE LA CONSTRUCTION D'UN STATUT SOCIAL, ICI ET AILLEURS ?

Une deuxième distinction, intimement liée aux différentes perceptions de l'égalité, concerne la manière de « déterminer » le statut de chacun: mon statut est-il lié à une conquête ou à une rente? À un mérite ou à un héritage?

Fons Trompenaars¹⁰ distingue deux tendances dans la manière d'approcher le statut social, plus ou moins présentes en fonction des sociétés. Certaines sociétés privilégient ce que l'individu a pu construire et réaliser (son cursus, ses récompenses, ses réalisations, ses compétences, etc.), mettant ainsi l'accent sur un statut social « acquis » (on pourrait même lui préférer le terme « conquis »). D'autres sociétés mettent davantage en avant un statut social directement issu de l'éducation, de l'origine, de la classe, ou de l'âge, c'est-à-dire un statut social « attribué », qui est avant tout hérité d'un environnement culturel et social, et issu de caractéristiques « objectives » (comme l'âge par l'exemple).

Parmi les cultures ayant tendance à privilégier le statut acquis/conquis (comme celles des États-Unis, du Canada ou de la Norvège), on trouve notamment les sociétés protestantes, qui promeuvent la réussite individuelle et la culture du résultat (*The Achieving Society* comme la nomme David McClelland¹¹). Ces sociétés ont d'ailleurs tendance à percevoir la logique de statut « attribué » (hérité) – que l'on retrouve notamment au sein des cultures catholiques, mais aussi des cultures hindouistes et confucéennes – comme un frein au volontarisme et à l'entreprenariat individuel, et donc à l'innovation et au développement économique de ces pays. Cependant, le succès de certaines économies asiatiques très marquées par un modèle de statut social largement « attribué » et un ordre social assez rigide (comme le Japon, Singapour ou la Corée du Sud) incitent à mettre en cause cette vision du développement économique.

L'importance du statut acquis/conquis par rapport à celui attribué/hérité a un impact direct sur les modes d'organisation et de rémunération au sein des institutions. Les rémunérations sont-elles effectuées en fonction des performances ou proportionnellement à la position hiérarchique et au statut professionnel de chacun? L'organisation hiérarchique et la dynamique de promotions internes se justifient-elles avant tout par les compétences et les réalisations des employés? Dans quelle mesure cette logique de promotion uniquement basée sur les compétences et les réalisations ne risque-t-elle pas de faire « perdre

10. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

11. David McClelland, *The Achieving Society*, Pober Publishing Company, 2010.

la face » à des employés attendant eux aussi des promotions, et ayant en tête d'autres déterminants de leur mobilité sociale (leur âge, leur origine, leur sexe, etc.) ?

Un autre impact concerne les formes de management. Trompenaars met en avant un effet singulier de la logique de statut attribué : la nécessité pour les individus d'être « à la hauteur » de leur statut, d'avoir réponse à tout, d'avoir la bonne réaction en toute circonstance, etc. Comme une sorte de prophétie autoréalisatrice, les individus vont chercher à justifier *a posteriori*, par des gages de performance, les statuts (professionnels, sociaux) qui leur ont été au départ, en partie « arbitrairement » attribués. À la logique de statut « attribué » est donc liée la plus ou moins grande honte qu'un professionnel peut avoir à... ne pas savoir. Elle est considérable en France – un leader, un enseignant est supposé avoir réponse à tout et y place une partie de son prestige – mais se révèle beaucoup plus faible ailleurs.

Un chef d'entreprise doit-il avoir réponse à tout ?

André Laurent a mené pour l'INSEAD des enquêtes comparatives à propos de l'impact de la culture nationale sur la conception que les managers ont de leur rôle. Il a notamment interrogé un échantillon de dirigeants. C'est l'affirmation « Il est important qu'un manager dispose de réponses précises à la majorité des questions que ses subordonnés peuvent soulever au sujet de leur travail » qui s'est révélée la plus sensible aux différences nationales : 18 % des Américains sont en accord avec cette conception de leur rôle, 53 % des Français et 78 % des Japonais y adhèrent. « Un Américain, explique André Laurent, peut coordonner des expertises sans être lui-même un super-expert. D'ailleurs les PDG américains passent avec facilité de la direction d'une entreprise de boissons gazeuses à celle d'un groupe informatique. Leur connaissance du travail de leurs subordonnés est mince ou inexistante. Ils prétendent souvent qu'il est dangereux d'en savoir plus car ceci pourrait encourager une interférence néfaste dans l'activité de leurs collaborateurs. C'est donc sans hésitation que les Américains rejettent le savoir comme fondement du pouvoir managérial. Il semble que ce soit l'inverse au Japon, où la conception du rôle managérial est plus sociale et englobante. On me dit qu'aucun subordonné japonais ne poserait une question à son patron s'il peut penser que celui-ci ne dispose pas de la réponse à cette question. Il faut tout faire pour éviter de créer une situation embarrassante pour le patron ! »

André Laurent, interviewé par Alejandro Abbud Torrès-Torija et Stéphane Laurent dans le cadre du séminaire interculturel de Sciences Po, 2007.

QUESTION 71. QUEL EST LE RÔLE DE L'ÂGE DANS LA CONSTRUCTION DU STATUT SOCIAL ?

Parmi les déterminants majeurs des cultures privilégiant le statut « attribué », le rapport à l'âge et le respect des anciens arrivent en première ligne. Lors de négociations ou de réunions importantes, un Indien ou un Brésilien pourra ainsi se sentir insulté d'avoir à traiter avec des interlocuteurs américains ou suédois plus jeunes, ayant pourtant « fait leurs preuves » dans leurs propres pays.

Le rapport de domination fondé sur l'âge est encore largement généralisé en Afrique en particulier, en lien avec l'organisation traditionnelle de la famille étendue qui attribuait aux « anciens » la décision sur des sujets aussi divers que la propriété, l'allocation des ressources, le règlement des conflits, l'organisation du travail, etc. Comparant le système social traditionnel en Afrique avec le système français hérité de sa propre histoire, Evalde Mutabazi estime que « la hiérarchie sociale se fonde généralement en Afrique sur l'âge et l'expérience de la vie, davantage que sur les métiers nobles et moins nobles ou sur les classes sociales au sens marxiste du terme¹² ». « C'est souvent le plus vieux, explique pour sa part Claudine Attias-Donfut, qui détient l'autorité, position privilégiée, attractive et convoitée par les successeurs, éventuellement rivaux¹³. » Pourtant, ajoute-t-elle, le statut des plus anciens n'est pas dénué d'ambiguïté : « La position de pouvoir des vieux peut se transformer en situation d'exclu, dans les cas d'accusation de sorcellerie : dans un contexte de pénurie, cela fournit un bon prétexte pour dispenser de l'obligation de solidarité. »

La prééminence attribuée aux anciens en Afrique s'illustre notamment dans certaines règles de prise de parole, qui peuvent se révéler délicates pour un étranger non averti : une Française raconte cette expérience malheureuse faite lors d'un atelier de formation qu'elle animait en Afrique, et qui se voulait être le plus participatif possible. Croyant bien faire, elle commence par donner la parole au plus vieux, une manière selon elle de reconnaître la primauté des anciens dans la tradition africaine. Or dans la région concernée, la tradition veut que l'ancien ne s'exprime qu'en dernier, après que tout le monde a parlé. Résultat : personne n'osa ouvrir la bouche puisque l'ancien avait déjà parlé, et la réunion fut interrompue prématurément...

12. Evalde Mutabazi, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

13. Claudine Attias-Donfut, *Sociologie des générations. L'empreinte du temps*, Paris, PUF, 1988.

« On ne conteste pas celui qui a vécu »

« En Ouzbékistan, les jeunes sont très respectueux, dans tous les domaines, envers les personnes plus âgées et ont beaucoup d'estime pour leur sagesse et leur expérience. Ce qu'ils disent a souvent valeur de vérité car on ne conteste pas celui qui a déjà vécu. »

Une étudiante ouzbek, Sciences Po, 2010.

« Dans les coutumes du Nigeria, mon pays d'origine, on doit se mettre à genoux en rencontrant des « *elders* » (personnes âgées), pour les saluer. Pendant les vacances scolaires, je me suis trouvée à Londres avec une amie anglaise, et nous allions rencontrer ma mère, qui était avec une amie nigériane. Quand je les ai rencontrées, je me suis immédiatement mise à genoux au milieu de Oxford Street [...] car c'est une marque de respect dans un milieu où l'on attribue beaucoup d'importance à l'expérience et à la sagesse et où la plupart des normes culturelles ont été déterminées par les interactions avec les ancêtres. Ni moi ni ma mère ne nous attendions à ce que mon amie fasse la même chose que moi, mais l'amie de ma mère, qui n'avait guère voyagé s'est sentie insultée en constatant qu'elle ne l'avait pas fait. »

Une étudiante anglaise originaire du Nigeria, Sciences Po, 2013.

En Chine, l'importance de l'âge dans les relations d'autorité et de domination ne peut être dissociée de racines philosophiques profondes : on peut difficilement comprendre les rapports intergénérationnels en Chine sans avoir en tête l'influence persistante du modèle confucéen (réanimé par le pouvoir actuel). Ce modèle met en avant 5 vertus cardinales, qui constituent un code de conduite en harmonie avec l'ordre social.

Les 5 rapports sociaux dans la société chinoise

Type de rapport	Nom du rapport en chinois	Vertu correspondante
Prince/sujet	Jun/chen	La fidélité
Père/fils	Fu/zi	La piété filiale
Mari/épouse	Fu/fu	Le sens de la convenance
Frère aîné/ frère cadet	Xiong/di	Le sentiment fraternel
Ami/ami	Peng/you	La confiance et la loyauté

D'après Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Sur le registre intergénérationnel, deux de ces rapports cristallisent la soumission des plus jeunes aux plus vieux : du fils au père, bien sûr (avec la force de la valeur « piété filiale »), mais aussi du cadet à l'aîné. Au reste, un Chinois ne vous présentera jamais « son frère » ou « sa sœur », mais son « grand frère » ou sa « petite sœur », les mots en chinois n'étant pas les mêmes selon que le collatéral est plus ou moins âgé.

Ce respect de l'âge est déterminant au Japon ou en Corée, et il a des conséquences directes sur les règles de mobilité en entreprise, pouvant fonctionner comme une forme d'autocensure individuelle : il est fréquent, par exemple, qu'un jeune Japonais refuse un poste de responsabilité au motif qu'il est trop jeune et qu'une promotion trop rapide équivaudrait à une insulte à sa culture, à ses parents, à ses ancêtres.

Le Keigo japonais

« Les Japonais pensent toujours à leur position dans le groupe dont ils font partie, et ils s'efforcent d'y cultiver l'harmonie. Le « Keigo », un langage destiné aux personnes âgées, en est un bon exemple. Les Japonais pensent systématiquement à l'âge de la personne avec laquelle ils parlent, et ils changent de type de langage selon son âge, car la relation entre eux n'est pas une relation entre individus égaux. »

Un élève-ingénieur japonais, Ponts-PariTech, 2012.

QUESTION 72. QUELLE EST LA REPRÉSENTATION DU RÔLE DES DIPLÔMES DANS LES STATUTS PROFESSIONNELS ?

Les Anglo-Saxons sont souvent très surpris de voir l'importance que revêtent pour les Français les diplômes et leur plus ou moins grand prestige. Plus largement, l'idée même, assez française, qu'il existe des postes de direction qui seraient avant tout acquis par la réussite à certains concours universitaires, assurant un statut immédiatement supérieur à ceux qui, même expérimentés, n'ont pas ces diplômes, paraît étrange à beaucoup de nos partenaires européens ou d'outre-Atlantique. Aux États-Unis ou en Grande-Bretagne, les candidats à l'embauche sont surtout évalués sur la base de la dernière insertion professionnelle qu'ils ont eue, le diplôme ne représentant que la capacité d'un étudiant à apprendre, pas à faire. Interrogé par Christine Geoffroy dans la *Mésentente cordiale*¹⁴ sur sa perception de

14. Christine Geoffroy, *La Mésentente cordiale. Voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais*, Paris, Grasset, 2001.

l'entreprise française, un Anglais s'indignait : « Je ne comprends pas pourquoi, sous prétexte qu'ils n'ont pas de bons diplômes, on barre la route à des gens très capables qui pourraient être d'excellents cadres. À côté de cela, on trouve à un niveau hiérarchique supérieur de l'organigramme des cadres sans expérience ni compétence réelle, mais avec des diplômes de haut niveau ! »

Les Allemands s'étonnent aussi de l'importance donnée par les Français à ce statut de cadre lié à la réussite à des concours (grandes écoles notamment) relativement généralistes. La notion même de cadre, nous disent Christoph Barmayer et Éric Davoine, n'existe pas en tant que telle en Allemagne : « Comme la notion anglo-saxonne de manager, la notion de *Führungskraft* est associée uniquement à une fonction managériale dans l'organisation, et le mot français "cadre", qui comporte également une dimension sociologique (une sorte de caste) et une dimension juridique (un statut auquel on s'accroche) ne peut être traduit que très imparfaitement dans ces deux dimensions par "Akademiker" (diplômé de l'enseignement supérieur) ou par "Angestellte" (employés "cols blancs") »¹⁵. Le parcours d'un ingénieur allemand, selon Éric Davoine, est quant à lui comparable à celui d'un « alpiniste », qui ne parvient à sa position qu'après avoir occupé pendant un certain temps des postes d'ouvrier qualifié au cours d'une formation en alternance puis d'une période professionnelle de participation au travail technique de l'entreprise. L'exemple de la formation des officiers en France et en Allemagne (encadré page suivante) est lui aussi particulièrement illustratif.

Comment on devient officier des deux côtés du Rhin

« Les grades d'officier se correspondent de façon équivalente dans les deux armées, mais il existe une différence [...] de procédure de passage au premier grade de lieutenant.

En France, le premier grade d'officier est celui d'aspirant, il s'obtient en voie directe après une sélection (concours) puis quatre mois d'écoles d'officiers de réserve (ou d'écoles militaires) où il sera dans un groupe de futurs officiers. Après ces quatre mois, l'aspirant est un "apprenti-officier" comme son nom l'indique, mais il est appelé "mon lieutenant". Il aura le statut d'officier [...] et est intégré au groupe social des officiers avec des avantages statutaires qui sont aussi des signes d'appartenance du groupe (cantine réservée, billets de train première classe).

Dans l'armée allemande, le futur officier n'obtiendra le statut d'officier qu'à l'issue d'une formation de deux ans, un fin ruban gris sur ses épaulettes marquera cette différence d'objectif qui ne sera jamais assimilable à une différence de statut. Pendant ces deux années, il passera une première année de service comme simple soldat et caporal avec les autres soldats, puis une seconde année pendant laquelle il aura un statut de sous-officier [mais il ne sera appelé qu'"aspirant"]. Les deux futurs lieutenants n'ont [donc] pas les mêmes parcours. L'un, l'Allemand, est toujours en phase d'identification de potentiel, phase pendant laquelle il est au coude-à-coude avec ceux qu'il aura plus tard à commander, l'autre, le Français est déjà [...] "cadre débutant" et jouit dès le début de sa carrière d'un statut d'officier qui le distingue de ceux qu'il a à commander. »

Tiré d'Éric Davoine, *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*, Wiesbaden, DUV, 2002.

La représentation des diplômes, et de ce à quoi ils « donnent droit » est donc très différente d'une culture à l'autre, et même leur mise en avant peut se révéler, dans certains contextes, contre-productive dans les négociations. Fons Trompenaars nous avoue ainsi qu'il utilise des cartes de visite différenciées selon ses interlocuteurs : « Au Moyen-Orient et dans l'Europe du Sud, pour renforcer ma position sociale dans différents contextes, j'utilise des titres académiques, dispensés dans le cadre d'une formation académique. En Grande-Bretagne toutefois, si je me présente en tant que "Docteur", on peut en déduire que j'ai un penchant trop académique pour être consultant d'entreprise [...]. Un beau parcours universitaire peut gêner une éventuelle carrière en entreprise¹⁶. »

15. Christoph Barmayer et Éric Davoine, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

16. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

Pour aller plus loin sur le rapport au statut

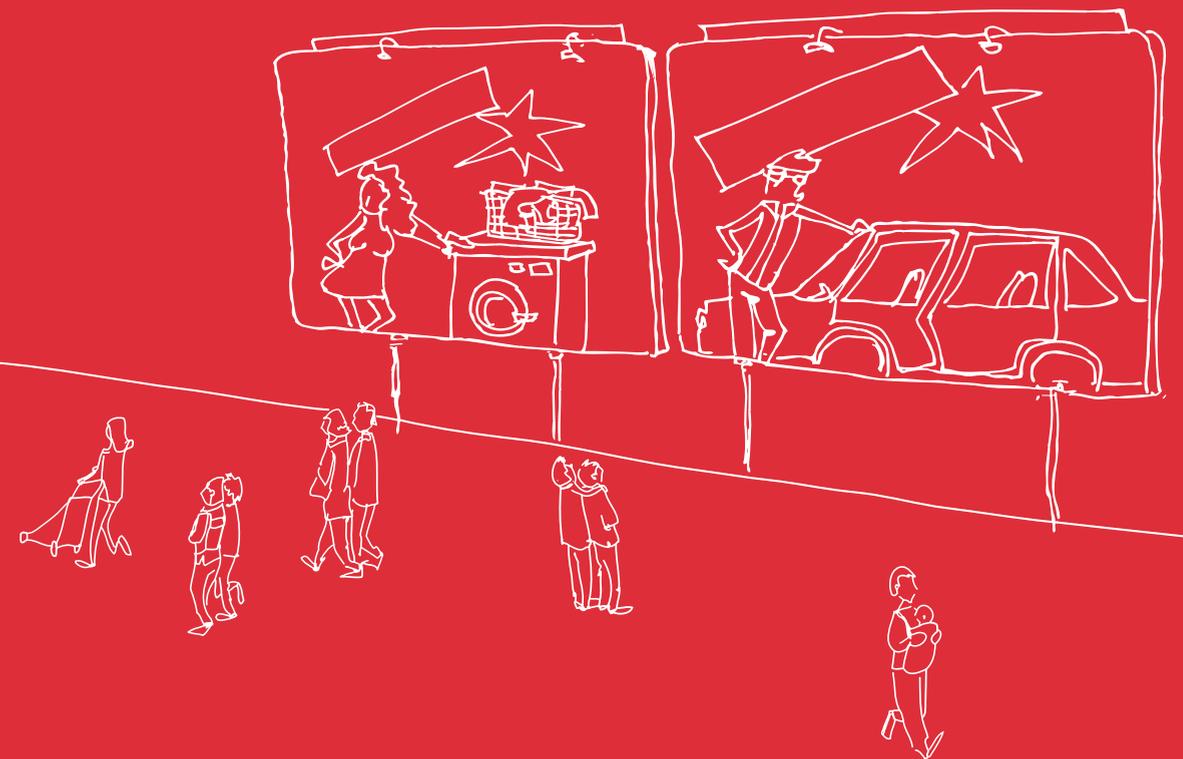
Ouvrages

- › Attias-Donfut (C.), *Sociologie des générations. L'empreinte du temps*, Paris, PUF, 1988
 - › D'Iribarne (Philippe), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989
 - › Dumont (Louis), *Homo Hierarchicus. Essai sur le système des castes*, Paris, Gallimard, 1966
 - › Rocheblave-Spenle (Anne-Marie), « Rôles et statuts sociaux », Encyclopædia Universalis, www.universalis.fr/encyclopedie/roles-et-statuts-
 - › Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2010
-

Chapitre 9

LE MASCULIN ET LE FÉMININ

Genre et distinction des rôles



La place respective des hommes et des femmes dans les sociétés, leurs rôles, leurs statuts, et leurs espaces; l'acceptation ou la répression d'orientations sexuelles minoritaires; autant de sujets très controversés qui font l'objet de ce dernier chapitre sur les questions d'identité, et par rapport auxquels les différences culturelles sont souvent considérables (et souvent caricaturées).

Ici encore, une prise de recul est nécessaire à propos des mots et des concepts – particulièrement sur cette notion de « genre » qui a été longtemps considérée comme intraduisible en français –, ainsi qu'à propos des contextes politiques et sociologiques.

Pour aborder ce thème, nous nous interrogerons avant tout sur la manière dont les différentes cultures identifient, distinguent, voire opposent, les rôles sexuels de chacun; sur la place respective que ces cultures attribuent à l'homme et à la femme; et sur les évolutions plus ou moins profondes des représentations dans ce domaine.

CONTEXTUALISER

QUESTION 73. GENRE ET DIFFÉRENCIATIONS SEXUELLES : QUEL SENS ET QUELLE INFLUENCE ONT LES MOTS DANS CE DOMAINE ?

L'introduction en France du concept de « genre », traduction imparfaite du *gender* anglais, est relativement récente, et ne fait pas que rejoindre une mode anglo-saxonne. Elle porte en elle une manière différente de parler et de traiter des questions de différenciation sexuelle. Parler de « sexe » ou parler de « genre » renvoie en effet à des perceptions très différentes de ce qui caractérise le masculin et le féminin, et à des compréhensions distinctes de la place de la culture et de la nature dans la détermination des identités sexuelles.

L'approche en termes de « genre » plutôt que de « sexe » vise en particulier à déplacer le débat sur les rapports homme/femme du biologique vers le culturel. Elle tend à analyser les rôles et les statuts des sexes à partir des logiques sociales et culturelles qui les sous-tendent. Cette approche n'est pas neutre : elle part du postulat que les rôles sexuels sont avant tout le reflet de représentations culturelles et non celui des compétences réelles des hommes et des femmes. Elle affirme aussi que « la connotation attachée à un rôle et donc à un statut peut évoluer car elle n'obéit qu'à une seule logique, celle du système social dans lequel elle est définie »¹. Le « genre » peut donc se définir comme le « sexe social », et il permet d'interroger les représentations

1. Christine Zoé Naré, « Être femme intellectuelle en Afrique : de la persistance des stéréotypes culturels sexistes », *Afrique et développement*, vol 22, n° 1, 1997.

culturelles, sociales, religieuses, de ce qui est masculin de ce qui est féminin.

Un débat oppose traditionnellement (et de manière parfois simpliste) les promoteurs de la détermination biologique et ceux de la détermination culturelle des différences sexuelles. En d'autres termes, il pose la question: « Être femme ou homme, est-ce un fait de nature, induit par le corps ou est-ce une expression culturelle? » Les détracteurs de cette vision du « genre » culturellement construit brandissent notamment à son encontre l'argument interculturel: en témoignent les propos d'une universitaire chinoise, Li Xiao-Jiang, volontairement provocatrice à l'égard de la vision occidentale du genre: « Cette volonté [occidentale] de maîtrise des phénomènes naturels a sans doute trouvé expression dans la tentative de [...] réduire ce qui fait qu'une femme est femme à une simple question de convention sociale et culturelle². »

Derrière le débat sur le genre, se pose bien évidemment un débat sur l'égalité des droits et des contraintes entre individus aux identités sexuelles différentes. Le témoignage de Seemanthini Niranjana, professeuse indienne de sociologie, permet de mettre en perspective cette vision: « Derrière les conceptions (occidentales) de l'identité et de l'inégalité sexuelles, on trouve en effet la notion d'individu, elle-même indissociable d'une idéologie des droits, de la liberté et de l'égalité. Bien que cette notion ait été adoptée par l'État indien moderne dans sa Constitution, les conceptions de la "personne" s'avèrent différentes, puisque l'identité est davantage perçue en fonction de la place que chacun occupe au sein d'un groupe³. »

QUESTION 74. QUEL EST LE DEGRÉ D'ÉGALITÉ/INÉGALITÉ ENTRE HOMMES ET FEMMES DANS LES DIFFÉRENTS PAYS, ET QUELLES LÉGISLATIONS EXISTE-T-IL DANS CE DOMAINE ?

Un premier constat évident, que les faits observables confirment massivement, est celui du déséquilibre de la situation des femmes vis-à-vis des hommes dans la plupart des pays. On peut trouver quatre indicateurs de ce déséquilibre:

– *le pouvoir politique et économique reste très majoritairement masculin*: selon un rapport de l'ONU⁴, en 2008, il n'y avait que 11 femmes chefs de gouvernement sur un total de 192; 17% des membres des parlements étaient des femmes (une proportion déjà plus que doublée en une décennie). En termes de pouvoir économique,

un chiffre-clé: en 2008, seules 13 des 500 plus grandes firmes mondiales étaient dirigées par des femmes.

– *l'inégalité homme-femme se traduit visiblement dans l'accès au travail et les conditions de rémunération*: selon les pays, les salaires des femmes représentent 70 à 90% de ceux des hommes, l'Asie étant le continent des plus forts écarts, avec un record pour le secteur manufacturier de Corée du Sud, où les femmes ne gagnent que 57% de ce que gagnent les hommes.

– *les femmes représentent les deux tiers des analphabètes dans le monde*, et dans de nombreux pays du Sud, la résistance à scolariser les filles demeure considérable, surtout en Afrique occidentale et centrale (moins de 60% des filles en âge d'aller à l'école sont scolarisées).

– *les violences physiques, sexuelles ou psychologiques sur les femmes restent très fréquentes*: selon le rapport de l'ONU précité, le taux de femmes ayant subi des violences physiques une fois dans leur vie varie de 12 à 59% selon les pays. Ces violences sont de différentes natures: intrafamiliales (40% des femmes du Bangladesh subissent des violences physiques de la part de leurs conjoints); liées à des « pratiques traditionnelles préjudiciables⁵ » (l'excision par exemple); ou encore liées à des conflits armés dans lesquelles les femmes sont souvent les principales victimes (le viol, arme de guerre).

Un regard sur les contextes dans lesquels nous travaillons est donc nécessaire pour interroger l'existence de lois et de règlements nationaux qui accentuent ou qui au contraire corrigent ces déséquilibres:

– dans quelle mesure le cadre et le discours juridiques du pays visent-ils à protéger les individus contre les pratiques discriminatoires ou inégalitaires vis-à-vis de l'un ou de l'autre sexe? Ce cadre juridique est-il effectivement contraignant? Dans de nombreux cas en effet, les discriminations, interdites, sont tolérées. En Inde par exemple, le rite du Sati, encore pratiqué malgré son interdiction depuis près d'un siècle, incite les veuves à s'immoler afin de demeurer des « femmes honorables »;

– la législation du pays agit-elle de manière positive ou négative sur l'égalité homme-femme dans la vie privée comme dans la vie publique? Suivant les pays, le code de la famille peut contenir ou non des dispositions discriminatoires, et les lois peuvent poser des interdits particuliers vis-à-vis des femmes dans l'espace public (par exemple, en Arabie saoudite, l'interdiction pour les femmes de circuler librement ou de conduire). À l'inverse, les législations peuvent chercher à corriger les déséquilibres hommes-femmes, par la mise en place d'une politique de parité dans le domaine politique, dans l'administration, dans les entreprises, etc.

2. Li Xiao-Jiang et al., *Masculin-Féminin*, coll. « Les mots du monde », Paris, La Découverte, 2004.

3. *Ibid.*

4. www.un.org/fr/events/statisticsday/docs.shtml

5. Médecins du Monde, *Prévention et réponses aux violences liées au genre*, guide méthodologique, Paris, MdM, 2011.

QUESTION 75. QUELLE ACCEPTATION OU DISCRIMINATION DES ORIENTATIONS SEXUELLES MINORITAIRES CONSTATE-T-ON DANS LES DIFFÉRENTS PAYS ?

Quelques indices clés: aujourd'hui, les pratiques homosexuelles sont passibles de peine de mort – les peines étant souvent effectivement appliquées – dans une demi-douzaine de pays (Afghanistan, Arabie saoudite, Iran, Mauritanie, Soudan et Yémen, ainsi que dans le nord du Nigeria). Ils sont punis d'emprisonnement dans une soixantaine d'autres pays, essentiellement en Afrique, en Asie centrale, au Pakistan, au Sri-Lanka, en Thaïlande, etc.

Si une trentaine d'États ont beaucoup progressé au cours des dernières années dans la voie de la reconnaissance d'une plus grande égalité de genre en instituant des dispositifs d'union légale (le mariage entre personnes de même sexe en France, au Canada, en Argentine, en Afrique du Sud ou encore dans certains États des États-Unis), il a fallu attendre 1990 pour que l'Organisation mondiale de la santé supprime l'homosexualité de la liste des maladies mentales de sa classification internationale des maladies. Même dans les pays qui ont fini par dépénaliser l'homosexualité, les lois interdisant toute discrimination liée à l'orientation sexuelle sont loin d'exister partout. Elles sont inexistantes, par exemple, en Albanie, en Biélorussie, en Russie, en Ukraine, en Moldavie, en Turquie...

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 76. COMMENT LES DIFFÉRENTES SOCIÉTÉS DISTINGUENT-ELLES LES RÔLES SOCIAUX DE L'HOMME ET DE LA FEMME ?

Dans la famille, à l'école, dans les médias, la rue, l'entreprise, les institutions religieuses, partout s'affirment, se disent (et parfois se contredisent) les rôles sociaux respectifs de l'homme et de la femme. La question qui se pose alors est de savoir dans quelle mesure ces rôles sont, ou ne sont pas, très clairement établis et distincts, dans les différentes cultures. Dans quelle mesure ces rôles se confondent-ils ou sont au contraire très cloisonnés et caractérisés ?

Parmi ses différents critères de différenciation culturelle, Hofstede *et al.* distinguent l'existence de sociétés davantage « masculines » ou davantage « féminines »: « Une société est dite masculine quand les rôles sexués affectifs sont clairement distincts: les hommes sont censés être sûrs d'eux, robustes et concentrés sur la réussite matérielle, alors que les femmes sont censées être plus modestes, tendres, et préoccupées de la qualité de la vie. Une société est dite

féminine quand les rôles sexués affectifs se confondent: les hommes et les femmes sont censés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de la vie⁶. »

Ce qui nous intéresse dans la démarche de l'équipe d'Hofstede, ce sont beaucoup moins les valeurs qu'elle attribue au pôle masculin (« dur »: compétition, force, ambition, etc.) et au pôle féminin (« tendre »: préoccupation pour l'environnement social, coopération, etc.) que la distinction entre des sociétés séparant clairement les rôles et les caractéristiques des hommes et des femmes, et des sociétés mêlant davantage ces rôles (plutôt du côté des valeurs féminines).

L'un des constats majeurs de ces études est que la tendance des sociétés à distinguer plus ou moins clairement les rôles sexués masculin et féminin n'a rien à voir avec le degré de développement économique du pays:

- d'un côté, parmi les sociétés distinguant faiblement les rôles, on retrouve certains pays d'Europe du Nord mais aussi certains pays latins (Costa Rica, Chili, Portugal, etc.) ou d'Europe de l'Est;

- de l'autre, parmi les sociétés distinguant plus fortement les rôles, on retrouve un grand nombre de pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, États-Unis, etc.), le Japon, la Chine, l'Afrique du Sud, etc.

Certes, dans les sociétés industrialisées, les femmes peuvent plus facilement choisir leur rôle social et leur orientation vers une réussite professionnelle, et donc égaliser en apparence le statut hommes/femmes dans la société. De fait, cette ouverture d'un statut professionnel aux femmes plaide pour une évolution des pays développés vers une distinction moins forte des rôles sexués. Mais cette évolution des représentations profondes semble très progressive. C'est pourquoi Hofstede souligne la nécessité de ne pas confondre le niveau de « féminité » des sociétés (distinction faible des rôles) et « féminisme »: « Le féminisme est une idéologie [...] qui veut changer le rôle des femmes dans la société. [...] D'un pays à l'autre, on observe une forme plus masculine ou plus féminine de féminisme. La forme masculine affirme que la femme doit jouir des mêmes opportunités que les hommes. [...] La forme féminine veut changer toute la société, y compris les hommes. La libération de la femme, certes, mais aussi celle de l'homme. »

Un autre des constats intéressants des enquêtes réalisées par Hofstede est la plus ou moins grande « permanence » du pôle féminin dans les différentes sociétés: « Dans les pays les plus féminins, Suède et Norvège, il n'y avait aucune différence entre les résultats des hommes et des femmes; tous exprimaient des valeurs identiques d'empathie et de tendresse. Dans les pays les plus masculins [...], Japon et Australie, les hommes ont obtenu des résultats "durs" et les femmes "assez durs", mais le fossé entre les sexes était maximal.

6. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede et Michael Minkov, *Cultures et organisations...*, op. cit.

[...] Entre pays, les valeurs des femmes diffèrent moins que celles des hommes, et la féminité d'un pays se reflète plus nettement dans les valeurs des hommes que dans celles des femmes. »

En reprenant la distinction opérée par Hofstede, on retrouve par ailleurs l'enjeu d'une plus ou moins forte différenciation des rôles dans l'orientation d'un grand nombre de comportements et de pratiques. Hofstede met en avant plusieurs dimensions sur lesquelles cette influence est particulièrement forte :

- dans la représentation du couple et de la famille: enjeu de la stricte répartition des rôles des parents (la mère s'occupant de la maison, gérant les relations et les sentiments, etc.); ou du type de socialisation de l'enfant en fonction de son sexe (dans le type de jeux qu'il adopte, etc.);

- dans l'importance du tabou porté sur la sexualité, en apparence plus forte dans les sociétés masculines, et dans les attitudes envers l'homosexualité qui tend à être davantage rejetée dans les cultures masculines;

- dans les comportements d'achats: reprenant les données d'une étude de marketing menée par M. de Moodj, Hofstede souligne la plus grande distinction des rôles en fonction des achats dans les sociétés « masculines » (achat alimentaire par les femmes, achat de la voiture et « achats de prestige » par les hommes, etc.).

QUESTION 77. PAR QUELS MARQUEURS (ESPACE, VÊTEMENTS, MUTILATIONS, ETC.) CHAQUE CULTURE CONSTRUIT-ELLE UNE OPPOSITION VISIBLE ENTRE LES SEXES ?

Chaque culture construit sa vision à la fois de l'opposition et de la complémentarité des deux sexes dans une logique plus ou moins forte d'inégalité et de domination entre les sexes, avec un besoin plus ou moins fort de marquage de l'identité sexuelle, et un impératif plus ou moins net de séparation des sexes. Nous donnons ici trois exemples de marqueurs de différence: l'espace, le vêtement, et le marqueur corporel.

Le marquage par l'espace: lieux masculins, lieux féminins

La distinction entre masculin et féminin peut être visible dans l'espace assigné à chacun, à travers la détermination plus ou moins nette de lieux masculins et de lieux féminins. La distinction traditionnelle opérée dans un grand nombre de pays est celle qui oppose l'espace intérieur et domestique lié au féminin et l'espace extérieur lié au masculin.

En France même, a longtemps prévalu un modèle organisé au XIX^e siècle: « Cloisonnement des espaces-temps des hommes et des femmes, et en particulier assignation de celles-ci à l'espace domestique du "foyer". Ce modèle n'a pas résisté aux effets conjugués de

l'entrée massive des femmes dans le monde du travail, à leur progressive indépendance économique et à leurs revendications d'une égalité de condition⁷. » Pour autant, cette assignation de l'espace domestique aux femmes n'a pas totalement disparu. Ainsi, les enquêtes concernant les choix de résidence des Français, mettent généralement en avant le fait que pour un couple dont les deux membres travaillent, on privilégie la plupart du temps le lieu d'habitation qui est le plus proche du travail de la femme.

La question se pose bien plus nettement dans de nombreux pays, au sein desquels les normes culturelles associent traditionnellement femme et intérieur, homme et extérieur. Ces normes « conditionnent largement pour chaque genre les activités à réaliser et les espaces fréquentables. Elles se traduisent d'abord par des situations d'absence de sortie du domicile plus fréquentes chez les femmes⁸. » Dans l'Inde rurale du Sud par exemple, note Seemanthini Niranjana, « les termes utilisés pour désigner l'intérieur et l'extérieur n'indiquent pas seulement un espace physique [...]. Appliquées à une femme, les expressions "devenir extérieure" ou "rester dehors" signifient qu'elle a ses règles, ce qui l'exclut des espaces intérieurs du foyer⁹ ». En Arabie saoudite, l'évolution vers un accès croissant des Saoudiennes à des espaces publics n'est généralement possible que lorsqu'elles sont visibles mais non « reconnaissables ». Les femmes peuvent en revanche être reconnaissables dans des espaces qui leur sont réservés et au sein desquels elles ne portent pas le *niqâb*.

Le marquage par la tenue vestimentaire

Il ne s'agit pas tant ici d'observer que les femmes et les hommes ne s'habillent pas de la même manière que d'évoquer le sens profond et l'importance de cette différenciation. Ceux-ci renvoient souvent à l'aspect plus ou moins révélateur du vêtement, et à l'idée de cacher le sexuel pour repousser le désir de l'autre. Cet objectif peut être concrétisé de plusieurs manières suivant les cultures, en fonction des parties du corps des femmes auxquelles on attribue la valeur la plus érotique et la plus sensible: les pieds dans certaines régions d'Asie centrale ou de Chine, les épaules au Cambodge (où des épaules couvertes indiquent qu'une femme n'est pas encore mariée), la poitrine dans la plupart des pays mais nullement dans certaines populations d'Afrique (chez les Afars en particulier), etc. Ce qui est singulier et très révélateur des normes dominantes en matière d'orientations sexuelles, c'est

7. Marie-Christine Jaillet et Monique Membrado, *Masculin/Féminin dans la ville. L'espace urbain est-il sexué?*, www.cafe-geo.net/wp-content/uploads/CR-Masculin-Féminin-29.04.04.pdf

8. Jeff Turner et Philip Fouracre, « Women and transport in developing countries », *Transport Review*, n° 1, 1995.

9. Seemanthini Niranjana et al., *Masculin-Féminin...*, op. cit.

que cette terreur de provoquer le désir ou de choquer ne s'applique pratiquement qu'aux femmes, très rarement aux hommes.

Le vêtement le plus illustratif de cette volonté de dresser un « écran » contre le désir de l'homme est évidemment le voile : un écran décrit par nombre d'auteurs islamiques comme une protection contre le regard de l'homme, et contre la tentation qu'il peut éprouver.

Le marquage par la mutilation corporelle

Nous avons déjà mentionné (dans le chapitre 4) l'importance et la signification de la pratique de l'excision dans beaucoup de pays d'Afrique, notamment conçue comme « garantie » pour la jeune fille de pouvoir trouver un mari un jour. L'exemple suivant, retraçant la construction de l'identité sexuelle dans les traditions dogons et bambaras, est particulièrement révélateur de la recherche d'opposition/complémentarité visée par les mutilations corporelles.

Construire l'identité sexuelle par la mutilation des corps

Ibrahima Camara, professeur de sciences de l'éducation à Bamako, explique que dans les sociétés traditionnelles, tant qu'il ne porte qu'un cache-sexe, l'enfant, n'est pas « confirmé » dans son sexe. On le considère comme bisexué, ou plutôt il n'est ni homme ni femme. Les mythes bambaras et dogons qui retracent l'origine de l'humanité racontent d'ailleurs que le premier être était androgyne. La mutilation du corps, circoncision et excision, permettait de dire désormais qui était qui et lui assignait sa position dans la société.

Tant que le garçon est pourvu d'un prépuce, support de sa féminité, et la fille de son clitoris, support de sa masculinité, ils sont considérés comme « impurs ». Ils appartiennent à la catégorie des incirconcis dont le sexe est indéfini. La circoncision et l'excision vont leur permettre d'acquérir le statut de véritable homme et de véritable femme et de trouver leur place au sein de la communauté des adultes. Ce rite de passage était autrefois accompagné du rasage des cheveux, symbole de virilité pour les garçons et du tressage chez les filles, symbole de féminité.

L'homme ayant perdu sa féminité cherchera donc ce complément qui lui manque en s'unissant à une femme et inversement. L'enjeu étant celui d'une assistance mutuelle, le mariage ne pouvait être que la concrétisation de ce besoin de complémentarité.

Toutes ces étapes de l'enseignement initiatique ont aujourd'hui disparu sous l'influence de l'occidentalisation, de l'islam, de l'urbanisation. Elles montrent cependant la complexité des approches du genre et de la sexualité, dans un réseau de références symboliques et de peurs imaginaires autour du corps physique et social.

Voir Ibrahima Camara, *Le Cadre rituel de l'éducation au Mali. L'exemple du Wassoulou*, Paris, L'Harmattan, 2003.

QUESTION 78. QUELLES SONT LES REPRÉSENTATIONS DE LA FEMME DANS LES DIFFÉRENTES RELIGIONS ?

La tendance dominante des représentations culturelles de la femme reste marquée, dans de nombreux pays, par l'importance des représentations religieuses et traditionnelles qui la placent au second plan dans la hiérarchie humaine.

Certes les ethnologues aiment à rappeler que dans certaines civilisations (celtes par exemple), les dieux des origines étaient femmes, et que nombre de religions polythéistes accordaient autant d'importance à l'homme qu'à la femme, comme ce fut le cas dans la cosmogonie de l'Égypte antique qui faisait de la complémentarité des deux sexes un élément fondateur de l'équilibre cosmique (où l'homme n'avait pas forcément le beau rôle d'ailleurs : le dieu Seth, un homme, commet le péché originel tandis que la déesse Maât, fille du dieu Rê est le symbole de l'harmonie et de la justice universelle). Pour autant, la place première donnée à l'homme reste prépondérante dans bien des sources religieuses, et pour commencer, dans les représentations chrétiennes.

Pour beaucoup de chrétiens, la femme est encore, selon Ariane Buisset, « un corps second¹⁰ ». Dans la Genèse, elle est présentée comme une « aide¹¹ », une servante, tirée du corps de l'homme (la « côte »), créée à cause de l'homme et pour l'homme, tentatrice, responsable du péché originel. Même si les Églises protestantes ont pour la plupart admis les femmes dans le rôle de pasteur, et même si l'Église anglicane compte des femmes parmi ses évêques, l'empreinte de l'esprit de la Genèse (à quoi on peut ajouter celle des lettres de saint Paul) reste forte dans l'Église catholique qui continue notamment de refuser l'idée de l'ordination de femmes.

En est-il de même du judaïsme, à qui Ariane Buisset attribue la même adhérence à ce que suggère le texte de la Genèse ? Le grand rabbin Ernest Guggenheim le conteste largement lorsqu'il estime que « fondamentalement, il n'existe aucune infériorité de la femme. On peut même démontrer, de toutes sortes de manières, que son rôle est au contraire primordial. [...] La Torah a été donnée d'abord aux femmes : pour marquer précisément l'importance de leur rôle¹². »

Dans le monde arabo-musulman, la question du statut des femmes est particulièrement complexe. On cite souvent l'Arabie saoudite, où la norme coranique prime sur toutes les autres : les femmes n'ont le droit d'y travailler que si leur conjoint ou leur tuteur les y autorise, et en aucun cas dans un environnement mixte, ce qui limite évidemment

10. Ariane Buisset, *Les Religions face aux femmes. S'ouvrir à une vision nouvelle de l'humain et du spirituel*, Accarias, 2008 et *La Réconciliation. Essai sur l'unité cachée des religions*, Adyar, 1996.

11. « Il n'est pas bon que l'homme soit seul ; je lui ferai une aide semblable à lui » (Genèse 2, 18).

12. <http://judaisme.sdv.fr/histoire/rabbins/gugenh/gugenh2.htm>

leurs possibilités de présence sur la scène professionnelle (guère plus d'un cinquième des femmes y a une activité professionnelle). Comme le remarque Raja Ben Slama, «réel ou symbolique, l'enterrement guette toujours les femmes soupçonnées [...] de "séduction-sédution" (*fitna*). Entendons: ce qui détourne de Dieu, et qui rend l'homme imperméable à ses signes. C'est ce qui, en même temps, apparente la femme au démon, lequel d'ailleurs s'appelle *fattan*, et "égare les hommes et les berne de désirs"». Il s'agit donc de «dresser un écran qui interdit et sépare, significations auxquelles renvoie le terme *hijab*: voile¹³».

La question est donc de savoir dans quelle mesure ces sources religieuses déterminent réellement des pratiques et des législations discriminantes dans les différents pays.

Le premier constat simple est que bien souvent les discours d'exclusion des femmes (ou des minorités sexuelles) – et les législations nationales qui entérinent ces discours – s'appuient sur des arguments religieux, même dans des pays où le régime de la séparation des Églises et de l'État est supposé prévaloir. De fait, la religion est bien souvent un socle sur lequel se légitime l'inégalité de genre: c'est ce qui se passe par exemple au Sénégal, avec un code de la famille directement inspiré du droit musulman, mais aussi en Roumanie où l'État favorise la discrimination à l'intérieur des cultes.

Toutefois, la confusion est fréquente entre l'influence des religions et celle de traditions qui peuvent n'avoir qu'un rapport lointain avec la religion. Le refus d'une femme musulmane de se faire examiner par un gynécologue de sexe masculin, de pratiquer la natation dans des piscines mixtes, l'obligation de l'autorisation d'un tuteur mâle pour le mariage, etc., tout ceci est-il inscrit dans le Coran et les hadîths? Beaucoup le contestent, tandis que la stigmatisation d'une religion est souvent liée à la dénonciation de ces réactions et de ces pratiques.

QUESTION 79. LES DISCRIMINATIONS DES MINORITÉS SEXUELLES ONT-ELLES DES FONDEMENTS CULTURELS?

Même si certains prônent la bienveillance et la tolérance (des mots qui en soi peuvent porter une certaine dose de réticence et de paternalisme), beaucoup de porte-parole des différentes religions refusent à l'homosexualité le caractère de forme «normale» de vie du couple et de la sexualité. Ils puisent leurs arguments dans une tradition, parlent de «fondements de la société», et étayent leur position, notamment dans le cas des trois religions du Livre, dans les textes bibliques ou dans le Coran, avec certains passages qui, sortis de

leur contexte, condamnent avec vigueur la pratique de l'homosexualité: l'«abomination» évoquée dans le Livre du Lévitique ou le récit de Sodome et Gomorrhe dans la Genèse par exemple. Quant à la loi islamique, elle est, elle aussi, souvent invoquée pour proscrire cette pratique.

Ce serait une erreur cependant d'assimiler les prises de positions officielles des autorités religieuses (le magistère de l'Église catholique, la position de certains grands rabbins, le discours des tenants de la *charia*, etc.) à un reflet fidèle du point de vue des croyants des différentes religions. Il faut rappeler à ce sujet que 40% des catholiques français se sont déclarés favorables au «mariage pour tous», que beaucoup récusent l'instrumentalisation de certains passages des textes fondateurs, et que certaines Églises protestantes européennes s'ouvrent de manière accélérée à la réalité homosexuelle.

Les religions et spiritualités orientales, surtout le shintoïsme, sont moins formelles sur ce point mais gardent leurs distances: dans le bouddhisme, le précepte de la maîtrise des sens incite à ne pas rechercher le plaisir pour le plaisir et donc, comme dans les conceptions les plus traditionnelles du catholicisme, à n'envisager la relation sexuelle qu'en vue de la procréation. Dans l'hindouïsme, «le plaisir charnel est accepté et acceptable uniquement dans la mesure où il est hétérosexuel et consommé dans les liens du mariage¹⁴».

Au-delà de la référence à la religion, la diversité des positions culturelles vis-à-vis de l'homosexualité est largement liée à l'enjeu de la séparation des genres et des rôles sexuels évoqués plus haut.

La prise en compte de tous ces éléments – la législation en vigueur susmentionnée et les représentations de l'homosexualité – est aujourd'hui une nécessité ressentie comme de plus en plus impérieuse par les DRH des institutions employant du personnel expatrié. Il s'agit d'éviter aux membres de ce personnel d'être mis en danger ou victimes de discriminations ou de rejet lorsqu'ils tiennent très légitimement à ne pas cacher leurs options sexuelles. L'orientation sexuelle sort alors du domaine privé dans la mesure où elle entre en jeu dans les décisions d'acceptation ou d'affectation dans un poste à l'étranger.

Elle concerne également les ONG, non seulement les organisations sanitaires ayant à traiter par exemple des questions de sida, mais aussi les institutions de défense des droits humains et les organismes de coopération en général. Elle place souvent les intervenants étrangers dans une position délicate, ainsi qu'en témoigne ce coopérant français successivement en poste en Tanzanie puis en Afrique du Sud: «J'ai monté des projets d'appui à des groupes gays, lesbiens en Afrique dans des pays où l'homosexualité est interdite, où l'on risque

13. Raja Ben Slama *et al.*, *Masculin-Féminin...*, *op. cit.*

14. http://fr.wikipedia.org/wiki/Homosexualit%C3%A9_dans_les_religions#cite_note-9

sa peau et où l'on dit que l'homosexualité c'est quelque chose d'occidental alors qu'on se retrouve avec des gens en souffrance, qui sont violés, déchirés, pas reconnus, à qui l'on arrache même leurs racines africaines alors que l'orientation sexuelle n'a rien à voir avec la couleur de la peau : à quel moment doit-on choisir entre ne pas bouger (ce ne sont pas mes affaires) ou dénoncer une discrimination¹⁵ ? »

Pour aller plus loin

sur les questions de genre

- › Appadurai (Arjun), Korom (Franck) et Mills (Margaret) (dir.), *Gender, Genre, and Power in South Asian Expressive Traditions*, University of Pennsylvania Press, 1991
 - › Buisset (Ariane), *Les Religions face aux femmes. S'ouvrir à une vision nouvelle de l'humain et du spirituel*, Accarias, 2008
 - › Hofstede (Geert et Gert Jan) et Minkov (Michael), *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Pearson Éducation France, 2010
 - › Médecins du Monde, *Prévention et réponses aux violences liées au genre*, guide méthodologique, Paris, MdM, 2011
 - › Waldman (Linda), Cornell (Lucida), Ben Slama (Raja), Li (Xiao-Jian), Fraise (Geneviève) et Seemantini (Niranajana), *Masculin-Féminin, Les mots du Monde*, Paris, La Découverte, 2004
-

15. Interview réalisé par des étudiants du Master de management interculturel de Dauphine.

Troisième partie

**CULTURES
PROFESSIONNELLES
ET ORGANISATION-
NELLES**

Nous proposons ici un focus sur ce qui concerne le plus directement notre vie professionnelle et notre vision de l'organisation sociale. Pour cela, nous aborderons quatre enjeux-clés:

- quelles sont les représentations du travail, du « métier », de l'efficacité, du risque, de la responsabilité?

- comment conçoit-on et gère-t-on le désaccord ici et là, quelles sont les attitudes observables face aux conflits professionnels (affrontement, contournement, évitement, etc.)?

- qu'est-ce qu'être riche ou pauvre dans nos cultures respectives? Quelles postures à l'égard de la possession, de la propriété, du bien commun? Sommes-nous dans une culture de l'accumulation ou de la redistribution?

- quelles visions du pouvoir, de l'autorité? Quel rapport à la norme et à la règle? Quelles sont nos conceptions des hiérarchies et nos comportements à l'égard de nos patrons ou de ceux que nous encadrons? Quels sont les principaux modes d'organisation des structures dans lesquelles nous travaillons selon les aires géographiques ou les sphères professionnelles?

C'est probablement sur les thèmes de cette troisième partie que la littérature existante est la plus abondante, concentrée cependant sur les milieux de l'entreprise. Ici encore, en rapportant les expériences les plus diverses possible, nous essayerons de croiser les regards en montrant notamment comment des problématiques interculturelles communes peuvent se retrouver entre des entreprises, des ONG, des organisations sociales, etc.

Chapitre 10

LE TRAVAIL

Entre vocation, métier et devoir



L'Antiquité romaine fut une période de grande inventivité en matière d'instruments de torture. Les esclaves en firent la pénible expérience avec le *tripalium* (appareil à trois pieux) ou la *trabacula*, petit chevalet de torture qui donna le verbe *trabaculare*: faire souffrir. Or *tripalium* et *trabacula* ne sont autres que les origines du mot *travail* en français. Ce rappel étymologique tient peut-être de l'anecdote, mais il prépare à l'idée que nos propres représentations du travail peuvent se révéler fort différentes de celles d'autres cultures.

Cet ouvrage étant destiné de manière prioritaire aux professionnels, le rapport au travail y constitue un enjeu majeur. Ce chapitre n'en aborde que quelques aspects spécifiques: rapport au sens du travail, aux motivations dans le travail, à l'«accomplissement» dans le travail; mais aussi rapport à l'esprit d'entreprise, à l'efficacité, à la responsabilité, à l'idée de «progrès» dans le travail, etc. Quelles sont nos cultures du travail, comment sont-elles imprégnées par nos histoires et nos convictions respectives?

Avant d'aborder les représentations de toutes ces notions, il est utile – en tout cas pour les lecteurs en situation d'expatriation – de faire la démarche d'observer la situation de l'emploi et le cadre juridique et social du travail, dans les pays où ils déploient leur activité. Cette prise de recul les aidera à comprendre dans quelle mesure le rapport au travail est plutôt un rapport «sauvage», «encadré» ou «contraint».

CONTEXTUALISER

QUESTION 80. SITUATION DE L'EMPLOI: QUI TRAVAILLE DANS NOS TERRITOIRES RESPECTIFS ?

La situation de l'emploi formel dans les différents pays est en principe facile à connaître par le biais des statistiques officielles (pour lesquelles les comparaisons peuvent au demeurant se révéler très trompeuses, les critères de calcul étant souvent différents). Mais la question du «qui travaille» ne saurait se limiter aux statistiques, le travail informel, rarement pris en compte, pouvant constituer une part dominante dans certains pays du Sud. L'enjeu de fond, qui échappe souvent au radar des statistiques, concerne la répartition des rôles et la contribution effective de chacun à la subsistance de la famille ou du groupe. En Afrique subsaharienne par exemple, le travail des femmes est souvent décrit comme essentiel à l'économie de subsistance sans que celui-ci soit enregistré comme tel. On parle d'ailleurs souvent à cet égard de «travail invisible».

QUESTION 81. QUEL EST, ICI ET AILLEURS, LE DEGRÉ DE RÉGLEMENTATION DU TRAVAIL ?

Il est également nécessaire de prendre du recul sur les marges de manœuvre de ceux qui commandent et exécutent le travail, en analysant le niveau d'encadrement juridique de celui-ci.

Depuis près d'un siècle, le travail est (en principe) l'objet de réglementations un peu partout dans le monde (l'Organisation internationale du travail a été créée en 1919). Près de 200 conventions applicables aux 183 États membres ont été adoptées par l'OIT depuis sa création, concernant par exemple la liberté syndicale, l'élimination du travail forcé, l'abolition du travail des enfants, l'amélioration des conditions de travail, l'élimination des discriminations en matière d'emploi, la durée du travail, la protection sociale, le travail de nuit, etc.

Mais la question demeure de savoir dans quelle mesure les législations nationales mises en place sous le double effet des pressions intérieures et des recommandations des instances internationales sont effectivement appliquées. Nous avons vu en particulier dans les chapitres précédents que les réglementations concernant la non-discrimination sont très loin d'être respectées (plafond de verre, discriminations à l'embauche, etc.).

En matière de travail des enfants, celui-ci a beau être interdit ou encadré, il est encore largement pratiqué. Les statistiques dans ce domaine (qui concernent en général la tranche d'âge comprise entre 5 et 17 ans) sont très trompeuses, le travail des enfants étant souvent, et pour cause, pratiqué en toute illégalité. L'OIT estime que 350 millions d'enfants sont au travail dans le monde, et établit une gradation entre « travail acceptable » – l'Unicef estime que, dans certains cas, et à hauteur d'une limite hebdomadaire, le *childwork* peut être utile à l'éducation des enfants –, travail non dangereux, travail dangereux (mines, pesticides, construction...) et « pires formes de travail » (travail forcé, prostitution, etc.).

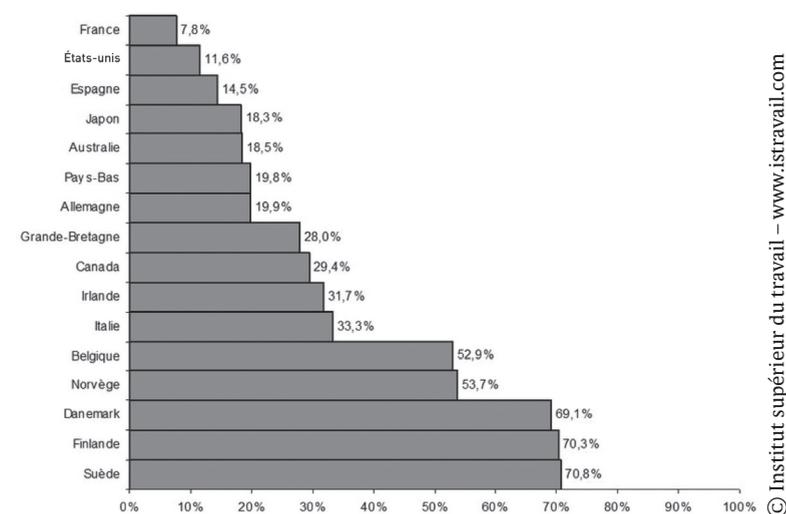
Certaines professions échappent encore à la réglementation du travail. Il aura fallu par exemple attendre la 100^e session de la Conférence internationale du Travail, en 2011, pour que l'OIT décide de faire entrer une cinquantaine à une centaine de millions de travailleurs domestiques du monde entier dans le cadre des normes internationales du travail.

La situation des seniors et des personnes âgées au regard du travail est, elle aussi, très différente d'un pays à l'autre : définit-on ici un « troisième âge » et un « quatrième âge » ? Existe-t-il un âge légal de la retraite (ce n'est pas le cas, par exemple, en Australie ou au Canada, sauf pour certaines professions), si oui quel est-il ? Est-il le même pour les hommes et les femmes ?

QUESTION 82. QUELLE EST L'IMPORTANCE DU SYNDICALISME DANS NOS PAYS RESPECTIFS, SA NATURE, SON RÔLE ?

Les syndicats existent à peu près partout (la Confédération syndicale internationale a des membres dans plus de 150 pays), mais il existe des différences notables dans leur nature, leur poids, leur vocation, qui nous éclairent sur les différences de conceptions des rapports entre acteurs de la vie professionnelle d'un pays à l'autre. Plusieurs points peuvent être observés dans ce domaine :

– *le taux de syndicalisation* (nombre de salariés adhérents à un syndicat rapporté à l'effectif total des salariés d'un pays) est très variable. Le tableau ci-après montre les écarts qui existent au sein des pays de l'OCDE, mais les taux peuvent se révéler beaucoup plus bas, notamment dans certains pays d'Afrique et d'Amérique latine (on constate le niveau particulièrement bas de la France dans ce domaine).



– *la composition et la vocation des syndicats* diffèrent également largement d'une région à l'autre, notamment la part respective des syndicats ouvriers et patronaux, le rôle des syndicats religieux, la place des syndicats agricoles, étudiants, etc.

– *leur nature et leur organisation*, à propos desquelles on voit apparaître beaucoup de nuances :

- *le degré d'indépendance* : en Russie par exemple, les syndicats demeurent encore très marqués par une collusion ancienne avec les organes dirigeants dont ils renforcent la position. Malgré un nouveau code du travail qui prône le dialogue social, les véritables négociations restent rares. « La direction et les syndicats, rapporte Valery Krylov, affirment qu'ils "travaillent ensemble". La présence des syndicats est souhaitable pour le respect des lois. Dans les faits, leur connivence avec la direction aménage des "superstructures du

sommet”. Plutôt que de représenter le personnel, les institutions sociales servent les intérêts de ceux dont la position permet d’influer sur les règles¹. »

- *l’inscription dans une culture de concertation ou de confrontation*: ainsi le système de représentation des salariés en Allemagne est-il à la fois très vigoureux – et les syndicats très puissants –, mais il privilégie la concertation avec le patronat à plusieurs niveaux (branches professionnelles et niveau de l’entreprise). Il renforce un mode de gestion basé sur le « consensus négocié² » permettant l’adhésion du personnel aux objectifs des entreprises, que l’on a longtemps considéré comme l’une des explications majeures de la réussite du modèle industriel allemand.

- *l’existence ou non d’une culture syndicale « autochtone »*: dans des conditions économiques très différentes de celles des deux pays qui viennent d’être cités, le syndicalisme est extrêmement faible dans beaucoup de pays d’Afrique, notamment du fait de l’écrasante majorité de la population rurale et de l’importance de l’emploi informel dans les villes.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 83. QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DU TRAVAIL, DE SA RAISON D’ÊTRE, DE NOS MOTIVATIONS ?

Petit exercice d’étymologie

Nous l’avons dit dès l’introduction de ce chapitre: le travail tel que conçu dans les étymologies de notre culture francophone, c’est la souffrance. Cet héritage est, en réalité, largement religieux: les références bibliques ne manquent pas pour accréditer l’hypothèse d’un lien historique, dans le catholicisme et à un degré nettement moindre dans le protestantisme, entre l’idée de travail et celle de châtement, d’outil de rédemption, de moyen de se racheter d’un péché originel (Adam, chassé du paradis pour avoir croqué la pomme interdite, devra gagner son pain à la sueur de son front, Ève devra n’enfanter que dans la douleur du « travail » de l’accouchement...). D’où le lien avec le terme de souffrance (*trabificare*) ou même avec le terme d’esclavage dans certaines autres étymologies (работа en russe, *robota* ou en polonais par exemple). L’homme, enclin à faire le mal, doit aller

1. Valery Krylov, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

2. Suivant l’expression de C. Barmayer, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

vers la rédemption tout à la fois par l’acharnement au travail et par le contrôle de soi: le salut individuel ne peut ainsi qu’être durement conquis (la « porte étroite »). Ce rachat des âmes par le travail, qui a longtemps fondé la chrétienté, se distingue largement des cultures musulmanes (où la doctrine du péché originel est ignorée) et de la culture juive (où elle est rejetée). Cette source particulière de vision du travail s’éloigne également de celle de cultures notamment africaines, dans laquelle l’Homme, partie intégrante de la nature, « est », fondamentalement, et où le travail est perçu comme un simple moyen de survie et non comme un vecteur d’action à tout prix.

En revenant à l’étymologie, on réalise à quel point le mot « travail » est connoté de manière très différente d’un pays à l’autre:

- en allemand par exemple, *Arbeit* est lié à l’idée de « patrimoine », et renvoie historiquement, note Clair Michalon, à l’« acte glorieux qui fonde la qualité de chevalier³ ». Le travail est d’ailleurs perçu en Allemagne, toujours selon Michalon, comme « un acte positif, qui fait l’objet d’un consensus général, excluant le doute, tant dans la pratique que dans les finalités ».

- vision positive également des Japonais à l’égard du travail, sa traduction – *shitogo* – signifiant littéralement « processus d’accumulation de la connaissance » et « service ». Le travail est perçu comme un puissant outil d’intégration sociale, au sein d’entreprises dont la traduction littérale (*kaicha*) est quant à elle « clan sociétal ».

- en roumain, la notion de travail se traduit par *lucru*, qui provient du latin *lucrum* lié à la notion de profit, et qui se rapporte avant tout à la notion de rémunération. Selon Clair Michalon, cette traduction est liée au fait que l’attention est moins portée sur le sens et les résultats du travail que sur le salaire: « Travailler, produire de la richesse a longtemps été synonyme de collaboration avec un pouvoir autoritaire, le plus souvent étranger [...]. En fin de compte, seul le poste qui donne accès à la rémunération est pris en considération, et non l’activité qu’il suppose. »

- notons enfin que significativement, certaines langues africaines (le swahili, le lingala) ne connaissent pas le verbe *travailler*, mais seulement l’expression « faire un travail ».

Le travail: une valeur en soi ?

Il semble ainsi qu’il n’y ait pas de représentation universelle de l’acte de travailler ou de la « valeur travail »; pour certains, il n’est qu’une modalité, pour d’autres une valeur en soi.

Les étymologies japonaises et allemandes du mot nous mettent sur la voie: l’éthique du travail au Japon est en fait profondément marquée par les racines très anciennes de la philosophie bouddhiste

3. Clair Michalon, *Différences...*, op. cit.

zen, qui présente de nombreuses similitudes, selon Hajime Nakamura, avec l'éthique protestante. Chez les Japonais comme chez les protestants, estime cet auteur, le travail est l'une des voies spirituelles menant au salut. « L'homme doit s'appliquer à son travail sans penser à autre chose qu'à réaliser un travail de qualité, car la qualité de son travail démontre sa qualité spirituelle. L'homme s'oublie dans son effort de travail et ainsi, il peut diminuer son égocentrisme et réaliser le désintéressement de lui-même [...]. Ici, le but de l'homme n'est pas de reconnaître sa réussite professionnelle, mais consiste, pour lui-même, à se libérer de la souffrance humaine et à atteindre la paix intérieure⁴. » Cette vision rejoint d'une certaine manière celle des cultures hindouistes ou bouddhistes traditionnelles, qui accordent au travail, comme processus, une valeur en soi, indépendante du résultat. Même s'il n'est pas utile à proprement parler, le travail demeure une voie, une manière d'être.

La brouette de l'ashram et la courte vie du mandala : le travail comme processus dans la culture indienne

« Pour les hindous, l'exercice quotidien de *karma yoga*, discipline de l'action, est pratiqué surtout dans les *ashrams* (résidences ou retraites religieuses). Il valorise l'apprentissage spirituel et le travail comme une fin en soi. Dans l'étymologie sanskrite du mot *ashram*, on retrouve à la fois l'idée de « s'exercer » et celle de « labeur » et de « pénitence ». L'objet de cette pratique est de dépasser l'ego et de se consacrer complètement à la tâche, sans s'attacher au résultat et sans attendre de compliments. Si, comme je l'ai expérimenté, l'on passe un après-midi en hissant des brouettes pleines de déchets potagers vers le haut d'une colline à la demande de son supérieur, on ne doit pas être déçu, ni fâché, ni bouleversé si le lendemain il demande que les déchets en question soient déplacés ailleurs, au fond du jardin : le processus est plus important que le résultat, tout comme, dans la culture bouddhiste, la construction méticuleuse d'un mandala de sable peut durer des semaines pour finir détruit, une fois parfait, ou jeté dans la mer.

À l'inverse, on connaît ces mythes grecs qui partent du principe qu'un travail inutile est la pire des punitions : pour avoir osé déjouer la mort, Sisyphes est condamné à faire rouler perpétuellement une pierre en haut d'une colline avant que celle-ci ne retombe au sol. Et pour avoir tué leurs maris, les cinquante filles de Danaos sont condamnées, aux enfers, à remplir sans fin des jarres percées (le fameux tonneau des Danaïdes) ! »

Une étudiante française, Sciences Po, 2013.

4. Hajime Nakamura, *Étude sur l'esprit critique dans le Japon moderne*, Shinshusha, 1950, cité par Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Historiquement, on retrouve cette glorification de la valeur travail dans beaucoup de régimes autoritaires, et notamment au cœur du discours du régime soviétique, pour lequel, comme l'observe Valery Krylov, « [dès la fin des années 1920] la "valeur travail", sans rapport au résultat, a été proposée comme force créatrice. [...] Cette idéologie, selon laquelle un salarié devait se livrer corps et âme à son travail, exigeait la mobilisation totale des travailleurs, et induisait une logique d'obéissance appelant à l'exemplarité vertueuse⁵ ». On pourrait déduire que cette idée de la valeur-travail est exclusivement celle d'une idéologie politique, mais Krylov estime que si elle a été si bien assimilée en Russie, c'est que, proche des valeurs orthodoxes qui prônent le « travailler sans compter pour le bien de tous », elle trouve ses sources dans des racines culturelles plus profondes.

Pourquoi travailler ?

D'une zone culturelle à l'autre, d'une profession à l'autre mais aussi bien entendu d'un individu à l'autre, la part respective des différentes motivations possibles du travail varie : entre « gagner sa vie », « réussir », progresser socialement ou rechercher des relations humaines et un cadre social dans lequel s'intégrer, le curseur peut être placé de manière différente. Dans plusieurs cultures, la priorité est mise, tant du côté des dirigeants que de celui des salariés, dans le caractère intégrateur, et « familial » des relations de travail. Au Mexique, au Liban, au Brésil, en Colombie par exemple, voir les résultats de son travail et bien gagner sa vie est important, mais souvent moins que de travailler dans une bonne ambiance. Le lien l'emporte sur le règlement, la productivité, le contrat, tout ceci dans le cadre d'entreprises où la soumission et le paternalisme sont monnaie courante. Mais dans d'autres cultures, cet aspect relationnel est une motivation plus marginale. En Grande-Bretagne par exemple, nous rappelle Christine Geoffroy, on placerait plutôt la tâche avant la relation : « Pour des peuples latins ou méditerranéens, il est très surprenant de constater que la tâche, pour un Anglais, passe avant les relations interpersonnelles. Les témoignages de partenaires de travail français et anglais seront particulièrement révélateurs de ces attitudes contrastées. Telle Française dira : "J'ai toujours l'impression qu'ils ne s'intéressent pas à savoir qui sont réellement leurs interlocuteurs, même si j'ai pris la peine d'envoyer un fax avec mon prénom et mon nom de famille." Tandis qu'un collègue de travail anglais affirmera : "En Angleterre, quand on est au travail, c'est pour travailler. Ce n'est pas une chose sociale, on est là pour faire une tâche.

5. Valery Krylov, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Les Français socialisent beaucoup au travail. Nous, on socialise en dehors du travail.⁶»

Travail comme devoir, comme moyen de gagner sa vie, comme vecteur de réussite et de mobilité sociale, comme manière de s'intégrer et de s'épanouir : les raisons de se « mettre au travail » sont donc multiples et très liées à l'histoire et à la culture de chaque pays.

Mais ces visions sont également très liées à l'influence du contexte économique. Dans ce domaine, une réflexion intéressante est menée par Ronald Inglehart⁷, qui s'emploie à classer les différentes cultures nationales du travail en fonction de deux axes qui sont étroitement liés au contexte économique du pays concerné : un premier axe, lié au passage d'une société préindustrielle à une société industrielle, qui oppose les valeurs traditionnelles et religieuses aux valeurs laïques et rationnelles ; et un second axe qui oppose les préoccupations de survie aux préoccupations d'épanouissement individuel. Peut-être Inglehart oppose-t-il trop radicalement tradition et modernité, survie et épanouissement, mais il permet une lecture intéressante de notre thème, en distinguant notamment trois types de contextes, trois étapes de développement économique, associés à trois regards sur le travail :

- dans des contextes où l'influence traditionnelle et la religion restent prégnantes (« cultures du sacré »), le travail aurait tendance à s'inscrire davantage dans un système de croyances, à être davantage lié à une « éthique du devoir », et à constituer davantage une forme d'obligation vis-à-vis de la société, à l'inverse de ce que l'on observe dans des sociétés plus sécularisées.

- dans des contextes où sont développées des valeurs matérialistes et individualistes, notamment dans les phases de transition économique des pays, le travail serait avant tout valorisé dans sa dimension « instrumentale » : il apporte un revenu, il assure une sécurité, etc.

- à l'inverse, les pays les plus riches caractérisés en partie par des valeurs « post-matérialistes », valoriseraient davantage la capacité du travail à permettre le bien-être et l'épanouissement de chacun (mais pour autant ces sociétés valoriseraient-elles moins le revenu et la consommation qu'il permet ? Pas si sûr). Le travail devient alors avant tout une voie de réalisation personnelle. L'intérêt porté à l'activité menée apparaît bien plus central dans les motivations du travail, au regard notamment du niveau de salaires, des perspectives de promotions, etc.

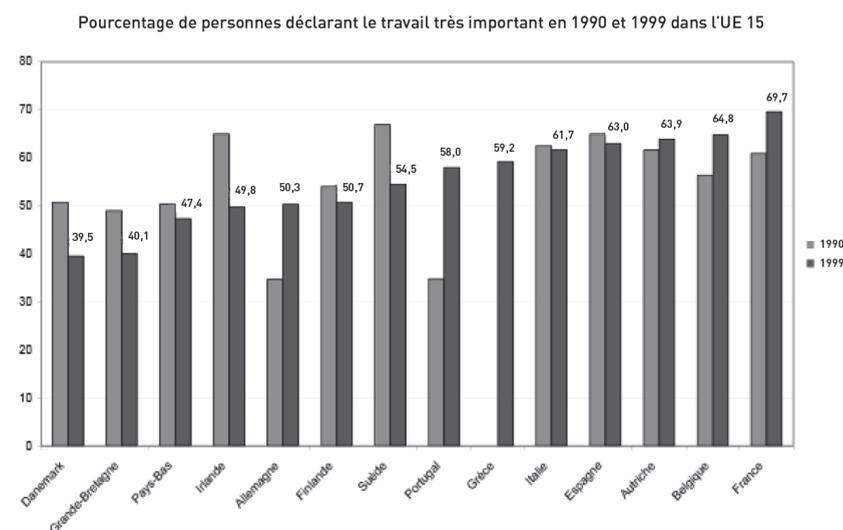
Ces différents types de motivations pour se mettre au travail sont assez classiques, et se retrouvent d'ailleurs dans un outil bien connu,

surtout utilisé pour le marketing et l'analyse des besoins des consommateurs : la pyramide de Maslow.

Son inventeur, Abraham Maslow⁸, distingue 5 niveaux successifs de besoins : les besoins de base d'abord, de sécurité ensuite, d'appartenance, d'estime puis de réalisation. Les individus recherchent la satisfaction de chaque besoin avant de penser au besoin du niveau supérieur. Cette approche a certes été fortement contestée : il n'est pas évident que les besoins du haut de la pyramide (estime, reconnaissance, réalisation) soient perçus par tous comme moins essentiels que les besoins de base. Cette modélisation peut cependant nous aider à interroger la gradation des motivations du travail dans nos sociétés.

La place particulière du travail en France

Les enquêtes réalisées au niveau européen sur la place et l'importance donnée au travail se rejoignent toutes autour d'un même constat : la France se distingue des autres pays européens par la proportion de la population qui déclare que le travail est « très important ». Voici le graphique que propose EVS, le *European Value Survey* (www.europeanvaluesstudy.eu) :



Source : EVS, 1990 et 1999 (reproduit dans l'étude de Lucie Davoine et Dominique Méda, voir ci-dessous)

(...)

6. Christine Geoffroy, *La Mésestante cordiale...*, op. cit.

7. Ronald Inglehart, *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton, Princeton University Press, 1997.

8. Abraham Maslow, *Devenir le meilleur de soi-même. Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris, Eyrolles, 2008.

La place particulière du travail en France (suite)

(...) Quels facteurs peuvent expliquer ces différences ? Quelles sont les motivations particulières des Français qui leur font donner tant d'importance au travail ? Pour Lucie Davoine et Dominique Méda, la France ne semble pas plus sensible à l'idée que le travail est un «devoir à accomplir» que ses voisins anglo-saxons par exemple. Si on tient compte du pourcentage de personnes simplement d'accord avec cette idée, la France est plus proche de la Grande-Bretagne. La France ne se trouve pas non plus parmi les pays les plus pauvres d'Europe (qui témoignent, on vient de le voir, d'une importance traditionnellement plus grande accordée au travail) ; même si le niveau de chômage et le sentiment d'insécurité sur le marché du travail sont un premier facteur explicatif. Les Français ne semblent pas non plus placer davantage d'importance que les autres dans les salaires et la dimension «instrumentale» du travail.

En revanche, et c'est bien là une particularité, les Français ont tendance à placer des attentes plus grandes dans l'épanouissement personnel au travail et le développement de leurs capacités au travail. Plus de 50 % des Français sont «tout à fait d'accord» avec l'idée que le travail est nécessaire pour développer pleinement ses capacités [...] alors que moins de 20 % des Britanniques, des Suédois ou des Finlandais partagent cette idée.

Davoine et Méda traduisent cette spécificité de la manière suivante : «Le travail est plus fréquemment un investissement affectif en France, ce qu'ont également mis en évidence les enquêtes d'Ipsos et de la Sofres [...]. Les Français sont ainsi 42 % à penser qu'ils "s'accomplissent souvent dans le travail", pour une moyenne européenne de 30 % [...]. Par rapport à la moyenne européenne, les Français plébiscitent les notions d'accomplissement et de fierté. On retrouve ici les idées développées par Philippe d'Iribarne [...] : les valeurs françaises opposent le travail "vil" au travail "noble", qui échappe à la logique du marché, pour s'appuyer sur une logique interne, celle de l'honneur du métier.»

Éléments issus de l'étude de Lucie Davoine et Dominique Méda, «Place et sens du travail en Europe : une singularité française?», *Centre d'études de l'emploi*, document de travail, n° 96-1, février 2008, www.cee-recherche.fr/publications/document-de-travail/place-et-sens-du-travail-en-europe-une-singularite-francaise

Pour aller plus loin sur les différentes représentations du travail, nous proposons de poser quelques autres questions-clés : Comment percevons-nous notre métier ? Qu'entendons-nous par «efficacité» dans le travail ? Quelle séparation faisons-nous entre notre travail et notre vie privée ?

QUESTION 84. DANS QUELLE MESURE LE « MÉTIER » EST-IL PERÇU COMME UN CHOIX, UNE VOCATION, UNE ASSIGNATION ?

Une notion étroitement associée à celle de travail et qui n'est pas sans lien avec la question des motivations est celle de *métier*, autour de laquelle les représentations culturelles sont très diverses. L'enjeu est notamment de comprendre dans quelle mesure un métier m'est assigné, et dans quelle mesure il contribue plus ou moins fortement à définir mon identité, et mon statut. Le métier est-il ou non perçu comme un élément central du prestige et de l'honneur individuel ?

Le métier vocation ou question d'honneur ?

Dans certains pays comme l'Allemagne, le métier (*Beruf*) revêt un caractère sacré. Le système de formation professionnelle, en alternance, y est pour quelque chose, qui valorise fortement le métier en l'assimilant souvent à une vocation (*Berufung*). Dans *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Max Weber mettait en lumière ce caractère sacré du *Beruf* (à la fois métier, tâche, travail assigné) : «Le mot allemand *Beruf* [...] suggère [...] une connotation religieuse – celle d'une tâche imposée par Dieu. [...] Si nous faisons l'histoire de ce mot à travers les langues, nous constatons d'abord que, chez les peuples où prédomine le catholicisme [...], aucun vocable de nuance analogue n'existe pour désigner ce que nous, Allemands, appelons *Beruf* (au sens d'une tâche de l'existence – *Lebensstellung* –, d'un travail défini), alors qu'il en existe un chez tous les peuples où le protestantisme est prépondérant⁹.»

Les Français ont, pour leur part, selon Philippe d'Iribarne, une vision particulière du métier correspondant à ce qu'il appelle la «logique de l'honneur¹⁰». Avoir un métier, observe-t-il, «c'est appartenir à un corps, s'inscrire dans la grandeur d'une tradition porteuse d'une forme d'honorabilité que l'on a le devoir de maintenir, à la fois en étant digne, et en s'opposant à ce qu'on manque de respect à son égard». Cette logique, qui lie le métier au prestige et à l'honneur individuel, se traduit notamment selon lui par une tendance de chacun à définir ses objectifs et ses responsabilités à partir de la vision qu'il se construit du «métier» qu'il exerce ; vision portée par les pairs davantage que par un supérieur hiérarchique. «On fait largement confiance à la capacité de chacun, guidé par le sens de son métier, à analyser les situations et à agir en conséquence dans le cadre d'objectifs très généraux.» D'Iribarne tient cette manière de concevoir les rapports d'autorité pour une spécificité strictement française, et ajoute que «hors de

9. Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

10. Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur...*, op. cit.

France, ne pas préciser ce qu'on attend de ceux qui travaillent pour soi est largement vu comme le signe du fait que l'on ne sait pas ce que l'on veut. » Il précise également que « les rapports de travail ne mettent pas seulement en jeu les intérêts des salariés, mais la manière dont ils se situent dans une hiérarchie qui oppose ce qui est grand et noble à ce qui est bas. Les sentiments associés aux situations de travail, les réactions qu'elles suscitent, en sont fortement affectés. On est dans un registre qui n'est pas seulement celui des intérêts, et l'humiliation menace¹¹ ».

Le métier comme assignation ?

Dans plusieurs pays d'Asie, le métier et la place dans la société de celui qui l'exerce sont étroitement liés. L'influence du bouddhisme zen contribue, par exemple, à placer au cœur de la culture japonaise cette vision d'une « assignation » extérieure du métier de chacun : « Chaque métier est donné à chaque individu par le Ciel comme mission sur terre », estimait ainsi le moine zen Shosan Suzuki¹².

En Inde, on retrouve, de manière encore plus formalisée, cette « assignation » d'un métier en fonction des positions dans la hiérarchie des castes. Ce qui désigne le métier en Inde, c'est la *jâti*, système endogame lié à la notion de profession (ou même, dans notre vocabulaire, à celle de corporation de métier). On en compterait plus de 4500 en Inde, catégories à l'importance toujours forte en zone rurale. Ces *jâtis* sont en réalité davantage que des métiers. Selon A. Karkun *et al.*¹³, les *jâtis* sont également un système endogame (il s'agit de bien se marier dans sa *jâti*). Il est intéressant de noter par ailleurs que la *jâti* se distingue de la prospérité sociale de l'individu.

Autant de représentations du « métier » qui se démarquent de conceptions plus opérationnelles, plus détachées de l'identité individuelle, moins déterminées et déterminantes du statut et de la position de chacun, telles qu'elles peuvent être rencontrées dans les pays anglo-saxons.

Des cultures de métiers ?

Notons enfin qu'au sein d'une même organisation peuvent se heurter des *cultures de métier* :

– soit des *cultures de secteur* (lorsqu'une entreprise intervient dans plusieurs domaines d'activité différents), avec un partage de

représentations, de savoir-faire, et de réactivité à un environnement sectoriel : la culture du secteur automobile n'est pas la même que celle du secteur pharmaceutique ou du secteur bancaire ;

– soit des *cultures professionnelles*, qui font souvent s'opposer, au sein d'une même entreprise, les commerciaux aux financiers, les DRH aux techniciens, etc., ou au sein d'une même ONG les médecins et les logisticiens, les gestionnaires et les agronomes, etc.

QUESTION 85. QUELLES SONT LES CONCEPTIONS DE L'EFFICACITÉ DANS NOS CULTURES RESPECTIVES ?

Qu'est-ce qu'être efficace ? Les précisions de vocabulaire nous dévoilent comment, en français et en anglais, les notions d'efficacité et d'efficience sont liées à la définition des objectifs préalables à l'action.

Efficacité, efficience, rendement

L'efficacité (en anglais *effectiveness*, ou plus rarement *efficacy*) se rapporte au degré de réalisation de ce qui a été prévu. Le degré d'efficacité est le rapport entre les résultats qui ont été obtenus et les objectifs qui étaient fixés. La notion de rendement est le pendant de celle d'efficacité dans le domaine financier : rapport entre le résultat financier et les capitaux qui ont été investis.

La notion d'efficience (*efficiency* en anglais) est différente. Elle désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens mis en œuvre pour y parvenir*. Pour le dictionnaire Larousse, efficient « se dit de quelqu'un, d'une machine, d'une technique, etc. qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses, d'efforts. »

Pour aider à comprendre la différence, on peut proposer l'exemple suivant : mon collègue me demande de traiter un dossier à sa place,

- cas 1, je traite ce dossier aussi bien que lui, mais en deux fois plus de temps. Je suis efficace car j'ai réalisé la tâche.

- cas 2, je traite ce dossier aussi bien que lui, et aussi rapidement. Je suis efficient.

Dans les deux cas, efficacité et efficience dans son sens occidental renvoient directement à la définition préalable d'un objectif, fixe et précis, à partir duquel se mesure la qualité de l'action.

* Définition proposée sur le site www.sppe.gov.pl/IMG/pdf/Efficacite_et_efficience.pdf

Les écarts culturels vis-à-vis de cette approche occidentale de l'efficacité se perçoivent notamment dans certains pays asiatiques, et concernent la manière d'appréhender l'objectif de l'action menée. Dans son *Traité de l'efficacité*¹⁴, François Jullien montre qu'à la

14. François Jullien, *Traité de l'efficacité...*, op. cit.

11. Philippe d'Iribarne, « L'honneur du métier », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

12. Cité par Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

13. A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

différence de la conception que nous avons de cette dernière (résultant de la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'une fin précise, et visant à imposer notre volonté à la réalité), la pensée classique chinoise engage plutôt à apprendre, à se laisser porter, « à laisser advenir l'effet : non pas à le viser (directement), mais à l'impliquer (comme conséquence) ». Dès lors, il ne s'agit pas d'une logique de maîtrise des objectifs coûte que coûte, mais au contraire « de la non-bataille, du non-affrontement ». On ne saurait complètement ignorer cet héritage de la tradition chinoise, notamment taoïste, dans nos relations commerciales et internationales actuelles. Le *wu-wei*, « laisser venir » incite à maîtriser les événements non pas en s'opposant à eux mais en se laissant porter par eux : on pense spontanément aux techniques du judoka qui, loin de contrer son adversaire, utilise la poussée de celui-ci à son propre avantage.

Le jeu de go et l'efficacité à l'orientale



DR

Korsak Chairasmisak, dirigeant de plusieurs grandes firmes thaïlandaises, voit dans la philosophie du jeu de go un principe explicatif de l'efficacité des stratégies asiatiques.

Le jeu de go, nous dit-il, « nous enseigne à nous adapter à des circonstances changeantes. [...] Il nous apprend que toute action mène à une autre et a une influence sur le long terme et l'issue de la partie ». Le jeu de go incite à un grand réalisme (« Si vous ne savez pas comment perdre, vous ne savez pas comment gagner ») et à une capacité de vision globale des choses. « C'est cette différence de vision qui différencie le général d'un simple commandant. Un commandant qui supervise un front fait en sorte de gagner la bataille. En revanche, un général se fait une idée globale du champ de bataille. Il pèse les forces et les faiblesses de chaque camp objectivement. Il agit en suivant la propension des choses (*yin shi ling dao*) avec calme et sobriété. Attentif, prudent, il sait quand attaquer et quand se retirer. Il fait preuve de flexibilité, en s'adaptant à toutes les contingences pour ensuite définir une stratégie en fonction des avantages distinctifs de chaque position acquise. »

Le go, poursuit Chairasmisak, est une épreuve psychologique, qui apprend à maîtriser son envie de gagner trop vite : « Le vainqueur est celui qui saura contrôler son esprit et résister le plus longtemps possible à la tentation de tuer, car l'autre perdra patience le premier. »

D'après Korsak Chairasmisak, *Enseignements d'un dirigeant asiatique. Sagesse et efficacité*, Éditions d'Organisation, 2005.

QUESTION 86. QUELLES SONT LES REPRÉSENTATIONS DE LA RESPONSABILITÉ DANS LE TRAVAIL ?

L'idée de responsabilité dans le travail existe partout dans le monde, même si, comme le remarque Édith Sizoo¹⁵ les langues non occidentales n'offrent pas toujours d'équivalent symétrique à la notion occidentale de la responsabilité. La notion renvoie globalement à l'idée de « charge ». En lingala (langue africaine), note Édith Sizoo, « *mokumba* signifie « poids » et « grossesse », pas seulement celle d'une femme mais aussi celle du chef des anciens qui porte le poids de la « grossesse sociale ». Nous avons vu que la nature de cette charge a, dans les cultures judéo-chrétiennes, un lien avec des fondements religieux (le châtement consécutif à la pomme croquée de la Genèse), mais dans le contexte islamique, « la responsabilité n'est pas représentée uniquement comme un fardeau, mais aussi, dans le récit de la Création et de la Chute que propose le Coran, comme un objet confié en dépôt ». Une autre différence culturelle réside dans la nature volontaire ou non de la charge : « En Occident, « assumer une charge » est en général associé à une tâche que nous accomplissons soit volontairement, de notre propre initiative, soit parce qu'elle nous est confiée par d'autres. Mais [bien des non-Occidentaux], de par leur conception du rapport entre la personne et son environnement, associent la responsabilité à une charge inévitable. Pour eux, il ne s'agit pas d'un choix (humain), mais de « l'ordre des choses » (qu'il soit social, divin ou cosmique) dans lequel chacun doit jouer son rôle. Par conséquent la responsabilité n'est pas sujette aux changements provoqués par l'homme. » Pour la plupart des Indiens par exemple, note Makarand Paranjapee, « être responsable, c'est simplement accomplir son *dharma* »¹⁶. Et c'est, pour certains Africains de l'Est, accomplir la volonté divine : en swahili, précise I. Ndaywel à Nziem, « le mot signifiant « responsabilité » pourrait être *makadara*, terme qui aurait une connotation religieuse et qui pourrait se traduire par « mission », « ce qui a été écrit », « ce qui a été décrété par la volonté immuable de Dieu »¹⁷ ».

Rappelons par ailleurs que dans les cultures à orientation collective, la responsabilité et l'évaluation de la performance sont davantage affaire d'équipe que d'individus. Ceci se manifeste notamment, nous l'avons dit, dans le fait que dans ces cultures, en cas de faute individuelle, prévaut non la sanction individuelle mais la prise en charge par le collectif de l'erreur commise, sans autre punition pour l'individu que la honte qu'il éprouve à l'égard du groupe qui le protège.

15. Édith Sizoo (dir.), *Responsabilité et cultures du monde. Dialogue autour d'un défi collectif*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2008.

16. *Ibid.*

17. *Ibid.*

QUESTION 87. QUELS SONT LES DIFFÉRENTS RAPPORTS À L'INCERTITUDE ET AU RISQUE DANS LE TRAVAIL ?

La France, championne ou vice-championne du monde dans la consommation d'anxiolytiques, a connu récemment une vague de suicides au sein d'une grande entreprise – France Télécom – à la suite d'un ensemble de restructurations générant une incertitude et un stress professionnel qui n'avait pas été anticipé par les employeurs. Or notre pays avait été classé depuis longtemps par Geert Hofstede parmi ceux dont l'indice de contrôle de l'incertitude (ou d'évitement de l'incertitude – *uncertainty avoidance*) est le plus élevé. Cet indice (que Michel Moral¹⁸ préfère appeler l'indice de *peur* de l'incertitude) est l'un des cinq indicateurs de différenciation culturelle que Hofstede a déduit de l'enquête IBM que nous avons mentionnée plus haut à plusieurs reprises. Dans cette enquête, trois des questions posées par Hofstede aux salariés portaient sur : le stress ressenti dans le quotidien du travail, le besoin de règles dans la vie professionnelle et le désir d'une situation professionnelle stable et à long terme.

Les réponses font apparaître une différenciation entre des « anxieux » et des « sereins » à l'égard de l'univers du travail. Les anxieux, parmi lesquels on trouve des Européens (Grecs, Portugais, Belges, Français...), des Latino-américains, des Arabes, des Africains et quelques Asiatiques (Japon, Corée du Sud, Taiwan...), sont émotifs, sujets à la peur et aspirent à ce qui est stable et prévisible. Beaucoup s'effrayent des changements et recherchent un maximum de règles et de garde-fous qui les mettent à l'abri de l'inattendu. Plusieurs auteurs¹⁹, à la suite d'Hofstede, insistent sur le besoin qu'ont ces anxieux du monde professionnel d'avoir dans leur travail des instructions précises, des plannings, une reconnaissance de l'ancienneté ou de la loyauté plutôt que de la performance. Les conséquences d'un niveau élevé de « crainte de l'incertitude » sont perçues également dans la tendance à rester chez le même employeur, la préférence pour les grandes organisations, et de manière générale, un certain conservatisme et une certaine résistance au changement.

À l'inverse, les « sereins » d'Europe du Nord, d'Amérique du Nord ou d'Asie du Sud acceptent mieux l'inconnu, célèbrent le pragmatisme et la souplesse, font confiance à l'avenir. Significativement, le mot « crise » en chinois, se traduit par « danger et opportunité »...

Dès lors, des malentendus et des frictions peuvent survenir au sein d'équipes multiculturelles en matière de gestion du risque et de rigidité des structures d'organisation institutionnelle. Malgré

leurs limites (classification par pays, conclusions fondées sur un petit nombre de types d'entreprises observées), les conclusions d'Hofstede ont en effet l'avantage de nous alerter sur la posture de nos interlocuteurs par rapport à l'audace, à l'entrepreneuriat et à la prise de risque : soit ils sont bien davantage disposés que nous à innover, à investir et à se lancer, soit ils se montrent très réticents face à ce qui peut leur paraître imprudent dans ce qu'ils se voient proposer.

Cette crainte « culturelle » de l'incertitude doit être mise en perspective avec les contextes économiques et sociaux de nos interlocuteurs, et avec les conséquences que peuvent avoir leurs erreurs ou celles des professionnels qui travaillent avec eux ou « pour eux ». Avec Clair Michalon²⁰, et pour avoir vu opérer de nombreux agronomes sur le terrain, nous insisterions volontiers sur cette question du droit ou non à l'erreur dans le cas de la coopération internationale pour le développement. Beaucoup de coopérants considèrent, et ils ont souvent raison, que leur métier est d'aider à l'innovation : dans les techniques culturelles, dans les adaptations technologiques, dans les produits utilisés, dans le mode de gestion familiale, etc. Le problème est qu'ils travaillent avec des paysans dont l'équilibre de survie est extrêmement fragile, et que toute erreur de prévision, tout effet inattendu d'une innovation peuvent rompre brutalement cet équilibre, amenant pour eux la ruine tandis que le coopérant peut rejoindre ses foyers avant même de pouvoir mesurer les conséquences de son activité. « Dans un monde précaire, pour les hommes dépourvus de marge d'action, ceux qui se trompent disparaissent [...] ; l'erreur est synonyme de mort », écrit Michalon qui ajoute que, de manière significative, un même mot désigne, dans la langue aymara (Pérou) l'initiative, le choix, le risque et le danger !

La crainte de l'incertitude est également à mettre en perspective avec les héritages politiques de nos partenaires. Dans son analyse des liens entre culture et modes de gestion en Russie, Valery Krylov nous dit par exemple que même si l'ouverture des frontières et l'introduction de l'économie de marché ont suscité un esprit entrepreneurial, beaucoup de Russes, conditionnés par la période soviétique, continuent à chercher une protection dans l'organisation qui les emploie. « Le Russe, écrit-il, préfère en général être un salarié, même mal payé, que de créer sa propre entreprise. La situation d'un entrepreneur est perçue comme instable. La concurrence directe en interne est alors vécue comme la chute d'un dernier mur contre l'incertitude. Ainsi, les anciennes pratiques, comme le fait de citer en exemple les performances des meilleurs dans le but de les valoriser, incitent toujours les

18. Michel Moral, *Le Manager global. Comment piloter une équipe multiculturelle*, Paris, Dunod, 2004.

19. Notamment Terence Brake, Danielle et Thomas Walker, *Doing Business Internationally...*, op. cit. ; Michel Moral, *Le Manager global*, op. cit. ; etc.

20. Clair Michalon, *Différences...*, op. cit.

travailleurs à s'améliorer, mais à condition qu'elles ne fassent pas de reproches aux autres membres du personnel²¹. »

QUESTION 88. QUELLE SÉPARATION FAIT-ON, ICI ET AILLEURS, ENTRE LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE ET LA SPHÈRE PRIVÉE ?

Nous avons mentionné, dans le chapitre sur l'espace, le phénomène, très fréquent dans certains pays occidentaux de la « bulle » personnelle décrite par Edward T. Hall, source de problèmes éventuels lors de la rencontre de personnes de cultures différentes : s'introduire brutalement dans cette bulle, ne pas la prendre en considération peut provoquer chez l'autre des réactions de peur ou d'agressivité. Cette volonté de séparer vie professionnelle et vie privée se manifeste notamment dans de nombreux pays occidentaux, mais aussi ailleurs : en Inde, on parle parfois de « compartementalisation » de la vie quotidienne²². Dans ce pays, les choses évoluent certes rapidement, mais le lieu de travail et la maison sont deux espaces qui ont longtemps été strictement séparés, avec des modes de vie et de comportement radicalement différents. « Le lieu de travail est un lieu adapté aux contingences modernes, nous disent A. Karkun *et al.*, lieu où l'anglais est, généralement, la langue de travail. Les vêtements à l'occidentale sont de mise, la cantine regroupe tout le monde [...] et les conversations sont principalement professionnelles. Mais une fois au dehors et de retour dans la sphère familiale, les Indiens délaissent l'anglais et changent généralement pour le dialecte local. Les rituels religieux sont pratiqués en famille, l'alcool et le tabac sont proscrits et les conversations sont tournées vers les problèmes familiaux [...]. L'harmonie est ainsi préservée grâce à cette dichotomie²³. »

Il n'en est pas partout de même. Les Français en séjour professionnel au Japon sont souvent gênés par le fait que les salariés japonais sortent fréquemment après le travail avec leurs collègues pour boire ou manger ensemble ou qu'ils ont des activités communes pendant les week-ends.

Evalde Mutabazi note de son côté qu'en Afrique, ce qui gêne les cadres européens réside dans les visites parfois incessantes des membres de la famille ou du clan sur le lieu de travail. « Pour bénéficier pleinement et durablement de l'assistance réciproque communautaire, en plus de ces visites, chaque membre doit participer à tous les événements heureux ou malheureux (par exemple, les mariages,

les naissances ou les décès) qui touchent les membres de son clan et ses alliés. Ce sont autant de raisons pour lesquelles l'absentéisme est souvent mal appréhendé par la rationalité managériale occidentale et ses procédures élaborées dans des cultures ayant une conception généralement différente de la famille et de ses rapports avec l'entreprise²⁴. » La communication, en Afrique subsaharienne, entre sphère professionnelle et sphère privée est particulièrement visible dans le cas de mouvements sociaux. E. Mutabazi l'a observé par exemple lors d'une grève opposant en RDC la direction de la filiale locale d'une multinationale occidentale à la majorité des ouvriers : « Dans les ateliers en grève, [...] les complicités et les relations tissées dans l'informel amenaient chaque membre à rester très solidaire des autres en cas de difficulté familiale ou professionnelle. La grève pouvait d'autant plus durer que leurs maigres salaires étaient complétés par le revenu de leurs activités parallèles. [...] L'assistance réciproque fonctionnait à merveille dans une ambiance chaleureuse et amicale. Pour tout dire, une espèce de "tontine des énergies et des compétences" fonctionnait sous forme d'échange de services mutuels et de complémentarités opérationnelles à l'usine, mais aussi au village, et servait à régler les problèmes des uns et des autres²⁵. »

Peu d'étanchéité également en Russie, où, nous dit Valery Krylov, « une recherche constante de liens profitables et de partenaires potentiels efface la frontière entre la vie privée et le monde des affaires. [...] Ce mélange introduit largement la vie privée dans le fonctionnement des organisations. Le pouvoir d'un acteur s'applique, dans une mesure égale, à l'accomplissement des tâches personnelles et professionnelles qui ne sont d'ailleurs pas toujours clairement distinguées. Des salariés peuvent partager leurs temps de travail entre une communication personnelle, une consultation sur Internet et des pauses²⁶ ».

PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES

Pour reprendre et synthétiser plusieurs des questionnements-clés qu'il est nécessaire de prendre en compte pour s'adapter aux approches et aux pratiques de travail de l'autre, laissons de nouveau la parole à Christine Geoffroy qui exhorte les Français engagés dans des collaborations quotidiennes avec les Anglais à se poser des questions, beaucoup de questions, tout autant sur leurs partenaires que sur eux-mêmes.

21. Valery Krylov, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

22. Expression de M. Singer, *When a Great Tradition Modernizes. An Anthropological Approach in Indian Civilization*, New York, Praeger, 1972.

23. A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

24. « Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

25. *Ibid.*

26. Valery Krylov, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Français et Anglais sur le même bateau

Questions à se poser sur soi-même et sur l'autre pour une prise en compte productive des différences de comportement au travail :

- › « Quel est le climat de travail que je privilégie ? Quel est mon degré de concentration par rapport à la tâche que j'accomplis ? Les conversations sont-elles liées au travail en cours ou à l'ordre du jour, ou bien débouchent-elles plus ou moins régulièrement sur des questions diverses ou des questions d'ordre personnel ? [...] En fonction des réponses apportées, on s'attachera à créer ou à s'insérer dans une atmosphère de travail qui donne davantage la priorité à la tâche, tout en sachant trouver les moments privilégiés de socialisation et d'échanges informels, lors des temps de pause, d'un passage au pub, de l'organisation d'une soirée *happy hours* ou à l'occasion de rencontres entre membres d'un même club sportif.
- › Ai-je porté suffisamment d'attention à l'organisation du temps de travail ? [À la ponctualité, au respect de "l'heure dite"] ?
- › Ai-je parfois trouvé un collègue ou collaborateur anglais un peu nonchalant ? [...] A-t-il refusé un travail que je lui demandais d'exécuter ? Son refus de m'aider n'est-il pas lié à la peur de perdre du temps, donc d'être moins performant, en interrompant la tâche à laquelle il travaillait ? [...] Ma demande était-elle si urgente que je n'avais aucun moyen de l'anticiper ? (il vaudrait sans doute mieux tenter de rassurer ce collègue en le laissant terminer son travail en cours et en lui assurant que cette demande supplémentaire sera programmée à un moment plus opportun). »

Extrait de Christine Geoffroy, « Culture et gestion en Angleterre, un idéal de mesure », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Pour aller plus loin sur le rapport au travail

Ouvrages

- › Alter (Norbert), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2010
- › D'Iribarne (Philippe), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989
- › Geoffroy (Christine), *La Mésentente cordiale. Voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais*, Paris, Grasset, 2001.
- › Jullien (François), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1997
- › Michalon (Clair), *Différences culturelles, mode d'emploi*, Paris, Sépia, 1997
- › Sizoo (Édith) (dir.), *Responsabilité et cultures du monde. Dialogue autour d'un défi collectif*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2008
- › Osty (Florence), *Le Désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, PUR, 2003

Liens

- › Organisation internationale du travail/Bureau international du travail : www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm

Chapitre 11

LE DÉSACCORD ET LE CONFLIT

Entre affrontement
et évitement



Les réflexions proposées dans ce chapitre sont centrées sur les dynamiques de conflits et de négociations dans les relations professionnelles et au sein de l'espace privé. Elles ne concernent pas les conflits armés à l'échelle internationale ou régionale, et n'abordent que relativement peu le phénomène de la violence en tant que telle.

Autre remarque préalable: si, comme nous le verrons plus loin, la représentation et la gestion des conflits se révèlent très différentes d'une culture à l'autre, elles le sont aussi d'un secteur d'activité à l'autre (du milieu de l'entreprise par exemple au milieu associatif), et au sein même d'un groupe donné, où coexistent des personnalités plus ou moins conciliantes, plus ou moins enclines à l'évitement ou à l'affrontement.

CONTEXTUALISER

QUESTION 89. CONFRONTATION, DÉSACCORD, CONFLIT, VIOLENCE : QUEL EST LE SENS DES MOTS ?

Le conflit, si souvent rencontré dans les relations professionnelles, est-il nécessairement une confrontation agressive, génératrice de violence? L'étymologie latine (*conflictus*, dérivé de *confligere*, *con-* « ensemble » et *fligere* « heurter, frapper »), qui commande le français conflit, l'allemand *Konflikt*, l'anglais *conflict* ou le russe *конфликт* plaide pour cette acception, qui suppose un degré de violence explicite. On retrouve cette interprétation du mot dans de nombreuses analyses, comme celle de Diane Drory: « Dès que quelqu'un est en présence de quelqu'un d'autre, il y a possibilité de conflit. (...) Le conflit est un affrontement intentionnel entre deux êtres ou deux groupes d'êtres de mêmes espèces animés d'une volonté agressive, comportant une intention hostile qui peut, le cas échéant, tendre à la suppression physique de l'autre. La guerre est un mode de résolution des conflits¹. »

Mais le conflit peut également être perçu différemment: comme une simple situation d'opposition de sentiments, d'opinions ou d'intérêts, qui présente un caractère à la fois récurrent et inévitable. À ses origines, estime Johan Galtung, se trouve toujours « une incompatibilité, une contradiction entre des objectifs: “je veux X, tu veux X, or nous ne pouvons l'avoir tous les deux. Le conflit est quelque chose d'aussi naturel que l'air que nous respirons.”² » Il ne s'agirait plus

1. Diane Drory, *Cris et châtements. Du bon usage de l'agressivité*, De Boeck, 2004.

2. Johan Galtung, *Repenser le conflit: l'approche culturelle*, Conseil de l'Europe, 2002, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/completed/dialogue/DGIV_CULT_PREV%282002%291_Galtung_F.PDF

alors de s'attacher à la «prévention des conflits», lesquels seraient inévitables, mais à la prévention de la violence liée à ces conflits. Ou même de reconnaître la situation de conflit pour prévenir la violence. Comme le notent Miguel Benasayag et Angélique del Rey, «nier les conflits nés de la multiplicité, ceux dont la reconnaissance fait société, c'est mettre en danger la vie. Le refoulement du conflit ne peut conduire qu'à la violence généralisée, et l'enjeu auquel nous sommes tous confrontés est bien celui [d'assumer le] conflit, "père de toutes choses" selon Héraclite³». Cette approche rejoint également les analyses de Paul Ricœur, pour qui la démocratie est un «état qui ne se propose pas d'éliminer les conflits mais d'inventer les procédures leur permettant de s'exprimer et de rester négociables⁴». Elle fait écho aussi aux écrits de Hannah Arendt⁵ qui souligne qu'une société sans conflits serait une société totalitaire.

Si l'on regarde la manière dont les Chinois traduisent le mot conflit, on retrouve bien cette distinction entre conflit et violence, le premier exprimant plutôt la confluence, qui n'est pas forcément chose violente.

Chongtu : des courants d'eau qui se rencontrent

La subtilité de l'étymologie chinoise du mot conflit

«En chinois, le conflit est le *chongtu* : 冲突. À l'extrême gauche de ces caractères, on trouve la clef de l'eau. 冲 seul signifie "heurter", "précipiter", mais aussi "laver à grande eau". Bien que la traduction française "heurter" ne transmette pas l'idée de l'eau, en chinois le champ sémantique de l'eau est très visible. 突 signifie "s'élancer". On trouve donc dans la composition de ce mot l'idée de deux courants qui se rencontrent, mais la clef de l'eau donne plutôt l'idée d'une rivière, de deux fluides plutôt que d'un heurt de deux solides. Alors que dans la pensée occidentale le conflit est le choc de deux forces qui semblent solides et immuables, et qui peuvent donc s'entre-détruire, en Chine l'image plus fluide suggère que les deux choses qui s'opposent peuvent éventuellement s'entremêler. Ici, il est difficile de ne pas avoir à l'esprit le symbole du *yin* et du *yang*.»

Témoignage d'étudiants de Sciences Po, 2013.

C'est surtout aux conflits de la vie professionnelle et sociale que nous nous attacherons ici : situations d'opposition d'intérêts, d'objectifs, de conception du travail et de la vie en groupe, qui ne contiennent pas nécessairement de violence. Ce qui fait souvent passer du conflit

à la confrontation puis à la violence, c'est notamment l'entrée en jeu de l'émotion, qui transforme des situations gérables par la raison en situations explosives dont la gestion et la résolution deviennent plus difficiles.

QUESTION 90. EXISTE-T-IL DES DISPOSITIFS DE RÉGULATION SOCIALE DES CONFLITS DANS LES SECTEURS OÙ NOUS TRAVAILLONS ?

Dans quelle mesure existe-t-il dans les pays avec lesquels nous sommes en contact une diversité de système de régulation des conflits? Comment sont-ils articulés entre eux? Fonctionnent-ils en parallèle (et potentiellement en concurrence), ou en complémentarité? Ces enjeux se posent notamment à deux niveaux :

– *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 du conflit? En Allemagne par exemple, prédomine depuis des décennies un système de relations professionnelles au sein duquel les partenaires sociaux ont la possibilité de construire, sans l'intervention de l'État, un dialogue et un consensus évitant le plus souvent que les conflits ne s'enveniment;

– *au sein de la société, plus largement* : en dehors des systèmes judiciaires peuvent coexister des systèmes de régulation traditionnelle (que l'on retrouve par exemple en Afrique subsaharienne) où des différends peuvent se régler autrement (et parfois en parallèle) que par la procédure formelle moderne de la justice. L'intervention des autorités traditionnelles, et le recours à des dispositifs très anciens comme la «parenté à plaisanterie», que nous évoquerons en fin de chapitre, y sont encore monnaie courante.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

Les représentations et les attitudes face au conflit peuvent avoir des sources lointaines, liées, comme nous le verrons, aux religions ou à l'histoire. Mais elles relèvent aussi de dispositions d'esprit individuelles ou collectives (cultures de l'harmonie et de la face, de la relation humaine, de la provocation...) et de l'environnement professionnel.

QUESTION 91. QUELLE EST L'INFLUENCE DES RELIGIONS SUR LES ATTITUDES FACE AUX CONFLITS INTERPERSONNELS ?

La position des religions sur les conflits est une question complexe et controversée. Si on laisse de côté les pratiques, déviations, fanatismes et alibis religieux pour s'interroger sur les fondements

3. Miguel Benasayag et Angélique del Rey, *Éloge du conflit*, Paris, La Découverte, 2007.

4. Paul Ricœur, *Écrits et conférences 2. Herméneutique*, Paris, Seuil, 2010.

5. Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Éditions Pocket, 1997.

religieux des attitudes face au conflit, deux grandes tendances peuvent être mises en évidence.

Du côté des grandes religions monothéistes, on peut observer, avec Andreas Hasenclaver, qu'elles légitiment généralement « des moyens de contrainte dans certaines circonstances, exigent des sacrifices dans les combats qu'elles livrent au nom de leur propre foi, et diabolisent ceux qui adhèrent à une autre foi [...]. [Elles] contiennent [pourtant] souvent des éléments qui proclament l'incompatibilité entre la violence et la foi, demandent des efforts pour faire régner la paix, et prônent le respect des autres croyances⁶ ». Mais ce sont toujours des efforts, dans une représentation de l'existence qui exalte la lutte et l'affrontement. Comme le remarque Hesna Cailliau « dans la Bible, les prophètes juifs apparaissent comme des lutteurs, ils n'esquivent pas la confrontation publique et vont jusqu'à provoquer la société. Moïse affronte le Pharaon, le menace de châtiments terribles; Jésus traite les pharisiens de "sépulcres blanchis", de "race de vipères", chasse les marchands du temple, prédit sa destruction [...]. Il en résulte que pour nous "la vie est un combat", une lutte permanente, qu'il nous faut vaincre la nature, mais aussi "forcer sa nature"⁷. »

Pour leur part, les spiritualités asiatiques – d'où la plupart des mouvements non violents tirent leur inspiration – sont la source de représentations différentes. L'adaptation au monde y est plus importante que sa transformation. On y engage à « suivre la nature », à épouser les cours des choses, et à accepter la réalité telle qu'elle se présente. Ces spiritualités prônent la conciliation, non le combat. Lao Tseu, fondateur du taoïsme, professe ainsi que « qui est apte à vaincre son ennemi ne l'affronte jamais directement » et ajoute que « les armes sont des instruments de malheur ». Quant au bouddhisme, il insiste selon Johan Galtung sur l'origine « codépendante » des conflits: « Tout croît ensemble dans une causalité mutuelle. Les conflits n'ont ni début ni fin; nous partageons tous la responsabilité de nos actes et de nos échecs; il n'est pas d'acteur unique qui porte seul sur ses épaules la responsabilité et la culpabilité⁸. »

QUESTION 92. QUELLE EST L'INFLUENCE DE L'HISTOIRE ET DES CULTURES POLITIQUES SUR CES ATTITUDES ?

Une hypothèse partagée par de nombreux auteurs est qu'il existe un lien fort entre la plus ou moins grande propension au conflit ouvert et à la confrontation dans les attitudes professionnelles, et la nature

6. Andreas Hasenclaver cité dans Anne-Marie Holenstein, *Rôle et signification de la religion...*, op. cit.

7. Hesna Cailliau, *L'Esprit des religions...*, op. cit.

8. Johan Galtung, *Repenser le conflit...*, op. cit.

des évolutions politiques et du processus de construction nationale du pays concerné.

Dans son étude sur les déterminants des comportements des gestionnaires au Québec, Jean-Pierre Dupuis rappelle par exemple que l'histoire de cette province est celle d'une émancipation très progressive et très lente de la mère patrie, là où les États-Unis ou l'Amérique latine ont opéré une rupture plus rapide et plus radicale. Il suggère que ce fait, ajouté au caractère minoritaire de la société québécoise, explique la propension des Québécois à l'évitement du conflit dans le cadre professionnel, à la recherche de consensus, à « l'accommodement raisonnable »: cette dernière expression toute québécoise, qui définissait initialement la manière dont les sociétés laïques géraient la diversité des exigences des différentes minorités religieuses, désigne aujourd'hui l'ensemble des arrangements auxquels aboutit la gestion des conflits de valeurs ou de droits, notamment dans les rapports interculturels⁹.

Le sociologue canadien Jacques Proulx¹⁰ revient sur ce lien entre les cultures politiques et les attitudes de concertation ou de confrontation. En tant que Québécois, les relations de travail lui paraissent beaucoup plus faciles, fluides, consensuelles avec les Allemands qu'avec les Français, ces derniers manifestant une culture de l'affrontement. Dans certains cas (Allemagne, Canada), rappelle-t-il, les États se sont construits progressivement, par rassemblement; dans un autre (France), la construction de l'État a été plus verticale et autoritaire.

Philippe d'Iribarne¹¹ ou encore Jacques Demorgon, ont également montré que plusieurs traits du fonctionnement professionnel en Allemagne (pratiques de concertation, culture du consensus négocié, organisation moins hiérarchisée qu'en France) trouvent une partie de leur origine dans une histoire qui remonte à plusieurs siècles, histoire d'un pays, morcelé au départ, fait de particularismes et d'identités régionales très marquées, histoire d'une réforme luthérienne qui rejette l'autorité de Rome et jette un regard critique sur les hiérarchies de toute sorte.

QUESTION 93. EXPRIME-T-ON OUVERTEMENT UN DÉSACCORD DANS NOS CULTURES RESPECTIVES ?

La question ici n'est pas de savoir si le désaccord – situation courante et inévitable – est acceptable ou admis dans telle ou telle culture, mais de savoir si, culturellement, il peut être exprimé clairement, notamment en public; si les émotions sont visiblement libérées

9. E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

10. Université de Sherbrooke.

11. Philippe d'Iribarne, « Culture et "effet sociétal" », *Revue française de sociologie*, vol. 32, n° 32-4, 1991.

ou si elles sont cachées à tout prix; si le style de communication en vigueur dans nos cultures respectives favorise ou non l'expression des désaccords.

L'une des analyses les plus éclairantes dans ce domaine est celle d'Edward T. Hall qui distingue deux modes de communication en fonction des cultures (sur lesquels nous revenons plus en détail dans le chapitre 15):

– *implicite/à forte charge contextuelle*: compréhension plus implicite de ce qui est communiqué, contradiction moins formalisée, recours à une diversité d'éléments non verbaux, etc.

– *explicite/à faible charge contextuelle*: les phrases exprimées transmettent la plus grande partie des informations.

Une grande partie des régions d'Asie, de l'Afrique et des pays arabes sont des exemples de cultures au sein desquelles prédomine un mode de communication «à forte charge contextuelle», et donc au sein desquelles l'implicite joue, chaque fois de manière différente, une part importante dans la manière d'exprimer son désaccord.

Hall donne l'exemple d'une négociation entre un Américain et un Japonais: le mode de communication du premier est typique, selon lui, d'une culture à contexte faible, et se traduit par un mode de communication assez direct et explicite. Pour le Japonais, le souci de préserver l'harmonie du dialogue le pousse à traduire son désaccord par des mouvements subtils du regard, des silences et un langage du corps spécifique. Pour Hall, la compréhension de cette différence est cruciale pour qu'une communication ait vraiment lieu et que la négociation puisse aboutir.

Un autre aspect de cette réflexion sur l'expression du désaccord est la question de savoir quel est le sens du «oui» et du «non» dans nos cultures respectives.

Sens d'un «oui», usage du «non»

Dans bien des cultures, notamment en Asie ou dans certains pays d'Afrique, le «oui» peut ne vouloir dire qu'une chose: «j'ai compris ce que vous vouliez me dire, je vais y réfléchir», «je vous écoute», éventuellement «je ne veux pas vous contrarier, mais je sais déjà que je ne suis pas d'accord». Ou encore (signe de cultures orientées vers le collectif): «je vous ai entendu, mais je suis seul et avant de vous répondre je dois consulter mes collègues, ma famille, ma communauté». Ainsi le «oui» peut-il relever de la simple courtoisie, ou d'une stratégie de temporisation, d'évitement.

Dire «non» n'est pas courant partout. Certaines langues, comme le chinois ou l'amharique, n'ont pas vraiment de mot pour «non», ou ne l'utilisent que très peu. On répond toujours négativement à une question en réutilisant le verbe de la question à la forme négative. Et l'on évite souvent de contredire, pour éviter, comme nous le verrons plus loin, de faire perdre la face à l'autre.

QUESTION 94. SOMMES-NOUS PLUTÔT DANS UNE CULTURE DE LA CONFRONTATION OU DU NON-AFFRONTÉMENT ?

«L'essentiel, c'est de râler. Ça fait bon genre!» Cette sortie mémorable de Jean Gabin dans le film *Mélodie en sous-sol* (1963), nous rappelle que la culture qui nous est la plus familière, en France, est celle de l'affrontement, considéré comme une forme de courage: dire les choses telles qu'on les sent, ne pas cacher nos griefs, jouer la transparence et la franchise, provoquer s'il le faut, ne rien laisser passer, éviter surtout de «refouler les conflits», attitude évoquée au début de ce chapitre et considérée chez nous comme très malsaine¹². Entre Français, comme le note Philippe d'Iribarne, «l'expression véhémement des opinions et des critiques fait partie d'une manière normale de manifester les différences de points de vue. Elle relève d'une sorte de rituel d'affrontement destiné à départager celui qui a raison et celui qui a tort. Il n'est pas choquant d'élever la voix ou d'affirmer que le point de vue de celui avec qui on est en désaccord ne mérite pas la moindre considération¹³». Mais dès lors que l'on se trouve en présence d'interlocuteurs de certains autres pays, ajoute-t-il, «pareilles manières de faire sont de nature à transformer en adversaires irréductibles ceux que l'on a ainsi traités».

Si nous sommes rejoints dans cette idée du conflit toujours utile, toujours créateur, par une partie du monde occidental (mais une partie seulement comme le montre ce que nous avons dit plus haut de l'Allemagne et du Québec), l'attitude de bien d'autres cultures face au conflit est plutôt celle du non-affrontement. Dans son *Art de la guerre*, qui a bien peu à voir avec celui de Clausewitz, le Chinois Sun Zi recommande, plusieurs siècles avant l'ère chrétienne et à la suite de Lao Tseu «de ne jamais affronter directement un adversaire et, pour que la victoire soit durable, de toujours laisser une porte de sortie». Hesna Cailliau revient sur cette vision chinoise du conflit: «Le stratège chinois cherchera à éviter l'affrontement direct par tous les moyens: soit en contournant l'obstacle, soit par l'attente de moments plus favorables, soit par la ruse et l'usage de stratagèmes. La ruse n'a rien d'immoral aux yeux des Chinois, au contraire, elle fait partie des critères de l'intelligence avec la prévision de l'avenir, la souplesse d'adaptation et l'humilité¹⁴».

Cette recherche d'évitement de l'affrontement peut être observée dans de nombreux pays, avec une mise en avant de l'importance d'un environnement de travail harmonieux, où la qualité des relations humaines prime.

12. Voir Miguel Benasayag et Angélique del Rey, *Éloge du conflit*, op. cit.

13. Philippe d'Iribarne, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

14. Hesna Cailliau, *L'Esprit des religions...*, op. cit.

Luis Cisneros et Émilie Genin¹⁵ estiment par exemple que pour beaucoup de Mexicains, dans les entreprises, « un environnement conflictuel, ou de concurrence entre les collègues, est intolérable [...]. Un tel environnement leur semble incompatible avec la productivité de l'équipe. [...] Le gestionnaire mexicain n'a pas l'esprit de compétition au sens où il ne souhaite pas dépasser ses collègues à n'importe quel prix. Il cherche plutôt un environnement agréable, amical et détendu pour travailler. Les conflits ou les situations "gagnant/perdant" sont évités. »

On retrouve cette importance accordée à l'harmonie des relations professionnelles dans le monde arabe, et notamment au Liban, comme en témoigne Hèla Yousfi, quand elle rapporte les propos d'un consultant français trahissant le mur d'incompréhension qui sépare les deux styles européens et proche-orientaux : « Les Libanais ne vont jamais au conflit ; ils sont là à dire "oui, oui !" , mais il ne se passe rien. Les responsabilités sont diluées, et on ne peut jamais dire les choses clairement. [...] Quand on leur demande de prendre des décisions, ils disent oui, oui, mais ils ne font rien après. C'est un discours de façade conciliant où on ne peut pas dire les choses clairement.¹⁶ »

Notons enfin qu'en Afrique, les stratégies de résolution des conflits peuvent recourir à l'humour et à l'injure (vue comme un jeu), ainsi qu'en témoigne la tradition des « alliances à plaisanterie » que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer.

L'humour au service du désamorçage des conflits : les alliances à plaisanterie en Afrique

L'« alliance à plaisanterie » (appelée aussi « parenté à plaisanterie » ou « cousinage à plaisanterie ») est une tradition très vivace dans les pays d'Afrique sahélienne, particulièrement au Mali et au Burkina Faso. Elle unit plusieurs ethnies, clans, ou familles, dans une relation où manier la raillerie, l'ironie, l'insulte et même l'injure est un moyen de désamorcer les conflits. Il s'agit d'une sorte d'impolitesse rituelle, que l'ethnologue Marcel Griaule qualifiait de « cathartique ». Les peuples peuls et bobos, par exemple, ou les Samos et les Mossis sont alliés dans ce type de système et n'hésitent pas à se traiter de voleurs, ou d'ivrognes pour exorciser un conflit, sans que les uns ou les autres n'aient le droit de se vexer. On dit souvent que beaucoup de conflits ethniques ont ainsi été évités au Burkina Faso et au Mali au cours des précédentes décennies.

QUESTION 95. « NE PAS PERDRE LA FACE » : QUELLE EST L'IMPORTANCE DE LA « FACE » ET DE L'HONNEUR DANS LA GENÈSE ET LA GESTION DES CONFLITS ?

Notre manière de gérer les conflits est étroitement liée à la conception que nous nous faisons de notre honneur, et de la manière dont celui-ci peut être remis en cause. L'exemple le plus connu d'une conception de l'honneur distincte de la nôtre et repérée depuis longtemps par les diplomates, les hommes d'affaires, les négociateurs internationaux est celui de la « face » en Chine. Le sociologue Erving Goffman tient la « face » chinoise moins pour une faiblesse que pour une qualité lorsqu'il la définit comme « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement au travers de la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier¹⁷ ». Loin de n'être qu'un cliché, ce trait de comportement caractéristique est la « charpente organisatrice des interactions sociales chinoises » selon Zheng Lihua, pour qui la face comporte trois dimensions :

– la *réputation morale*, c'est-à-dire « la qualité qu'un individu doit posséder pour être inséré dans la société et qui fait partie intégrante de sa personnalité [...] indispensable pour vivre dans un groupe et s'en faire reconnaître par ses membres » ;

– le *prestige social* reconnu par la société à un groupe ou à un individu, se manifestant « sous la forme d'un succès social lié à l'effort et à l'intelligence ». La face est alors « comme une médaille d'or que l'on se dispute au cours de la vie sociale » ;

– enfin la *face relationnelle*, « signe de l'établissement, du maintien ou de la rupture d'une relation interpersonnelle [sanctionnant] ou approuvant les comportements exprimés lors de cette relation¹⁸ ».

15. Luis Cisneros et Émilie Génin, « Voyage au cœur de la dualité », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

16. Hèla Yousfi, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

17. Erving Goffman, *Frame analysis*, Northeastern University Press, 1974.

18. Zheng Lihua et Dominique Desjeux, *Entreprise et vie quotidienne en Chine. Approche interculturelle*, Paris, L'Harmattan, 2002.

« Moi » occidental et « face » chinoise : deux conceptions de l'identité

« Si l'on demande à un Occidental où se trouve dans son corps le siège de son moi, il montrera en général sa poitrine, parfois sa tête [...] : un moi à la fois intérieur et intime, et caché au regard des autres. [...] Je n'ai pas besoin du regard des autres pour savoir qui je suis. [...] Où se trouve le moi chinois ? Sur le visage : le moi, c'est la face [...] Non seulement je suis extrêmement sensible au regard des autres, mais plus encore je n'existe que dans ce regard. Comme si le moi se construisait et se nourrissait de l'accumulation de bons regards portés sur moi. D'où l'expression "donner de la face à quelqu'un", qui signifie le reconnaître et lui donner de la valeur. Donner de la face, c'est aussi signifier qu'on a confiance en l'autre et accepter la dépendance mutuelle qui permet l'échange de services équitables, donnant-donnant. »

Extrait de Chloé Asuncio et Dominique Rey, *Être efficace en Chine. Le management à l'épreuve de la culture chinoise*, Pearson/Village mondial, 2010.

On voit bien à quel point la conception chinoise de la face est liée à l'attachement au collectif. Pour Fernandez et Zheng, « le sentiment de "gagner de la face" ou d'en perdre dépend de la présence du public. [...] La notion de face est étroitement liée à celle de honte qui est elle-même liée au dire des autres¹⁹ ». En Chine, l'honneur et le déshonneur deviennent de ce fait des éléments fondamentaux de la relation professionnelle. Et la situation de conflit ou de contradiction publique peut être perçue comme une mise en cause directe de cet honneur.

L'importance de préserver l'honneur de chacun et l'harmonie sociale qui en découle est très présente également au Japon. Avant qu'il ne soit rebaptisé par référence à la Chine « pays du soleil levant », le Japon avait pour nom « Wa », qui signifie « harmonie sociale », et porte en lui l'idée « d'une certaine humilité, une certaine sensibilité qui permet de mieux vivre ensemble ; une communauté de mentalités²⁰ ». Nombre de témoignages d'expatriés au Japon illustrent l'importance accordée dans l'entreprise japonaise à tout ce qui peut paraître déshonorant, phénomène que l'on peut également trouver sous d'autres latitudes, en Arabie saoudite par exemple (encadrés).

19. Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

20. www.kichigai.com/Wa.htm

Honneur et déshonneur : incompréhension et humiliation au Japon et en Arabie saoudite

Valérie X est responsable du *field marketing* dans une multinationale. Formée à travailler à l'américaine, elle se voit confier une responsabilité dans le suivi de la filiale japonaise, et rencontre Y-San, son interlocuteur à Tokyo. Elle lui demande de détailler les activités de son équipe. La réponse de l'homme est très vague. Il l'informe cependant d'un problème de budget marketing. Prête à régler ce problème immédiatement, Valérie veut en savoir plus, mais Y-San lui répond qu'il lui en parlera plus précisément par mail, un peu plus tard. De retour en France, Valérie constate qu'au téléphone, Y-San est extrêmement discret, timide, et ne précise toujours pas le problème de budget auquel il fait face. Elle finit par proposer au DRH de mettre à pied cette personne qu'elle juge incompetente et inefficace, et s'apprête à le lui faire savoir lors d'un séminaire où elle le retrouve. Mais Y-San prend les devants, demande à lui parler en privé, et lui avoue que depuis le début, son équipe ne peut rien faire puisqu'elle n'a tout simplement pas de budget marketing : celui-ci a été détourné par le responsable communication, pour d'autres opérations.

Y-San explique à Valérie pourquoi il n'a pas pu lui en parler avant : d'une part cela aurait été de la délation, ce qui est extrêmement mal vu au Japon. Il aurait pu perdre son emploi pour avoir dénoncé son collègue. Pire il se serait déshonoré en le déshonorant. D'autre part, ne connaissant pas Valérie avant de travailler avec elle, il n'avait pas la relation de confiance nécessaire pour lui parler d'un tel problème.

Témoignage recueilli lors d'un séminaire à Sciences Po, mars 2010.

Benjamin Pelletier témoigne de l'étonnant comportement du DRH saoudien (« O ») d'un grand complexe hôtelier qui, à la stupeur générale, démissionna trois semaines seulement après son entrée en fonction à ce poste de haute responsabilité. Explication :

« La veille avait eu lieu une réunion dans le bureau du directeur. Arrivé un peu en avance, O. avait posé son téléphone portable sur une table, puis s'était absenté quelques instants. Le téléphone a sonné pendant son absence. Agacé, le directeur l'a éteint d'autorité, sans cependant le notifier à O. à son retour. Le soir, O. reçoit un appel de sa mère, très en colère : "Pourquoi m'as-tu raccroché au nez ?" La mère reprochait notamment au fils de lui avoir manqué de respect. O. n'en a pas dormi de la nuit. Le lendemain, il a accusé le directeur de lui avoir manqué de respect en éteignant son téléphone et de lui avoir fait perdre la face auprès de sa mère. Sa décision était prise : il était prêt à perdre son travail pour retrouver sa face et le respect de sa mère. »

Benjamin Pelletier, <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques>

La question de la face n'est donc pas un monopole chinois ou japonais. Elle se présente de manière différente suivant les cultures, l'importance de la religion, la conception de la famille, de la hiérarchie, du

prestige, etc. Mais dans la plupart des cas, ce que révèle la crainte de perdre la face, c'est l'attachement à la communauté ou à la collectivité d'appartenance.

QUESTION 96. QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES FACE AUX CONFLITS ?

Le modèle américain du « *dual concern* » (double préoccupation) a été ébauché en 1964 par R. R. Blake et J. S. Mouton²¹ et complété par D. Pruitt, et J. Rubin en 1986²². Il propose cinq styles de gestion des conflits, résultant de la part respective de deux tendances : se préoccuper des autres (à la fois de leurs intérêts et de leur regard) et se préoccuper de soi-même. Un individu concentré sur ses propres objectifs et ne prenant que peu en compte ce que veulent les autres est spontanément enclin à faire du *forcing* pour imposer ses propres solutions au détriment de celles des autres. Si en revanche il est concerné par les objectifs des autres (et pas forcément par altruisme, cela peut-être stratégique), il est davantage enclin à un style de négociation collaboratif et consensuel.

Les cinq modes de gestion des conflits décrits par les auteurs de ce modèle sont les suivants :

- la stratégie intégratrice (*integrating*), ou stratégie de résolution des problèmes, qui est mise en place lorsque les acteurs ont autant la préoccupation de leur intérêt que celle de l'intérêt des autres. La négociation passe alors par beaucoup d'échange d'information, par une prise en compte des différences culturelles et par la recherche de solutions satisfaisant les deux parties. On est dans une logique du « et » (tes intérêts *et* les miens) et non dans une logique du « ou » (tes intérêts *ou* les miens) ;

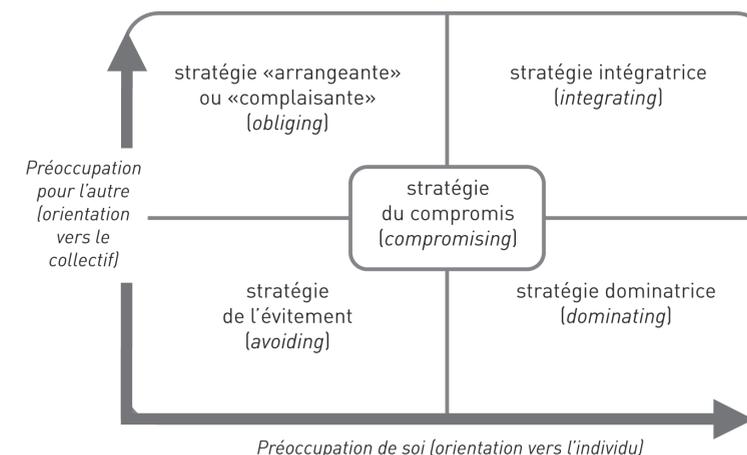
- la stratégie dominatrice (*dominating*), qui est celle des acteurs davantage concernés par leurs intérêts que par ceux des autres. C'est la stratégie du *forcing*, où l'on est peu disposé à discuter, et où l'on souhaite la défaite de l'autre : c'est clairement la logique du « ou », excluant que ce soient les intérêts de l'autre qui l'emportent ;

- la stratégie « arrangeante », ou « complaisante » (*accommodating* ou *obliging*), qui est celle des acteurs moins préoccupés de leurs propres intérêts que de ceux des autres, et qui sont prêts à céder sur leurs propres désirs ;

- la stratégie du compromis (*compromising*), proche de la stratégie intégratrice, où les acteurs acceptent d'abandonner une partie de leurs objectifs pour rejoindre ceux des autres. On cherche à répartir

les ressources entre les deux parties, acceptant que les problèmes ne soient que partiellement résolus ;

- enfin la stratégie de l'évitement (*avoiding*), qui trahit selon les auteurs du modèle une faible préoccupation pour ses intérêts et pour ceux de l'autre. On refuse tout simplement le conflit, ou on le contourne, estimant qu'il n'apporte rien.



Dans quelle mesure les caractéristiques culturelles des différentes populations du monde les poussent-elles à privilégier l'une ou l'autre de ces cinq stratégies ? Les enquêtes sur ce point sont plutôt contradictoires. Ce sur quoi elles s'entendent largement, c'est sur le fait que l'*orientation vers l'individuel ou le collectif* joue fortement sur la disposition au compromis ou à l'évitement (cultures collectives) ou sur la propension à la domination (cultures individualistes). Ainsi, dans la littérature américaine relative aux modes de gestion des conflits, les stratégies « arrangeantes » et celles « de l'évitement » sont souvent perçues, selon Stella Ting-Toomey²³, de manière négative, comme une forme de désengagement, ou de fuite du conflit. Dans d'autres cultures, notamment asiatiques (voir encadré), le raisonnement est très différent.

21. R. R. Blake et J. S. Mouton, *The Managerial Grid. The Key to Leadership Excellence*, Houston, Gulf Publishing Co, 1964.

22. D. G. Pruitt et J. Z. Rubin, *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, New York, McGraw-Hill, 1986.

23. Stella Ting-Toomey, « Translating conflict face-negotiation theory into practice », in D. Landis et al., *Handbook of Intercultural Training*, Sage Publication, 2004.

Taiwan-États-Unis : des styles différents face au conflit

Une étude menée en 2000 par T. Knutson, J. Hwang et B. Deng* a mis en évidence les différences d'attitudes par rapport au conflit entre professionnels d'entreprises taiwanaise et américaine. On y retrouve presque toutes les dimensions de caractéristiques culturelles de Hofstede et de Hall évoquées précédemment : l'affrontement de cultures portées sur le collectif (Taiwan) et de cultures portées sur l'individuel (États-Unis), l'importance des styles de communication *high context* (Taiwan) et *low context* (États-Unis), etc. Cette étude met en avant la manière dont les Taiwanais tendent à adopter un style indirect de non-confrontation, et les complications que cela entraîne lorsqu'ils sont confrontés au style direct des Américains (« dire les choses ») :

Tendances des négociateurs taiwanais en cas de conflit :

- préserver une apparence amicale ;
- insister sur le respect mutuel, la coopération, l'opiniâtreté et la qualité des relations humaines ;
- mettre en avant sa position hiérarchique et sociale au cours d'un conflit interpersonnel ;
- mettre en avant le contexte qui contribue au conflit ;
- rechercher l'harmonie pour résoudre le problème ;
- si l'enjeu le justifie, faire jouer une approche autoritaire.

Tendances des négociateurs américains en cas de conflit :

- valoriser l'esprit de compétition et de négociation directe ;
- estimer que chacun fait de son mieux pour obtenir ce qu'il veut ;
- regarder les problèmes en face ;
- considérer la recherche de l'harmonie comme un moyen d'esquiver les problèmes ;
- promouvoir un travail orienté sur la tâche et le « *do it yourself* » ;
- trouver que les patrons chinois sont autoritaires.

* *Perception and Management of Conflict: A comparison of Taiwanese and US Business Employees*, Intercultural Communication Studies IX-2 (2000)

Pour intéressante qu'elle soit, une telle typologie présente le défaut de penser uniquement le conflit à partir du rapport de deux acteurs, et deux intérêts, et de mettre de côté le rôle d'un tiers dans la résolution, ou au contraire dans l'aggravation du conflit. La question du recours à un tiers acteur est pourtant un enjeu important, également lié à l'orientation vers l'individuel ou vers le collectif des cultures. Dans les cultures les plus orientées vers le collectif, notamment en Chine, le recours à ce tiers est central. Il s'agit souvent de placer la médiation dans les mains d'une personne ayant un statut hiérarchique plus élevé, et face auquel chaque partie va chercher à faire des concessions afin précisément d'honorer le statut de ce médiateur, et sauver ainsi leur propre « face ».

QUESTION 97. QUELLES DIFFÉRENCES D'ATTITUDE PEUT-ON OBSERVER D'UNE CULTURE INSTITUTIONNELLE À L'AUTRE FACE AU CONFLIT (ONG, ENTREPRISES, TIERS SECTEUR...)?

Le conflit et la gestion des désaccords sont des domaines dans lesquels on voit bien que les différences sont loin de n'être que géoculturelles. Elles peuvent être importantes au sein même de notre environnement immédiat entre cultures professionnelles et sectorielles. Le comparatif entre les entreprises et le monde des associations et des ONG en France en est un exemple.

« Dans les entreprises du secteur privé, explique un dirigeant d'une société multinationale de téléphonie, le conflit n'est pas considéré comme honteux comme il peut l'être ailleurs, mais comme contre-productif s'il n'est pas rapidement traité et résolu. La gestion du conflit varie certes entre les cultures (en France, on se retourne directement vers le chef ; en Europe du Nord, on en appelle au spécialiste), mais dans tous les cas on cherche à résoudre le conflit le plus rapidement possible. »

Dans le secteur non marchand, les conflits ne sont pas vécus, exprimés, gérés de la même façon, nous avons pu le constater personnellement à de nombreuses reprises. Dans l'univers des associations caritatives ou militantes, des églises, des ONG, des fondations, le personnel salarié, les volontaires, les bénévoles, les membres des conseils d'administration sont souvent des personnes qui revendiquent un esprit altruiste, une pureté d'intention, parfois un esprit de sacrifice qui rend le conflit hors sujet ou même tabou : « On n'est pas des vendeurs de boîtes de conserve, on n'est pas là pour se taper dessus... » Du coup, le conflit apparaît souvent comme une faute, un échec, on essaie de le minimiser ou de le cacher le plus longtemps possible, et il reste rampant, non déclaré, mais en fait tout aussi aigu que partout ailleurs.

Comme très souvent les associations, parties d'un tout petit nombre de personnes, croissent sans s'en apercevoir, alors même que les outils de régulation qui accompagnent généralement cette croissance (grilles de salaires, délégués du personnel, règlement intérieur, conventions collectives) tardent à être mis en place. Les hiérarchies ne sont pas toujours formalisées (« nous sommes tous des copains ») alors que de fait elles existent, les stratégies d'évitement ne sont pas rares. C'est l'une des raisons pour lesquelles les conflits larvés, rampants, peuvent prendre de fait une ampleur considérable.

Pour aller plus loin

sur le rapport au conflit

Ouvrages

- › Abu-Nimer (Mohammed), « Conflict Resolution, Culture, and Religion: Toward a Training Model of Interreligious Peacebuilding », *Journal of Peace Research*, 2001
- › Benasayag (Miguel) et del Rey (Angélique), *Éloge du conflit*, Paris, La Découverte, 2007
- › Cai (Deborah) et Fink (Edward), *Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists. Communication Monographs*, vol. 69, n° 1, 2002
- › Cen Ling et Cheung Kat (C. F.), « Management of intercultural conflict: A preliminary study of Chinese managers and western subordinates », *Intercultural Communication Studies*, vol. XVII, 4, Hong Kong Baptist University, 2008
- › Hall (Edward T.), *La Danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais en 1983)
- › Lascoux (Jean-Louis), *Pratique de la médiation: Une méthode alternative à la résolution des conflits*, ESF, 2009
- › Picard (Dominique) et Edmond (Marc), *Les Conflits relationnels*, Paris, PUF, 2012
- › Pruitt (Dean G.) et Rubin (Jeffrey Z.), *Social conflict*, New York, McGraw-Hill, 1986
- › Rojzman (Charles), *Sortir de la violence par le conflit. Une thérapie sociale pour apprendre à vivre ensemble*, Paris, La Découverte, 2007
- › Simmel (Georg), *Le Conflit*, Circé, 1995
- › Six (Jean-François), *Les Médiateurs*, Paris, Le Cavalier bleu, 2003
- › Six (Jean-François), *Médiation*, Paris, Seuil, 2002

Liens

- › Sur le modèle du *dual concern*: www.galileoco.com/literature/CaiFink2002.pdf
 - › <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/perdre-la-face-une-peur-universelle>
-

Chapitre 12

L'ARGENT

Visions croisées de la richesse
et de la pauvreté



Parmi les mots dont la traduction est moins évidente qu'il n'y paraît, « richesse », « pauvreté », « précarité », « solidarité » occupent une place de choix. Les fameux « Objectifs du millénaire pour le développement » fixés en 2000 par les Nations unies et les indicateurs de pauvreté qu'ils retiennent sont-ils entendus de la même façon par l'ensemble de la planète ? Rien n'est moins sûr.

Souvent contrariante dans les relations familiales ou professionnelles, parfois tabou ou source de malentendus, la question de l'argent est liée à des approches infiniment diverses. Dans ce chapitre, nous tenterons de ne pas déborder sur l'univers sans limites de l'économie en général, et nous nous concentrerons sur les représentations culturelles de l'argent, après avoir rappelé la grande différence des contextes, et la manière dont celle-ci peut expliquer, en partie, les différences de rapport à la richesse et à la possession.

CONTEXTUALISER

QUESTION 98. ÉCONOMIES MONÉTARISÉES, ÉCONOMIES DE SUBSISTANCE : QUELLE EST LA PLACE DE L'ARGENT DANS NOS SOCIÉTÉS ?

L'argent, dans son acception française classique, est loin d'être partout l'étalon évident de toute mesure de la production et le seul instrument de tout échange. Ce constat tient à deux raisons majeures :

– dans des sociétés où prévalent des économies « de subsistance » se situant en partie à l'écart des flux économiques formels, le rôle de l'argent est souvent limité, les échanges s'opérant en partie sous forme non marchande ;

– dans nos sociétés ultra-monétarisées elles-mêmes, de nouvelles formes d'outils d'échange émergent de plus en plus. Depuis plusieurs années, on voit apparaître par exemple des « monnaies sociales », ou « monnaies régionales¹ » du type des « systèmes d'échange locaux » (SEL) qui, sans concurrencer la monnaie nationale, la complètent sur un plan local et permettent d'échanger des biens ou des services autrement. Un autre exemple, et sur un tout autre registre, est celui des monnaies virtuelles qui font actuellement une percée significative, avec les « e-devises », ou « *bitcoins* » permettant de contourner

1. Margrit Kennedy et Bernard Lietaer, *Monnaies régionales. De nouvelles voies vers une prospérité durable*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2008, www.eclm.fr/ouvrage-329.html

les dispositifs bancaires². Ici encore, même s'il reste très largement prévalent, le rapport à l'argent commence à connaître quelques mutations.

QUESTION 99. QUEL DEGRÉ ET QUELLES FORMES DE CORRUPTION PEUT-ON OBSERVER DANS NOS SOCIÉTÉS ?

La corruption est un phénomène répandu à peu près partout dans le monde. L'ONG Transparency International publie depuis près d'une vingtaine d'années un indice de perception de la corruption (IPC). Celui-ci n'est pas à proprement parler un instrument de mesure de la corruption, mais rend compte, grâce à une série de sondages, du jugement des citoyens sur le degré de corruption dans la politique et dans l'administration de leur pays. En 2012³, trois pays seulement étaient considérés comme « *very clean* » (Danemark, Finlande et Nouvelle-Zélande), avec un score de soupçon inférieur à 10% des sondés, 9 autres pays ayant un score inférieur à 20% (autres pays scandinaves, Singapour, Suisse, Australie, Canada, Pays-Bas et Luxembourg).

Mais l'indice évoqué ici ne concerne que l'une des formes de la corruption, ce qu'on appelle la corruption « passive » (acceptation d'avantages par des agents publics) alors qu'il en existe de nombreuses autres. Afin de les ordonner, Philippe Montigny⁴ fait notamment la distinction entre :

- la corruption privée (dessous de table entre entreprises, commissions versées aux acheteurs, traitement de faveur...) et la corruption publique, qui renvoie au « pacte qui s'établit entre un agent public [fonctionnaire ou personnalité politique] et un agent privé, entreprise ou individu, sanctionné par le code pénal [car] il se fait au détriment de la mission que doit remplir l'agent public » ;

- la corruption passive et la corruption active : la première, en droit français concerne le fait, pour un agent public, de solliciter ou d'accepter des dons ou des avantages « pour accomplir ou s'abstenir d'accomplir un acte de sa fonction, de sa mission ou de son mandat⁵ ». La deuxième désigne le fait, pour une entreprise, de verser des commissions indues à des agents publics.

Même s'il est loin d'être le seul, le continent africain est particulièrement affecté par ces phénomènes. Gérard Blundo et Jean-Pierre Olivier de Sardan⁶ en détaillent les formes élémentaires en distin-

quant notamment la *commission* (avantage en espèce ou en nature remis à un fonctionnaire pour obtenir quelque chose), la *gratification* (cadeau de remerciement), le *piston* ou la faveur, la *rétribution indue d'un service public*, le *tribut*, ou « péage », qui s'apparente au racket, la « *perruque* », que nous connaissons bien en France et qui consiste à « emprunter » du matériel de l'entreprise ou de l'administration pour son propre usage (par exemple pour ses propres chantiers), le *détournement de fonds*, etc.

QUESTION 100. QUEL EST LE STATUT DE LA PROPRIÉTÉ PRIVÉE DANS NOS SOCIÉTÉS RESPECTIVES ?

Dans les sociétés occidentales, les conceptions juridiques de la propriété sont durablement marquées par le droit romain – l'*usus* (le droit d'utiliser), le *fructus* (le droit de percevoir des revenus) et l'*abusus* (le droit de consommer, de détruire, de vendre, de donner...) – et par les encadrements constitutionnels issus de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789, de la Déclaration universelle des droits de l'homme ou encore de la Convention européenne des droits de l'homme.

Dans un tel dispositif juridique, marqué par une culture, européenne, la propriété est largement considérée comme un droit absolu et individuel. Cette vision peut se heurter ailleurs à d'autres conceptions, notamment dès lors qu'il s'agit de la propriété foncière ou immobilière.

Après les lois promulguées autorisant la propriété privée en Chine (2007) puis à Cuba (2009), la propriété privée n'est plus formellement prohibée dans aucun pays du monde autre que la Corée du Nord. Mais beaucoup de sociétés vivent encore dans ce domaine une situation moins claire qu'on ne pourrait le croire. En effet, si la notion juridique de propriété s'est construite en Occident, sur la base de la propriété privée (la propriété d'État n'étant qu'une exception), le mouvement, en revanche, a été inverse en Chine où le point de départ a davantage été la propriété publique, impériale d'abord, collective ensuite, dans le régime communiste, avant que ne se développe progressivement l'octroi de droits de possession à des personnes privées. L'accession à la propriété privée en Chine est donc le résultat d'une longue évolution qui n'est pas encore clairement admise partout et continue d'évoluer.

En Afrique, autre exemple, le droit coutumier réserve une large place à la propriété collective, notamment en matière foncière. Cette vision collective de la terre doit ainsi cohabiter avec les dispositifs, hérités de la colonisation, de promotion des titres de propriété foncière, qui posent des enjeux de monétarisation, et « d'immatriculation » de la terre (voir chapitre 3). La situation foncière de nombreuses sociétés africaines se caractérise donc, comme le formule

2. « Le "bitcoin", une monnaie virtuelle qui s'arrache », *Le Monde*, 9 avril 2013, www.lemonde.fr/technologies/article/2013/04/09/le-bitcoin-une-monnaie-virtuelle-qu-on-s-arrache_3156495_651865.html

3. www.transparency-france.org/e_upload/pdf/cpi2012_mapandcountryresults.pdf

4. Philippe Montigny, *L'Entreprise face à la corruption internationale*, Paris, Ellipses, 2006.

5. Code pénal français, art. 432-11

6. Revue *Politique africaine*, www.politique-africaine.com/numeros/pdf/083008.pdf

Claire Tarrière-Diop, par « un entre-deux, sorte de “marchandisation imparfaite de la terre” donnant lieu au développement de stratégies métisses⁷ ».

On voit ainsi que le droit de propriété est loin d'être une évidence partout sur le plan juridique. En tout état de cause, les représentations et les valeurs attachées à ce droit peuvent fortement différer.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 101. COMMENT LA RELIGION INFLUE-T-ELLE SUR LES REPRÉSENTATIONS DE L'ARGENT ET DE LA RICHESSE ?

Les religions ont, à propos de l'argent, de la richesse et de la pauvreté des influences contrastées. On peut rappeler tout d'abord l'exaltation du dépouillement que l'on retrouve dans certaines religions : au cœur de l'Évangile dans la tradition catholique tout d'abord (« Vends tout ce que tu as, distribue-le aux pauvres et tu auras un trésor dans les cieux. Puis viens, suis-moi. » – Luc 18,22) ; mais aussi chez les saddhus en Inde, dans le jaïnisme, ou encore dans le bouddhisme : on se souvient du dépouillement total du prince riche devenant Bouddha ; rappelons aussi que les moines bouddhistes sont tenus de mendier.

Une vision différente de l'argent s'affirme dans le protestantisme : si l'enrichissement contribue au développement de la collectivité, il est légitime et même il peut constituer une responsabilité dans la mesure où il augmente une richesse qui peut profiter à chacun. Max Weber (*L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*) tient ainsi le développement du capitalisme au XVIII^e siècle pour le résultat de l'éthique puritaine (accumuler la richesse sans en jouir directement) et de cette idée que le succès financier n'est autre que le signe de la prédestination de Dieu.

Une éthique de l'argent assez comparable se retrouve dans le judaïsme. Comme le rappelle Claude Riveline⁸, la sainteté y est compatible avec la richesse car le travail productif est une obligation religieuse. Mais le devoir du riche est bien de donner une partie de sa richesse aux pauvres et de ne pas abuser, en affaires, de la faiblesse de l'autre. « S'il est riche, c'est parce que Dieu lui a confié la gestion du monde pour une part plus grande que les autres et il n'a pas le droit de se dérober à cette mission. »

Pour l'islam, l'argent est loin d'être méprisé mais il doit également servir au bien de la société. Le Coran rappelle en effet que l'argent, comme toutes les ressources de la terre, appartient à Dieu, et que le devoir des hommes est de le faire fructifier pour la communauté. L'enrichissement est licite, et même encouragé, à condition de correspondre à une création de richesse (d'où l'interdiction de la spéculation et des jeux de hasard). Conséquences de ces représentations religieuses dans la vie économique : des règles bancaires bien particulières (interdiction du prêt à intérêt mais autorisation des revenus du capital). Une autre condition à la création de richesse est que celle-ci ne soit pas strictement personnelle, mais également en partie collective. Pour garantir cela, le Coran fait de l'aumône aux plus démunis, la *zakat*, l'un des piliers de l'islam : elle invite les musulmans à donner aux pauvres 2,5 % de leur épargne annuelle et 10 % pour les produits de la terre. Affectée au financement d'infrastructures sociales de proximité et aux organisations locales de solidarité, la *zakat* est, dans certains pays, une source majeure de financement de la solidarité.

Dernier exemple, celui de l'hindouisme, qui lie piété, rites religieux et réussite financière. Dans le monde de l'industrie en Inde, comme l'expliquent A. Karkun *et al.*, « la déesse la plus vénérée est Lakshmi (déesse de la fortune). Elle est célébrée à la fin de l'année rituelle qui correspond également à la fin de l'année fiscale. Ce qui explique pourquoi l'Inde se base sur cette date pour publier ses comptes. Autre détail, une *punja* (prière) peut être organisée dans les entreprises afin de célébrer la déesse, lors de la fête du Printemps (*holi*) ; on profite alors de cette occasion pour bénir le coffre de l'entreprise⁹. »

QUESTION 102. QU'EST-CE QU'ÊTRE RICHE OU PAUVRE DANS NOS CULTURES RESPECTIVES ?

Le rapport à la notion de richesse est fonction des cultures mais aussi du niveau de précarité et de l'existence ou non d'une protection sociale organisée. Un dicton wolof¹⁰ résume par exemple une hiérarchie des valeurs en Afrique différente de la nôtre : « Qu'est-ce qu'un pauvre ? Un pauvre est quelqu'un qui n'a pas d'amis. » On ne s'étonnera pas dès lors que dans certaines langues africaines, le mot pauvreté soit traduit par solitude, absence de lien. Dans d'autres langues (malinké), la pauvreté se définit plutôt par l'impuissance, « *fangantan* » par opposition à la puissance, « *fagama* », mais l'idée d'exclusion sociale est également bien présente dans ce mot. Dans des pays

7. <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-5167.html>

8. Claude Riveline, membre du bureau du Chabbat, professeur d'économie à l'École des mines de Paris (conférence sur le thème de la spiritualité et du management à Dauphine).

9. A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

10. Rapporté par Clair Michalon dans *Différences...*, op. cit.

où aucune protection sociale n'est assurée, la communauté constitue de fait une véritable « sécurité sociale », et l'absence d'un réseau de relations est, de ce point de vue, une tragédie.

L'équivoque sur la dimension « monétaire » ou non de la richesse se retrouve en permanence dans les situations de coopération au développement, et dans la manière d'apprécier ce que les uns et les autres caractérisent comme « progrès ». Cette équivoque est au cœur de la réflexion du prix Nobel d'Économie d'Amartya Sen, qui tente de faire évoluer la vision monétaire de la pauvreté vers une conception plus qualitative, en mettant en avant la notion centrale de « *capabilities* », de liberté d'être et de faire ce que l'on veut. Il est aussi le point central des réflexions de nombreux acteurs du développement : de François Greslou¹¹ à Stéphanie Zeiss¹² en passant par les mésaventures d'un développeur de pompes à main au Burkina Faso¹³, une abondante littérature des éditions Charles Léopold Mayer présente les témoignages de coopérants qui ont bousculé leur schéma de pensée en réalisant que le type de réduction de la pauvreté qu'il visait se traduisait en réalité par une dégradation de l'équilibre existant dans leur pays d'accueil : dégradation de la qualité de la vie communautaire, des relations sociales, parfois même de l'équilibre écologique.

QUESTION 103. ACCUMULER OU REDISTRIBUER ? QUELLES SONT LES CONCEPTIONS DU DON ET COMMENT INFLUENT-ELLES SUR LA PERCEPTION DE LA CORRUPTION ?

Dans les sociétés d'orientation individualiste, et *a fortiori* dans celles qui disposent d'une solide infrastructure d'institutions bancaires et d'épargne, la part de l'argent gagné qui n'est pas dépensée pour les besoins familiaux courants est assez spontanément investie ou placée dans une optique de constitution de réserves pour la retraite ou les coups durs. On est là dans une logique d'*accumulation*.

Dans des sociétés davantage orientées vers le collectif (notamment les sociétés africaines), les sommes d'argent gagnées (ou reçues) sont plus spontanément partagées avec l'entourage proche (famille, famille élargie, membres du clan, etc.), qui sera lui-même dans une logique de partage lorsque le donateur ne gagnera plus d'argent : logique de *redistribution*. Ceci peut aller de pair avec des situations d'incertitude sur l'avenir politique des pays ou avec l'inexistence de systèmes bancaires fiables, toutes choses qui, de fait, poussent à la dépense immédiate, personnelle ou communautaire, des sommes gagnées.

11. François Greslou, *Le Coopérant, missionnaire ou médiateur ?*, op. cit.

12. Stéphanie Zeiss, « Moi, la gringa et les paysans », in Pierre De Zutter, *Le Paysan, l'expert et la nature...*, op. cit.

13. *Bill l'espigle*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer/Lieu Commun, 1992.

Lorsqu'il n'y a ni dépense ni redistribution familiale, l'argent va souvent à des structures collectives d'épargne comme les tontines, en Afrique occidentale ou centrale, les *idir* ou les *equb* en Éthiopie, etc. L'objet essentiel de ces cagnottes collectives (qui peuvent collecter des sommes considérables) est de permettre aux cotisants de pouvoir faire face à des dépenses sociales importantes (mariages, funérailles, etc.)

Il n'est pas rare de trouver associée à cette logique de redistribution une certaine défense de la pratique de la corruption, discours qu'il ne s'agit pas ici de cautionner mais d'expliquer. Dans certains pays, les cadeaux à la famille et aux proches sur des fonds non personnels, les versements informels à des partenaires commerciaux, la confusion entre les comptes professionnels et les comptes personnels, sont autant d'opérations dont l'objet est moins perçu comme l'enrichissement personnel que comme le tissage, l'extension ou le renforcement de liens sociaux. La corruption permettrait ainsi une redistribution des richesses, un investissement dans un réseau relationnel qui bénéficie aux membres de la communauté du « donneur ». Les Camerounais, rapporte Édith Sizoo¹⁴, parlent d'« argent chaud » (réchauffé par les relations personnelles et contrôlé par elles) et d'« argent froid » (celui qui vient d'ailleurs et dont on peut faire ce que l'on veut).

Tout en refusant un culturalisme qui attribuerait aux cultures locales la responsabilité de la corruption, Blundo et Olivier de Sardan¹⁵ listent un ensemble de logiques socioculturelles (dont ils précisent que la plupart ne sont pas d'ordre traditionnel) mises en place ou développées sous la colonisation ou après les indépendances, et qui tendent à faciliter ou à tolérer la corruption :

- le pluralisme des normes en Afrique, normes légales, normes coutumières, qui favorise le fait que des acteurs « naviguent entre plusieurs normes applicables possibles, en fonction de leurs ressources, de leurs stratégies et du contexte ».

- « l'investissement en sociabilité », qui « constitue une préoccupation incessante de la vie quotidienne, à travers les multiples obligations qu'impliquent l'entretien et la reproduction des réseaux relationnels de toute nature [où la règle est celle] de l'échange de services, valable non seulement entre parents ou amis, mais aussi entre « connaissances », au sens large, terme qui inclut quiconque est « recommandé » par un parent ou ami, voire par un ami d'ami. [Un] système généralisé de services et de contre-services dans lequel chacun est pris ». Dès lors, le favoritisme dans les services publics apparaît comme naturellement inséré dans ce système.

14. Édith Sizoo, *Ce que les mots ne disent pas...*, op. cit.

15. Revue *Politique africaine*, op. cit.

– enfin les «cadeaux» incessants, et l'ostentation: «L'omniprésence, à chaque instant de la vie sociale, des situations où il convient de mettre la main à la poche, et la monétarisation de plus en plus grande de ces “petits cadeaux” [...] incitent chacun à considérer que les “petites sommes” versées aux agents de l'État dans l'exercice de leurs fonctions ne sont qu'une forme supplémentaire de ces cadeaux usuels.»

Et les auteurs de conclure que «l'intégrité est un luxe ou une vertu, hors de portée, dans les circonstances actuelles, de la plupart des citoyens béninois, nigériens ou sénégalais. En caricaturant quelque peu, seuls des riches ou des saints peuvent se la permettre. La pression du milieu environnant [...] pousse à banaliser les pratiques corruptives, à les dissoudre dans les comportements normaux.»

En dehors des seules considérations de corruption, l'obligation du don et du contre-don (en argent ou en nature) se retrouve sous d'autres formes dans d'autres aires culturelles, notamment en Asie. On tend à le considérer non comme un signe de grandeur d'âme (comme cela peut être le cas dans nos propres cultures) mais comme une obligation rituelle lors d'événements de la vie sociale tels que les mariages, les naissances ou les funérailles. Elise Bijon note que ceci n'est pas sans contrepartie: « Dans le cas de sociétés régies par le principe du contre-don social à l'occasion de mariages ou de naissances dans la famille d'un des membres du même réseau social, recevoir un cadeau est une invitation à en faire un retour [...], constituant en même temps un “cadeau empoisonné”... Il ne faut donc pas s'attendre en retour à de larges effusions de joie et de gratitude¹⁶... »

Dans son essai sur le don¹⁷, Marcel Mauss donne en effet à voir l'ensemble des règles et des codes sociaux qui, dans certaines sociétés, sous-tendent des pratiques trop vite assimilées à de la gratuité ou à de la générosité. Ces règles font du don, de l'acceptation du don et de la réciprocité (contre-don) une véritable obligation sociale: « Refuser de donner, dit-il, négliger d'inviter, comme refuser de prendre, équivaut à déclarer la guerre; c'est refuser l'alliance et la communion. [...] La sanction de l'obligation de rendre est l'esclavage pour dette. » Le don, ajoute-t-il, est « à la fois ce qu'il faut recevoir et ce qui est cependant dangereux à prendre », car il y va de son rang et de son prestige.

Ce que Marcel Mauss écrivait à propos des sociétés dites primitives, nous le retrouvons avec force dans le rite du cadeau, y compris professionnel, dans la Chine contemporaine.

16. Projet de thèse, document interne.

17. Marcel Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, 1973.

L'enveloppe rouge

« Je me souviens du regard perplexe et embarrassé de Guillaume, mon conjoint français face à ma grand-mère qui lui a tendu à deux mains une enveloppe rouge avec 400 yuans (environ 50 euros) dès qu'il a mis les pieds chez moi, lors de son premier voyage en Chine. Ne sachant comment réagir, il est resté cloué sur place à l'entrée de la maison. Ma grand-mère a commencé à pleurer, tout en essayant de glisser l'enveloppe dans la poche de son manteau. Gêné, Guillaume m'a lancé un regard désespéré. J'ai repris l'enveloppe pour la mettre dans sa main, nous avons remercié ma grand-mère, et nous avons pu entrer dans la maison. Guillaume décrit souvent cette expérience comme le plus grand choc culturel qu'il ait reçu. Pourtant, aux yeux d'un Chinois, rien de plus normal que de recevoir d'un aîné une enveloppe rouge porte-bonheur. Il ne faut jamais la refuser, surtout de la part d'une personne âgée, le refus pouvant être perçu comme un manque de respect [...]. Le montant du don peut être important, car c'est en fonction de ce montant que le destinataire distingue l'importance qu'on lui attache et la force potentielle de leur lien. C'est avant tout une forme de rapport social, ancrée dans la culture traditionnelle chinoise. »

Une étudiante chinoise, Sciences Po, 2013.

QUESTION 104. L'ARGENT : LE MONTRER OU PAS, EN PARLER OU PAS ?

Les événements ayant secoué, au printemps 2013, la classe politique française autour de l'affaire Cahuzac et les innombrables protestations qui ont accompagné l'annonce de mesures d'obligation d'affichage des patrimoines des élus et des gouvernants disent assez à quel point, en France, l'argent demeure un tabou et un domaine exclusivement limité à la sphère privée. En titrant en pleine page « *Le strip-tease de la République* » à propos de cette obligation de dévoilement des patrimoines, le quotidien *Le Figaro* du 16 avril 2013 ne pouvait mieux illustrer (malgré lui) la force de ce tabou: « cachez cet argent que je ne saurais voir »...

Aux États-Unis au contraire, ou dans quelques autres pays anglo-saxons, on est souvent fier de ce que l'on gagne, on le dit, et l'on n'hésite pas à demander à son interlocuteur le montant de ses revenus. Cette différence se retrouve d'ailleurs dans les pratiques de mécénat d'un côté et de l'autre de l'Atlantique. En France, la philanthropie se doit d'être anonyme sous peine de voir annulé son caractère caritatif. À l'inverse, aux États-Unis, le donateur est récompensé de sa générosité par la publication des sommes et de son nom sur les actions auxquelles il participe...

Dans d'autres zones géographiques (Pacifique, Moyen-Orient), on trouve également des différences d'attitudes notoires sur la question de la visibilité des richesses.

« Je vous souhaite beaucoup de bonheur et d'argent »

« En Chine, l'argent n'est pas un tabou. L'ouverture économique de la Chine et le slogan de Deng Xiaoping qui prônait "la gloire de s'enrichir" ont encore accentué l'attitude libérée des Chinois à l'égard de l'argent et de la richesse. L'un des vœux traditionnels les plus populaires en Chine est le "Gong xi fa cai 恭喜发财": "je vous souhaite beaucoup de bonheur et beaucoup d'argent". »

Une étudiante chinoise, Sciences Po, 2013.

Pour les professionnels de la coopération internationale, la question de la transparence financière est, par ailleurs, un sujet difficile. Partout l'on s'élève aujourd'hui contre les dangers d'un étalage de moyens personnels ou institutionnels dans le quotidien du travail: véhicules 4 x 4, bureaux et logements au-dessus des standards locaux, etc. Beaucoup de coopérants ou de volontaires ont tenté, pour échapper à cette image, de se « fondre » autant que possible dans les conditions de vie locales. Qu'il le veuille ou non, et quels que soient les efforts qu'il fait pour imiter les conditions de vie de l'autre, le coopérant ou le volontaire sera toujours celui qui a pu se payer (ou à qui on a payé) un billet d'avion, qui peut être rapatrié immédiatement en cas de problème, et dont la famille, peut-être, a des moyens substantiels.

Pour aller plus loin sur le rapport à l'argent

Ouvrages

- › Centre Tricontinental, *Comment se construit la pauvreté*, Paris, L'Harmattan, 2000
- › Dommel (Daniel), *Face à la corruption. Peut-on l'accepter? Peut-on la prévenir? Peut-on la combattre?*, Paris, Karthala, 2003
- › Drach (Marcel) (dir.) *L'Argent, croyance, mesure, spéculation*, Paris, La Découverte, 2004
- › Fosu-Amaah (W.P.), Soopra Manien (Raj) et Uprty (Kishor), *Combattre la corruption*, Banque mondiale, Éditions Eska, 2001
- › Mauss (Marcel), *Essai sur le don: Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, 1973
- › Montigny (Philippe), *L'Entreprise face à la corruption internationale*, Paris, Ellipses, 2006
- › Rodinson (Maxime), *Islam et capitalisme*, Paris, Seuil, 1966
- › Wieviorka (Michel) (dir.) *L'Argent*, Les entretiens d'Auxerre, Ed. Sciences humaines, 2010

Liens

- › Transparency International: www.transparency.org et www.transparency-france.org

Chapitre 13

LES MODES D'ORGANISATION

Hierarchie, règles, autorité



À qui acceptons-nous d'obéir? D'après quels critères reconnaissons-nous la légitimité d'un pouvoir? Suivant quelles règles s'organisent les institutions et les entreprises? Quels sont, dans nos cultures respectives, les systèmes hiérarchiques à l'œuvre?

Au cœur de ces questions se trouvent plusieurs enjeux importants: l'implication des acteurs dans l'élaboration des régulations qui les concernent, l'organisation du système de hiérarchie, ou encore la répartition et la collaboration entre les pouvoirs.

Les ONG, grandes entreprises ou administrations ayant des antennes dans différents pays, et employant dans ces antennes une part importante de personnel étranger, se trouvent bien souvent face à un même constat: si ces antennes s'alignent dans leurs activités, dans leurs structures formelles ou encore dans leurs modes de *reporting*, elles diffèrent très largement dans la manière de penser les objectifs de l'organisation, la place de ses membres, la manière de construire la décision, etc.

Face à ce constat de diversité, on voit cependant se multiplier les normes internationales visant à encadrer (pour des motifs bien compréhensibles d'ailleurs) les normes de gestion des organisations; un phénomène qui pousse bien des organisations à adopter un double discours, entre la réalité de leurs pratiques et les cadres auxquels elles sont censées se conformer. L'exemple chinois est éloquent à cet égard (voir encadré page suivante).

Les entreprises chinoises face à l'émergence d'un modèle de gestion international : l'exemple d'ISO 9000

L'un des exemples révélateurs de la diversité des modes d'organisation se trouve dans l'attitude des entreprises chinoises vis-à-vis des normes internationales de gestion, notamment la norme ISO 9000. De plus en plus imposée par les clients et les partenaires comme gage nécessaire à l'établissement d'un partenariat, elle contribue à construire « l'image sociale » de l'entreprise. Or le critère de qualité de gestion présenté dans cette norme internationale renvoie très largement au modèle que Trompenaars qualifie de tour Eiffel : centré sur les contrats, les procédures juridiques, une définition précise des tâches de chacun, une logique de contrôle et d'évaluation, etc. Un modèle qui s'éloigne largement de la culture d'une grande partie des entreprises chinoises, ces entreprises qui fonctionnent plutôt sur le modèle d'entreprise « familial » décrit par Trompenaars (voir plus bas). Elles se trouvent ainsi confrontées à un modèle d'organisation plus « occidental » qu'elles pourront considérer comme moins humain, moins vivant, moins flexible ou moins sensible à l'évolution de leur environnement. Une tendance de beaucoup d'entreprises chinoises est donc de demander la certification ISO 9000 en adaptant le discours aux exigences du label, sans pour autant modifier leur modèle organisationnel ou en le faisant évoluer très à la marge.

D'après Bernard Fernandez et Zheng Lihua, « Gérer un grand pays, c'est comme cuisiner un petit poisson », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

« Respecter la règle », « obéir à l'autorité », « se soumettre à la hiérarchie », « connaître son juste rôle » : autant de notions que nous proposons de questionner dans les pages suivantes.

À plusieurs reprises, nous serons pour cela amenés à distinguer des modèles culturellement marqués en fonction de telle ou telle région du monde. Mais au sein des frontières d'un même pays, on peut identifier la persistance de cultures organisationnelles très différentes en fonction des secteurs, du type d'activités, du niveau d'expertise des membres, de la taille des organisations, mais aussi de la personnalité des dirigeants.

Par ailleurs, les contextes politiques constituent d'autres éléments de prise de recul nécessaire pour faire le tri dans la grande diversité des représentations. Dans quel contexte étatique et institutionnel raisonnons-nous ? Existe-t-il des contre-pouvoirs ? Le système politique en vigueur dans le pays permet-il aux oppositions de s'exprimer ? Existe-t-il des syndicats ? Sont-ils constitués et fonctionnent-ils sur un modèle importé (organisation arborescente, pratiques paritaires, etc.) ? L'État est-il l'institution dominante dans les rapports sociaux ? Y a-t-il ici une culture de la revendication ? Quel lien entre

les entreprises, les acteurs non gouvernementaux et les pouvoirs publics ? Interventionnisme, libéralisme, social-démocratie ? Autant de facteurs qui interdisent les classifications trop hâtives par aires civilisationnelles.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 105. QUEL EST LE RAPPORT AU RESPECT DE LA RÈGLE DANS NOS CULTURES RESPECTIVES ?

Les représentations de la norme (du latin *norma*, équerre ou règle), de cette « règle, principe, critère auquel se réfère tout jugement » tel que le définit le Larousse, sont-elles identiques partout ? Ici et ailleurs, peut-on négocier la norme ? Le recours à la norme est-il une protection ? Peut-on avoir recours, en cas de conflit ou de négociation, à des sources de normes différentes selon nos besoins et nos intérêts ? La norme est-elle unique, ou existe-t-il dans une même société, une diversité de « sources » capable de dicter la norme, une diversité de modes de régulations auxquels se réfèrent les individus ?

Pour nous aider à distinguer les différences de représentation dans ce domaine, Fons Trompenaars¹ propose de distinguer deux tendances, deux types de relations à la norme et à la règle :

- d'un côté, la tendance à privilégier « l'universel » consistant à adhérer à des normes abstraites, admises par tous, et donc à placer tout le monde dans une position égale vis-à-vis du respect de cette norme commune : un même traitement pour tous, sans exception particulière ;

- de l'autre, la tendance à privilégier 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. On présuppose généralement, un peu rapidement sans doute, que la tendance universaliste est un signe de modernité, de développement des sociétés et de leurs systèmes de régulation.

1. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

Le dilemme de l'accident de voiture

Pour illustrer cette distinction entre un rapport « universel » et un rapport « particulariste » à la règle, F. Trompenaars propose à des interlocuteurs de différents pays un scénario simple : une personne se trouve dans une voiture conduite par un ami proche, et la voiture heurte un piéton alors qu'il conduit au-dessus de la limite de vitesse. Il n'y a pas de témoin de cet accident. La personne va-t-elle témoigner de ce dépassement de vitesse ou protéger son ami ?

Dans les résultats d'une enquête menée par S. A. Stouffer et J. Toby*, les cultures anglo-saxonnes apparaissent comme les championnes de la logique « universaliste » : témoigner de la vitesse réelle de la voiture, se conformer à la règle, quelle que soit sa relation avec le conducteur. À l'inverse, nombre de cultures asiatiques se retrouvent davantage du côté du particulier : témoigner en faveur de son ami pour le protéger.

Le point intéressant, soulevé par Trompenaars, est que plus les blessures du piéton seront graves, plus les avis seront caractéristiques de l'une ou l'autre de ces tendances : les blessures graves seront pour certains (Nord-Américains, Britanniques, Européens du Nord) une raison de plus de donner un témoignage exact et de se conformer à la règle ; alors qu'elles seront pour d'autres (Indiens, Russes, Chinois, etc.) une raison supplémentaire de protéger son ami.

* « Roles conflict and personality », *American Journal of Sociology*, 1951.

Ce que traduit cette distinction dans le rapport à la règle, ce n'est pas le manque de considération à l'égard de la règle commune dans certains pays, c'est surtout l'existence d'autres types de règles, liées aux obligations d'un individu vis-à-vis de sa communauté, qui peuvent aller à l'encontre du respect de la règle formelle. On remarque d'ailleurs que l'attitude plus « particulariste » vis-à-vis de la règle se retrouve avant tout dans des cultures à orientation plus collective (Chine, Inde, etc.) et se trouve donc assez liée à l'importance des formes de régulation interne aux différentes communautés d'appartenance qui cohabitent dans la société (voir chapitre 6).

QUESTION 106. QUEL RAPPORT AU CONTRAT PEUT-ON OBSERVER ICI ET AILLEURS ?

L'un des impacts évidents de cette tendance plus universaliste dans le rapport à la règle est la différence d'attitude vis-à-vis du contrat, écrit, formel, qui permet de définir avec précision les attentes et les responsabilités de chacun. Le contrat est-il au cœur de l'engagement qui me lie à l'autre ? Représente-t-il pour moi un code de conduite strict, un cadre d'obligation à respecter à la lettre ? Existe-t-il chez moi d'autres raisons, d'autres sources qui motivent mon engagement, d'autres éléments qui « m'obligent » vis-à-vis de

mes partenaires, de mes collaborateurs, de mon interlocuteur ? Les rapports au contrat peuvent ainsi être tout à fait contradictoires selon les individus :

- le contrat apparaîtra pour certains comme un moyen de garantir la fluidité des relations et de se protéger contre l'incertain dans l'évolution d'une collaboration, et donc de permettre de construire progressivement la confiance ; alors que pour d'autres, il pourra être perçu comme un manque de confiance *a priori*, et être source de plus grande défiance entre partenaires.

- le contrat apparaîtra ici comme un cadre permettant que chacun garde sa liberté d'agir, du moment que les termes de l'accord sont respectés ; alors qu'il sera perçu ailleurs comme un cadre rigide ne permettant pas de faire évoluer la relation, de travailler ensemble. Les visions peuvent donc se révéler diamétralement opposées : la souplesse et la solidité des relations se trouveront être, pour les uns, garanties par l'existence d'un contrat très précis, et, pour les autres, mises en cause et limitées par le fait qu'on a été poussé à signer ce contrat.

- enfin, là où le contrat sera considéré pour certains comme un point d'arrivée, permettant de définir avec précision le cadre de la relation, il ne sera pour d'autres qu'une simple directive de départ, si possible établie de manière suffisamment vague pour permettre de faire évoluer la relation, en misant sur la confiance comme base pour des arrangements successifs.

Contrat à l'occidentale versus confiance à la japonaise

« Les Japonais négocient longuement, mais ce sont des partenaires très stables avec qui l'on peut travailler longtemps. Pour eux, le contrat est moins important. Ce qui leur importe, c'est la confiance. [...] Le contrat n'est pas une garantie absolue. Une volonté forte des partenaires est la meilleure garantie de réussite commune. Pour les hommes d'affaires occidentaux [...], l'aspect légal est très important, car le contrat est ce qui lie les deux parties et aussi ce qui règle les problèmes en cas de litiges [et] il n'est pas rare de voir un avocat assister à la table de négociation. Pour les Japonais, c'est une chose inconcevable parce que chez eux, l'avocat n'intervient que lorsqu'un problème grave se présente, c'est-à-dire quand il y a une rupture entre les deux parties. On ne parle pas du divorce lorsqu'on se rencontre pour parler du mariage ! »

Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

QUESTION 107. QUELLES SONT LES REPRÉSENTATIONS DE L'AUTORITÉ : À QUI ACCEPTE-T-ON D'OBÉIR ?

Étroitement liée à la question de la légitimité que nous venons d'évoquer se trouve la question de savoir à quoi et à qui l'on accepte d'obéir ? On peut évoquer ici diverses dimensions de cette question.

Dans quelle mesure, tout d'abord, l'autorité est-elle surtout un « statut » (acquis, pérenne, indiscutable) ou surtout une « fonction » (attribuée, ponctuelle, discutable) ? Selon André Laurent et Owen Stevens², deux visions peuvent être distinguées dans ce domaine :

- une *vision sociale* centrée sur les relations, assez commune en France ou dans certains pays latins. La hiérarchie y est vue comme « statut » et comme position sociale, ne pouvant guère être remise en cause, et fonctionnant notamment comme une instance systématique de recours en cas de conflit ;

- une *vision instrumentale*, centrée sur les tâches à accomplir, plus commune dans les pays anglo-saxons et en Europe du Nord. La position ou la « fonction » hiérarchique peut y être mise en cause ; celle-ci est définie de manière plus pragmatique, en fonction des compétences et des besoins du groupe à un moment donné.

Cette distinction implique une place bien différente du savoir, de la compétence, de l'expertise technique, dans ce qui légitime l'autorité. On peut revenir à ce propos sur les analyses de Philippe d'Iribarne dans *La Logique de l'honneur*³. Pour lui, l'approche américaine des organisations (que l'on peut rapprocher de l'approche « instrumentale » de l'autorité) se caractérise par la définition précise des objectifs et des responsabilités, l'évaluation régulière des résultats, et l'existence d'outils de sanctions ou de récompenses de ces résultats. Ce modèle se fonde avant tout sur l'idée d'un échange équitable et libre entre les individus, sur la promotion d'une logique marchande qui permet de toujours rester « *fair* », juste et équitable vis-à-vis des membres d'une organisation. De ce fait, la relation hiérarchique d'un supérieur à son subordonné se rapproche avant tout du lien entre le client et son fournisseur, fixant des attentes et évaluant la qualité de ce qui lui est fourni. Le partage des responsabilités et les objectifs individuels se trouvent délimités avec précision afin de permettre d'évaluer les performances de chacun sans pouvoir imputer à ses résultats les mauvaises performances des autres. Se débarrasser de toute forme de subjectivité vise à protéger chacun de l'arbitraire, mais il pousse aussi à utiliser davantage la sanction (quand la cause est « juste » et la faute justifiée).

L'approche française des organisations, qui implique des modes de sujétion et d'allégeance bien particulières (plus proche de la vision « sociale » de l'autorité), renvoie quant à elle à ce que d'Iribarne nomme une « logique de l'honneur ». La France conserve des formes de « noblesses de métier » qui permettent de définir, pour chacun d'eux, une éthique et une technique ; et qui vont de pair avec une vision spécifique de l'obéissance à une autorité. D'une part, l'obéissance n'est possible que dans un rapport à plus noble que soi, comme résultat d'un respect, d'une révérence pour celui qui commande plutôt que comme résultat d'une crainte ou d'un intérêt (le laquais ou le courtisan). D'autre part, l'autorité des supérieurs se trouve limitée par le fait que chacun tend à définir ses propres responsabilités, et à estimer les risques, à partir d'un sens du devoir lié au métier auquel il appartient. Le contrôle par des supérieurs est donc, bien souvent, mal supporté. « Contrôler n'est pas s'intéresser, en bon client, à la qualité du produit dont on a passé commande à son fournisseur (signification américaine), ce qui n'a rien d'offensant. Cela devient une sorte d'ingérence indue dans ce qui ne devrait relever que des rapports entre l'individu et sa conscience⁴. » Le contrôle apparaît comme un manque de confiance face à une personne qui n'est pas jugée à la hauteur de la fonction (de « l'état » ou du métier) qu'elle remplit.

D'Iribarne met également en avant un troisième modèle d'organisation (notamment présent aux Pays-Bas), basé sur le consensus. Face à l'imposition de consignes et de sanctions strictes de la part d'une autorité hiérarchique, ce modèle implique la possibilité pour chacun d'exposer ses propres arguments, la nécessité de prendre le temps de convaincre. Parler, s'expliquer, se mettre d'accord. Cette recherche de consensus n'est pas la traduction d'une prédominance de la logique collective sur la logique individuelle, une contrainte du groupe sur la personne, c'est au contraire la marque d'un attachement de chacun à ses propres idées. Contrairement au modèle français, aucune « opacité » n'est dans ce cas possible dans la manière de concevoir son métier et ses responsabilités vis-à-vis de ses supérieurs.

Dans ces différents modèles de construction et d'acceptation de l'autorité se pose la question de la *visibilité* ou *l'invisibilité du pouvoir*, phénomène qui peut échapper à l'observateur extérieur dans une culture donnée. Les hiérarchies peuvent être visibles, mises en avant, ou au contraire sous-jacentes, pratiquement invisibles, lorsqu'un mode d'organisation s'emploie à « gommer les hiérarchies ».

Remarquons également que la position hiérarchique peut être inversée dans certaines cultures selon que l'on se trouve dans la sphère professionnelle ou dans la sphère traditionnelle. L'exemple des Samoans illustre ce phénomène.

2. Cités par Olivier Irrmann, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

3. Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur...*, op. cit.

4. *Ibid.*

Matai à Samoa : le conflit des hiérarchies traditionnelles et professionnelles

« À Samoa, le système hiérarchique traditionnel *fa'amatai* confère aux détenteurs de certains attributs ayant fait la preuve de leurs capacités le titre du chef : « *matai* ». Les *matai* ont des responsabilités importantes, familiales, civiques et politiques. Ce système, perçu comme le fondement de l'organisation sociale, est très respecté. Cependant, deux exemples montrent qu'il peut entrer en conflit avec le système imposé au bureau, dans la vie professionnelle. Une *matai* d'âge mûr, qui possède un statut très haut dans son village et plus largement dans la société, travaille comme secrétaire juridique au bureau du ministre de la Justice. Elle refuse d'accepter des tâches de la part des jeunes avocates qui, selon elle, manquent d'autorité pour lui donner des instructions. Elle est forcée de trouver du travail ailleurs parce que le ministère exige un système de travail efficace et structuré, et ne peut pas s'accommoder de cette sensibilité culturelle. À l'inverse, un jeune *matai* d'un village très traditionnel, qui maîtrise très bien la langue des chefs, est employé administratif, dans l'un des postes les plus subalternes. Et pourtant, quand il s'agit des événements traditionnels, il se transforme rapidement en un des plus importants membres du bureau car il est capable de s'occuper des aspects cérémonieux. Dans certaines circonstances, le savoir culturel et oral (dans la langue des chefs) peut ainsi prendre le pas sur la hiérarchie professionnelle. »

Une étudiante australienne, Sciences Po, 2013.

Notons enfin que, quel que soit le secteur d'activité (entreprises, administrations, ONG...) dans lequel nous sommes engagés, il est impossible de ne pas tenir compte des déterminants politiques, institutionnels et sociologiques du rapport à l'autorité, et notamment dans de nombreux pays, des caractéristiques des systèmes de légitimité du pouvoir.

L'autorité au plan politique : la diversité des sources de légitimité et le pluralisme juridique

Les sources de légitimité repérables dans le monde sont beaucoup plus diverses que les Occidentaux ne l'imaginent généralement. Dans un grand nombre d'États, que ce soit en Afrique subsaharienne, en Asie centrale ou encore en Amérique andine, on peut notamment distinguer :

- *la légitimité appuyée sur des institutions légales* et démocratiques définie par des constitutions souvent directement inspirées des constitutions européennes ou nord-américaines.

- *la légitimité des autorités traditionnelles*, communautaires, souvent perçue par la population comme autrement valable et contraignante que celle des autorités « officielles ». Ainsi, dans les zones rurales du Mali ou du Burkina Faso les conflits fonciers se règlent-ils en priorité au sein des instances coutumières avant de remonter aux tribunaux officiels. Et dans bien des zones rurales du Pérou, des paysans n'ont pas l'habitude de dénoncer un voleur de bétail aux autorités « officielles » mais préfèrent le juger par eux-mêmes au sein d'assemblées communales qui traitent de manière collective des affaires locales. « La punition du voleur peut aller de la roserie collective [...] à l'exclusion de la communauté. Si par malheur la roserie se termine mal, l'homicide ne peut être puni par la loi car il est le fait du collectif et non d'un individu isolé* ».

- *la légitimité des autorités religieuses*, qui, dans certaines régions, fait passer par exemple la loi coranique au-dessus de n'importe quel autre système de droit.

Bien des pays s'organisent pour tenir compte de cette diversité de sources de légitimité. En Afrique comme en Amérique andine, de multiples tentatives sont faites, tant au niveau de la refonte des constitutions qu'à celui des pratiques administratives, pour introduire une dose de pluralisme. Au Mali, la pratique, sinon encore la loi, reconnaît l'existence d'un double système juridique. « Dans certaines régions du Mali, écrivent Ousmane Sy et Assane M'baye, la délivrance de la justice n'est pas le monopole de la justice étatique. On trouve en effet des "cadis", juges musulmans auxquels les juges étatiques eux-mêmes renvoient parfois les justiciables pour la résolution de certains litiges alors même que le système légal ne les intègre pas dans l'organisation judiciaire** ».

En Amérique andine, certains régimes reconnaissent les modes de régulation traditionnelle des peuples autochtones. Dans la constitution péruvienne par exemple, la « justice des communautés » est « la faculté reconnue aux autorités des communautés paysannes et autochtones d'exercer la justice en application du droit coutumier [...]. Cette reconnaissance par la norme légale suprême est le fruit d'un long processus de lutte et de consolidation [...] qui relève les défis de la prise en compte du pluralisme juridique par l'État péruvien*** ».

* www.institut-gouvernance.org/fr/ouvrage/fiche-ouvrage-32.html

** Assane M'baye et Ousmane Sy, « Diversité et gouvernance légitime en Afrique : éloge du pluralisme », in *Chroniques de la gouvernance 2009-2010*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2009.

*** Juan Carlos Ruiz Molleda, « Le pluralisme juridique en Amérique latine : de la reconnaissance légale à la démarche interculturelle », in *Chroniques de la gouvernance 2009-2010*, op. cit.

QUESTION 108. « POWER DISTANCE » : QUEL DEGRÉ DE DISTANCE HIÉRARCHIQUE DANS LES ORGANISATIONS ?

L'un des cinq indicateurs de différenciation culturelle proposés par Geert Hofstede⁵ est celui du « *power distance* » (« distance hiérarchique », ou « concentration de l'autorité »), qui cherche à traduire les éléments suivants : dans quelle mesure un individu peut influencer le comportement d'un autre, dans quelle mesure il peut 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.

Dans sa première enquête auprès des cadres moyens d'IBM en 1974, Hofstede mesure cette dépendance par un indice déduit de la réponse à trois questions principales : est-il possible d'exprimer un désaccord avec son chef ? Comment le supérieur est-il perçu ? Comment le supérieur devrait-il se comporter (paternaliste, autocrate, porté sur la consultation, etc.) ? Le « *power distance* » dit aussi le degré d'acceptation, des inégalités de traitement et de pouvoir dans une entreprise : comment les moins puissants s'attendent à ce que le pouvoir soit distribué ? Le concept d'Hofstede concerne l'entreprise, mais peut aider à s'interroger aussi sur les différences culturelles de manière plus large, dans les relations parents-enfants, hommes-femmes, gouvernants-gouvernés. Il renvoie à l'arriéré historique, aux traditions plus ou moins féodales, aux sources religieuses et spirituelles, etc.

Les pays anglo-saxons et scandinaves sont considérés, dans l'analyse d'Hofstede, comme des pays à faible « distance hiérarchique » et à forte mobilité sociale et professionnelle : les relations hiérarchiques sont beaucoup plus fluides, plus horizontales, etc.

À l'inverse, un grand nombre de pays d'Asie (et singulièrement au Japon), d'Amérique latine, d'Afrique, mais aussi certains pays latins d'Europe se distinguent, selon Hofstede, par un niveau de « distance hiérarchique » fort. Dans ces contextes, les structures des entreprises et des organisations sont plus rigides, le respect formel de la hiérarchie est plus grand, il existe en leur sein une plus faible mobilité, etc.

C'est singulièrement, pour beaucoup d'observateurs, le cas de bien des Français, qui, estime Pascal Baudry en comparant notre pays aux États-Unis⁶, ne peuvent se situer les uns par rapport aux autres que dans la verticalité. Dans un article du mensuel *L'Expansion*, I. Rodgers rapportait les propos du PDG d'une entreprise de matériel médical : « En France, selon que vous êtes reçu par le président ou un collaborateur, l'attitude des interlocuteurs sera très différente. Pas outre-Atlantique. Pour les Américains, le pouvoir n'est pas une raison de se distancier de l'homme ordinaire, et le statut de cadre supérieur ne l'empêche

pas de traiter d'égal à égal avec un subordonné. Ni de porter lui-même sa valise à l'hôtel, parfois à la grande honte de son hôte latin⁷. »

L'importance de la distance hiérarchique se retrouve de manière bien plus formalisée encore au Japon ; bien des patrons de grandes firmes françaises dirigeant une de leurs filiales japonaises ont pu en faire l'expérience.

Être à son poste avant le patron

« Ayant l'habitude d'arriver très tôt au bureau, beaucoup plus tôt que ne le suppose la pratique japonaise, un patron français, particulièrement matinal et habitué à commencer sa journée vers 7 heures du matin pour profiter du calme des bureaux était frappé de voir ses subordonnés japonais à leur poste bien avant lui. Aucun d'entre eux n'avait vraiment de raisons professionnelles de montrer un tel zèle, mais il était impossible d'arriver après le patron – qui en l'occurrence ne demandait rien – et encore plus impossible de lui dire pourquoi ils étaient dans l'entreprise à cette heure-là. »

Nicolas Minvielle, chercheur de retour du Japon – séminaire Sciences Po, 2005.

Deux autres exemples illustrent le rapport à la hiérarchie en Asie. Le premier, emprunté à l'actualité du trafic aérien montre l'impact du respect de l'ordre en Corée, le second, proposé par Fons Trompenaars⁸, met en évidence la question des signes extérieurs de puissance hiérarchique.

Respect de la hiérarchie et... crash aérien

« C'était en juillet 2013 : un Boeing 777 d'Asiana Airlines, qui volait à trop basse altitude et à une vitesse trop modérée, rate son atterrissage sur l'aéroport de San Francisco [3 morts, 182 blessés]. Sept mois après ce crash, les enquêteurs du NSTB, l'agence américaine en charge de la sécurité aérienne, s'intéressent tout particulièrement à la gestion de l'atterrissage par l'équipage coréen, composé de quatre pilotes. L'un des pilotes, auditionné par les enquêteurs américains, avoue ainsi s'être rendu compte avant même le crash que la procédure d'atterrissage était réalisée à une vitesse trop faible. Mais ce pilote a estimé qu'il n'avait pas "l'autorité" pour arrêter l'atterrissage, car cette décision relevait d'un niveau hiérarchique "supérieur". Cet aveu n'est pas passé inaperçu auprès de la direction d'Asiana Airlines [qui a par la suite] renforcé la formation de ses pilotes afin de "casser" cette culture du respect hiérarchique. »

Extrait de « Derrière le crash de San Francisco, un grave problème de management », *Les Échos*, 10 février 2014, www.lesechos.fr

5. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede et Michael Minkov, *Cultures et organisations...*, op. cit.

6. Pascal Baudry, *Français et Américains, l'autre rive*, Éditions Village mondial/Pearson, 2004.

7. « Latins et Anglo-Saxons », *L'Expansion*, janvier 1986.

8. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

Mercedes ou bicyclettes ?

« À son arrivée en Thaïlande, un directeur général britannique refusa la voiture de son prédécesseur. Le directeur financier lui demanda alors quel modèle de Mercedes il souhaitait. Le DG demanda alors une Suzuki ou une mini, quelque chose que l'on pouvait conduire facilement dans les embouteillages de Bangkok. Trois semaines plus tard, le DG appelle son directeur financier et lui demande quand la voiture serait livrée. Le Thaï se départit un moment de sa réserve et s'exclama : « Vous pourriez avoir demain une Mercedes, mais pour une Suzuki, ça prend beaucoup, beaucoup plus de temps. » Le DG lui demanda de voir comment il pourrait accélérer le processus. Au bout de quatre semaines, il voulut voir l'ordre d'achat du véhicule. Le [responsable du] département des achats répondit que, pour obtenir une petite voiture, le délai était très long. Dans ces conditions, il [avait] résolu de commander une Mercedes. Le DG perdit patience. Au comité de direction qui suivit, il mit la question sur le tapis et demanda une explication. Avec une certaine timidité, les directeurs, thaïs pour la plupart, expliquèrent qu'ils pouvaient difficilement venir au travail à... bicyclette.

Dans ce cas, les statuts de chacun s'interpénètrent. Si le DG britannique avait commandé une voiture encore plus chère, tous les autres managers auraient monté d'un cran. »

Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

En matière de distance hiérarchique, une bonne partie des cultures asiatiques placent au cœur de leurs systèmes de pensée l'existence de dynamiques de domination/protection structurantes de l'ensemble des relations sociales. En Chine, l'influence de la pensée confucéenne se traduit notamment par l'importance d'une série de « binômes » fonctionnant sur cette relation d'autorité/obéissance (rapport souverain/serviteur, et à sa suite rapports hiérarchiques du type père/fils, époux/épouse, etc. – mentionnés plus en détail au chapitre 8). La recherche de l'harmonie sociale est ainsi fondée sur le respect de cet ordre établi. « Au lieu de respecter un contrat, l'individu qui obéit se conforme à des règles qui le transcendent⁹. »

Attention toutefois aux mots : la hiérarchie n'est pas forcément signe de pouvoir réel ; le respect ou la distance face à cette hiérarchie n'est pas toujours synonyme d'obéissance. Michel Moral le montre en affirmant que si un Japonais devait qualifier la distance hiérarchique, « il préférerait peut-être évoquer le respect [...], tandis qu'un Allemand choisirait les termes d'obéissance ou de discipline¹⁰ ».

Notons enfin que l'enjeu de « distance hiérarchique » apparaît clairement lorsqu'on observe les modes de résolution des conflits au sein des organisations :

– certains vont plutôt avoir tendance à faire appel à leur supérieur hiérarchique pour trancher, s'inscrivant ainsi dans un modèle « pyramidal », lié à des traditions de distance hiérarchique élevée ;

– d'autres, voyant le conflit non comme un problème de pouvoir mais comme un problème de structure, vont chercher à renforcer les procédures et à revoir les responsabilités pour limiter l'intervention de la direction et trouver les règles les plus à même de résoudre les conflits.

Philippe d'Iribarne¹¹ illustre cette distinction en donnant l'exemple d'un conflit au sein d'un projet franco-suédois : lorsque les experts s'affrontent, dit-il, l'équipe française attend qu'un chef se situant au-dessus de la mêlée, garant d'une rationalité globale, tranche. Pour l'équipe suédoise, la qualité de la décision dépend du consensus qu'elle a suscité. Quand le chef tranche, l'équipe suédoise se sent trahie par la remise en cause d'une décision collective.

QUESTION 109. QUELS MODÈLES ORGANISATIONNELS DOMINENT ICI ET AILLEURS ? LA PRIORITÉ EST-ELLE DONNÉE AU RÔLE DE L'INDIVIDU OU À LA TÂCHE QU'IL RÉALISE ?

Pour comprendre la diversité des cultures organisationnelles, l'un des outils d'analyse les plus pertinents selon nous (quoique nécessairement schématique) a été développé par F. Trompenaars et C. Hampden-Turner¹². Il distingue les cultures d'organisations selon deux axes structurants :

– la place de l'individu : certaines organisations sont essentiellement « orientées vers l'individu », tandis que d'autres sont davantage « orientées vers la tâche » à réaliser ;

– la force des hiérarchies : certaines organisations sont construites sur des modèles plus « égalitaires », d'autres sur des modèles plus « hiérarchiques ».

En croisant ces deux dimensions, les auteurs mettent en avant une série de modèles types d'organisation, qui nous paraissent particulièrement illustratifs.

La culture organisationnelle « familiale »

Un premier type de culture organisationnelle, centrée sur la personne plutôt que sur la tâche, et fonctionnant sur un modèle de relations très hiérarchiques, est qualifiée par Trompenaars de culture « familiale ». Ce modèle fait reposer l'organisation sur l'autorité bienveillante du directeur (qui prend bien souvent un rôle de « maître » ou de « père »), et cherche à renforcer un sentiment d'appartenance

9. Bertrand Badie et Guy Hermet, *Politique comparée*, Paris, PUF, 1990.

10. Michel Moral, *Le Manager global*, op. cit.

11. Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur...*, op. cit.

12. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

collective. L'organisation « familiale » tend à prendre en charge des dimensions très variées de la vie de ses membres (leur santé, leur lieu d'habitation, leur famille, etc.), et à garantir des emplois de très long terme. Elle fait peser sur ses membres une pression de réussite avant tout morale, basée sur un sentiment d'obligation et d'allégeance mutuelle. Enfin, ce modèle tend à s'appuyer davantage sur des statuts professionnels « attribués » (voir chapitre 8); et non sur les compétences ou les réalisations de chacun.

Les incompréhensions que suscite généralement ce modèle « familial » sont de plusieurs ordres: tout d'abord celui-ci évoque généralement en Occident les dimensions les plus péjoratives du paternalisme d'autrefois et se trouve perçu, de fait, comme un défaut de modernité. Par ailleurs, il dérange souvent par le « mélange des genres » qu'il implique entre vie professionnelle et vie privée (ce qui peut ressembler à un risque permanent de conflit d'intérêts et à un handicap à un mode de gestion rationnel). Enfin, il nous apparaît souvent comme peu propice au changement interne de l'organisation, du fait des logiques de loyauté internes très fortes qu'il promeut. Ce modèle n'en comporte pas moins un atout puissant: l'intimité et la confiance qu'il permet de créer entre les membres et qui peuvent être un vecteur précieux de mobilisation et de partage de l'information.

Les enquêtes réalisées par Trompenaars dans ce domaine placent un grand nombre de pays asiatiques (Chine, Singapour, Inde, etc.) parmi ceux qui se retrouvent le plus clairement dans ce modèle d'organisation familiale. Des pays comme l'Espagne, et dans une moindre mesure, la France, se retrouvent également en partie dans ce type de culture organisationnelle.

Le Japon: modèle de culture d'organisation « familiale »

Le modèle japonais, malgré son caractère assez unique, se retrouve assez largement dans les deux caractéristiques du modèle « familial » proposées par Trompenaars.

Tout d'abord l'importance de l'emploi à vie encore pratiqué dans un grand nombre d'entreprises s'accompagne souvent d'une rotation importante des salariés dans les différents services pour leur permettre une vision complète de l'entreprise plutôt que de former des spécialistes. Ensuite, « les jeunes diplômés entrent dans leur entreprise le même jour, comme les élèves d'une école, et ils se sentent comme les camarades de la même promotion. Leur camaraderie perdure tout au long de leur carrière* ». Enfin les activités collectives (sportives, culturelles, etc.) organisées par le syndicat à l'intérieur de l'entreprise contribuent à l'intégration de chaque employé.

Si le respect de la hiérarchie est fort, il s'associe à une conception de la prise de décision largement collective et à une importance première donnée à la force du groupe.

* Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Dans un registre bien différent, une partie de la culture d'entreprise africaine se retrouve également dans ce modèle « familial », comme le confirme notamment Olivier Meier.

L'entreprise africaine et le modèle de la cité domestique

« Dans le monde domestique, l'unité sociale de référence est la famille en tant qu'unité de production, réseau de solidarité et de protection. [...] La hiérarchie domestique repose par conséquent sur des liens de subordination fondés sur la position occupée dans la lignée, les relations interpersonnelles et le respect de la tradition – et non sur la gestion des compétences [...]. La position du dirigeant est continue (non interchangeable) [...]. Ce modèle reste très présent dans les entreprises africaines.

En effet, dans l'entreprise africaine, une attention particulière est donnée aux relations personnelles et affectives entre responsable et employé. [...] L'entreprise est considérée avant tout comme une entité au service de la collectivité qui doit contribuer au développement et au bien-être de ses employés, en fournissant une aide dans les domaines du logement, de la formation, ou de la protection sociale. Comme le soulignent Boltansky et Thévenot, ce modèle d'organisation contribue à ramener à l'intérieur de l'entreprise la communauté qui sert d'assise à la cité domestique. »

Olivier Meier, *Management interculturel...*, op. cit.

S'intéressant lui aussi à la place particulière des relations du clan et de la famille dans certaines entreprises africaines, Evalde Mutabazi

a pu construire, à partir de nombreuses enquêtes dans des entreprises publiques ou privées de pays africains, un modèle dit « circulatoire¹³ », prenant acte des traditions plutôt que de les étouffer sous prétexte d'adaptations aux méthodes managériales importées. Comme, dit-il, chacun dépend des autres et de l'entraide pour sa survie, « tout Africain doit connaître les différentes branches de son clan et leurs ramifications pour y être intégré et bénéficier de la sève qui circule en permanence entre ses différents membres. Sur cet ancrage identitaire, le modèle circulatoire se définit par différents types de « circulations » qui relient les membres de la communauté et assurent leur cohésion par un système d'échanges solidaires et de services réciproques ».

Modèle importé	Modèle pertinent avec les valeurs africaines
Approche segmentée de la vie (privée/professionnelle, par exemple).	Approche intégrative de la vie et action collective.
Rationalité : l'action est segmentée et très spécialisée afin de mieux atteindre des résultats souvent chiffrés.	Relationalité : l'homme doit s'intégrer dans la nature et veiller en permanence à la qualité de ses relations avec la nature, les autres membres de sa communauté et leurs alliés.
Développement individuel.	Développement du clan ou de la communauté.
Primauté du profit économique comme objectif premier.	Primauté (mais non exclusive) du profit social.
Le temps se perd ou se gagne, car il est de l'argent (temps investi en priorité dans la satisfaction des besoins matériels).	Le temps ne se perd jamais : il se vit et se partage avec les autres (temps investi en priorité dans les relations sociales).

Source : *Business digest*, n°157, novembre 2005

La culture organisationnelle « tour Eiffel »

Le deuxième type de modèle mis en avant par Trompenaars est celui de la culture « tour Eiffel », en vigueur, suivant le résultat de ses enquêtes dans les pays d'Europe du Nord (Allemagne, Danemark, Pays-Bas, etc.). Ce modèle est marqué par une structure très hiérarchique, mais selon une orientation bien davantage centrée sur les tâches à réaliser, plutôt que sur les individus.

Il repose ainsi sur une division précise des tâches, sous la supervision d'une série de supérieurs hiérarchiques, qui tirent leur autorité non pas d'une relation personnalisée de dévouement, mais d'un contrat et d'une fonction spécifique (« autorité instrumentale »). L'accent est mis sur des règles et procédures standardisées, perçues comme des moyens pour prévenir le risque de personnalisation des relations, conjurer le danger de conflit d'intérêts, l'arbitraire des décisions, etc. Les critères objectifs de mesure de la performance individuelle et collective sont également au cœur de ce modèle.

Pour les cultures plus familiales, ce modèle est, bien sûr, souvent perçu comme une vision trop froide de l'entreprise, comme une forme de déshumanisation de l'organisation. De plus, parmi les décalages qu'il suscite, ce modèle pourra avoir du mal (à l'inverse du modèle « familial ») à faire face à l'évolution des demandes extérieures, étant donnée la nécessité de formaliser chacune de ces évolutions, et de repenser l'organigramme en conséquence. En revanche, il sera plus à même de remettre à plat les règles d'organisation et de faire évoluer les équipes.

À côté de ces deux modèles structurants, Trompenaars en met en avant d'autres, qui ont aussi leur intérêt dans le décryptage des différences de pratiques organisationnelles :

– *la culture organisationnelle du « missile guidé »* : fondée sur une structure égalitaire, et une orientation vers la tâche à accomplir plutôt que sur l'individu. Ce modèle est courant, selon Trompenaars, dans les grandes entreprises américaines ou britanniques. Les membres de l'organisation ne sont pas cantonnés à des rôles strictement définis, mais sont ensemble concentrés sur un même objectif précis. Ce type de culture est notamment fort sur des projets regroupant une diversité d'expertises pointues et de cultures techniques différentes autour d'un projet bien spécifique (par exemple projet scientifique, etc.) qui cherchent à collaborer et à se coordonner plutôt qu'à se soumettre réellement à une hiérarchie commune. « Aucune hiérarchie ne peut prétendre que les connaissances techniques de A sont supérieures à celle de B. [...] Aussi doivent-ils traiter ces experts avec le plus grand respect¹⁴. » C'est bien la performance de chacun et sa capacité à

13. Evalde Mutabazi, « Diversité des cultures et des modèles de management en Afrique. Le modèle circulatoire », in F. Albertini et al., *Communication interculturelle et diversité en Méditerranée*, Éditions Dumane, 2007.

14. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

contribuer à l'avancement du projet qui détermine sa place et son rôle dans l'équipe.

– *la culture organisationnelle « couveuse »*: orientée en priorité vers l'épanouissement des individus, et basée sur un fonctionnement assez égalitaire des relations. L'organisation est peu stricte en termes de procédures et cherche à ne pas s'alourdir d'une hiérarchie trop formalisée. Un tel modèle est particulièrement favorable aux logiques de réseaux, de regroupement de professions indépendantes (médecins, consultants, etc.) et aux petites structures innovantes en plein développement. La place des relations personnelles dans l'organisation est souvent plus grande, et l'engagement pour le projet commun est nécessaire pour maintenir l'équipe étant donnée la relative absence de structure. Les statuts de chacun sont clairement liés à leurs réalisations et à leurs compétences, et non « attribués » selon des critères plus externes (âge, ancienneté, etc.)

Commentant sa propre analyse et les résultats de ses enquêtes, F. Trompenaars incite lui-même à la plus grande circonspection quant à la tentation d'attribuer globalement à tel ou tel pays l'un des quatre types d'organisation qu'il décrit: « Où qu'elles soient localisées, écrit-il, les petites entreprises seront vraisemblablement du type famille ou couveuse. Les grandes entreprises, qui ont besoin d'une structure pour garder leur unité, choisiront plus probablement la forme tour Eiffel ou missile guidé. »

QUESTION 110. DANS QUELLE MESURE LES NOUVELLES TECHNOLOGIES BOUSCULENT-ELLES LES SYSTÈMES HIÉRARCHIQUES DES ORGANISATIONS ?

L'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux apparaît de plus en plus comme permettant aux relations « horizontales » de prendre le pas sur des relations « verticales ». Pour autant, s'ils permettent de faire bouger quelque peu les lignes, ces outils se heurtent à la prégnance des visions plus ou moins hiérarchiques de l'organisation, comme le montre cet article du *Monde* de janvier 2013.

Le Facebook d'entreprise : plus d'horizontalité, moins de verticalité

En France, de plus en plus d'entreprises instaurent un réseau social interne sur lequel, à la manière d'un Facebook professionnel, les salariés peuvent échanger. Cela ne va pas sans poser de questions.

« Dans une culture française de l'entreprise qui repose sur une hiérarchie verticale, le réseau social d'entreprise demeure difficile à appréhender. Ce dernier se veut "horizontal", tous les salariés, du sommet à la base, y partageant le même statut [...]. Le réseau social d'entreprise n'efface pas la notion de hiérarchie, qui reste nécessaire », tempère Arnaud Rayrole, directeur général du cabinet d'études en organisation et nouvelles technologies Lecko. Pour lui, « les dirigeants prennent de plus en plus conscience de l'intérêt qu'ils ont à mettre en place ce type d'outil collaboratif pour connaître le climat qui règne dans l'entreprise et permettre aux salariés de s'exprimer sur les choses qui dysfonctionnent, plutôt que de ne rien faire. Car, aujourd'hui, les informations circulent dans tous les cas ».

Pour Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit à Paris-I-Sorbonne, l'intérêt des entreprises est aussi là, même si celles-ci soulignent davantage les bénéfices attendus en termes de transversalité et d'innovation: « Les jeunes discutent déjà de ce qui se passe dans leur société sur les réseaux sociaux externes. Un des objectifs des entreprises est aussi de réinternaliser ces discussions potentiellement dangereuses. [...] »

Extraits de l'article « Les "Facebook d'entreprise" bousculent la hiérarchie à la française » de Léonor Lumineau, *Le Monde*, 28 janvier 2013, www.lemonde.fr/economie/article/2013/01/28/les-facebook-d-entreprise-bousculent-la-hierarchie-a-la-francaise_1823445_3234.html

Pour aller plus loin

sur le rapport à l'autorité et sur les cultures organisationnelles

Ouvrages

- › Badie (Bertrand) et Hermet (Guy), *Politique comparée*, Paris, PUF, 1990
- › Badie (Bertrand), *L'État importé. Essai sur l'occidentalisation de l'ordre politique*, Paris, Fayard, 1992
- › D'Iribarne (Philippe), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989
- › Hermet (Guy), *Exporter la démocratie ?*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2008.
- › Hofstede (Geert et Gert Jan) et Minkov (Michael), *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Pearson Éducation, France, 2010
- › IRG, *Entre tradition et modernité: Quelle gouvernance pour l'Afrique*, 2007
- › IRG, *Chroniques de la Gouvernance 2009-2010 et 2012*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer
- › Irrmann (Olivier), *Culture, organisation et stratégie*, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval et Télé-Université, 2008
- › Meier (Olivier), *Management interculturel*, Paris, Dunod, 2010, chapitre 2
- › Moral (Michel) *Le Manager global. Comment piloter une équipe multiculturelle*, Paris, Dunod 2004
- › Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2010

Liens

- › Site de l'IRG : www.institut-gouvernance.org
-

Quatrième partie

**LANGUES ET MODES
DE COMMUNICATION**

Langues et communication sont les dimensions les plus évidentes, les plus connues, et probablement les plus ludiques aussi, de la rencontre interculturelle. Dans ce domaine fourmillent des milliers de petits exemples concernant les bizarreries de langages, les manières de se saluer, de se remercier, ou de s'excuser, les codes de prise de parole, etc. Ces exemples rythment les pages des guides de voyages et des kits d'aides à la négociation en milieu interculturel.

Nous n'allons pas nous priver de certains de ces exemples, bien au contraire, en essayant de comprendre ce qu'ils nous révèlent sur la culture de l'autre.

Le langage n'est pas un simple outil permettant de « nommer le monde » de manière transparente, objective. Les mots ne sont pas des étiquettes que l'on peut attribuer à des objets clairement prédéfinis. Ils participent à construire notre représentation du monde. Derrière l'apprentissage formel des mots se pose donc la question de la manière de les construire, de leur donner un sens, et de les dire (ou non).

Nous allons donc tenter d'explorer dans les pages qui suivent la diversité des langues et des modes de communication, en tentant de comprendre ce qui les distingue et ce qui les rapproche. Comment, ici et ailleurs, forme-t-on un mot ? Combien de mots décrivent-ils ce qui, pour nous, est une même notion ? Que choisit-on de dire ou ne pas dire pour signifier quelque chose ? Quelle place donne-t-on au silence ? Autant de questions qui nous permettront de mesurer à quel point un mot n'est pas forcément traduit lorsqu'il est traduit, et pas forcément compris une fois qu'il est entendu. « Le langage est pluriel et le signe est opaque. [...] Il dit toujours autre chose que ce qu'il semble dire¹. »

Nous chercherons également à appréhender les langues et les modes de communication comme des reflets, particulièrement utiles, des différentes cultures qui ont parcouru les pages de ce livre. La manière de parler et de communiquer de mon interlocuteur traduit son rapport au monde et celui aux autres. Que m'apprend-elle sur sa vision du temps et de l'espace ? Sur sa manière de distinguer les genres ? Sur l'importance qu'il accorde à nos statuts respectifs ? Sur la manière dont il considère l'individu face au collectif ? Que m'apprend-elle sur son mode de raisonnement, la manière dont il déroule sa pensée ?

Au cœur des entendus et malentendus interculturels, les enjeux de langues et de communications sont donc d'incomparables « révélateurs » de la diversité des visions et des représentations. C'est la raison pour laquelle ils composent la dernière partie de ce guide : afin d'éclairer autrement un grand nombre des enjeux abordés dans les pages précédentes.

1. Patrick Charaudeau, *Ce que communiquer veut dire*, www.patrick-charaudeau.com/Ce-que-communiquer-veut-dire,129.html

Chapitre 14

LA LANGUE

Au-delà des mots,
traduire l'intraduisible



Les langues sont-elles de simples instruments de communication? Quelle est l'influence de l'architecture de nos langues sur nos modes de pensée et nos comportements? Un mot est-il forcément traduit une fois qu'il est traduit? Suffit-il de parler formellement la même langue pour se comprendre? Autant de questions parmi bien d'autres qui placent le thème de la langue parmi les principaux facteurs de malentendus que l'on peut identifier dans les relations internationales, interprofessionnelles ou même intergénérationnelles, et qui auraient pu aussi bien, tant elles sont transversales, trouver place en tête de cet ouvrage.

Notre langue façonne-t-elle notre manière de penser, d'être et d'agir?

C'est l'une des questions centrales de ce chapitre, qui nous ramène, une fois encore, mais de manière différente, au fameux débat entre « universalisme » et « relativisme ».

Certains « universalistes » de la langue, comme Noam Chomsky, estiment qu'il existe des structures profondes du langage, antérieures à toute culture, des lois universelles, que l'on peut confirmer, par exemple, par la présence dans toutes les langues de phrases affirmatives, négatives ou interrogatives. Il s'agit donc pour eux d'orienter la réflexion vers la recherche des universaux de langues et de pensée, et non sur les différences. Il existerait une sorte de grammaire universellement répandue, inconsciente, génétiquement déterminée par les structures neuroniques; l'homogénéité de la structure des langues serait liée à l'homogénéité biologique du genre humain. Les difficultés de la traduction, selon Chomsky, sont alors loin d'être insurmontables. « Les structures [du langage] sont universelles selon une nécessité biologique et pas seulement un accident historique. Elles découlent des caractéristiques mentales de l'espèce². »

À l'opposé, on trouve les tenants d'un certain *relativisme linguistique*, qui, sans nier pour autant l'existence de quelques règles grammaticales communes, insistent sur le fait que chaque langage a sa manière propre de découper la réalité, et que toute comparaison des langues, toute tentative pour leur trouver un fond commun est vaine. Les champions de cette théorie furent notamment l'anthropologue-linguiste Edward Sapir et l'ingénieur Benjamin Whorf. La fameuse « hypothèse Sapir-Whorf » stipule que « le langage est un guide de la réalité sociale³ », que « derrière les formes lexicales et grammaticales, il existe des formes de pensée plus ou moins inconscientes [...] et que les cultures humaines sont directement influencées par les infrastructures des langues dans lesquelles elles

2. Noam Chomsky, *Structures syntaxiques*, Paris, Seuil, 1979.

3. Edward Sapir, *Linguistique*, Paris, Éditions de Minuit, 1971.

s'expriment⁴ ». En d'autres termes, l'univers mental de chaque peuple s'exprime dans sa langue, laquelle influence à son tour sa vision du monde, sa manière de raisonner et de travailler. En 1966, Edward Hall, formulait cette idée à sa manière: « Le langage est beaucoup plus qu'un simple moyen d'expression de la pensée; il constitue en fait un élément majeur dans la formation de la pensée. [...] La perception même que l'homme a du monde environnant est programmée par la langue qu'il parle [...] Aucune croyance, aucun système philosophique ne saurait dès lors être envisagé sans référence à la langue⁵. »

Le langage aurait donc un pouvoir, celui de « faire voir et de faire croire, de confirmer ou de transformer la vision du monde, et par là, l'action sur le monde, donc le monde⁶ ».

Les témoignages que nous avons recueillis et les éléments de notre propre expérience nous font plutôt pencher pour cette dernière vision du rôle de la langue, à la fois reflet et producteur des cultures. Jacques Lacan va d'ailleurs encore plus loin en estimant que l'homme lui-même est un produit du langage et qu'il en est le « serf ». Toute l'orientation moderne de la philosophie met en avant l'idée que la vision du monde n'est pas un simple enregistrement passif d'une réalité mais une construction active de l'esprit, qui s'exprime dans le langage: celui-ci, affirment J.-R. Ladmiral et E.-M. Lipianski, « ne se contente pas de traduire une réalité préexistante, il est le champ où cette réalité se constitue⁷ ».

La connaissance des caractéristiques des langues maternelles de nos interlocuteurs – et de la nôtre – se révèle donc essentielle pour décrypter certains des malentendus auxquels nous nous heurtons dans la relation interculturelle. D'où l'importance pour l'expatrié d'un dialogue constant avec les médiateurs linguistiques qu'il peut trouver sur place, personnes bilingues, traducteurs, interprètes. L'apprentissage de rudiments de la langue de l'autre (même s'il parle notre langue ou si nous manions tous deux une même langue pivot) se révèle par ailleurs toujours utile non seulement pour nous introduire à des éléments essentiels de la culture et à des modes de pensée de l'autre, mais aussi parce qu'apprendre une langue, c'est, pour un temps, placer le corpus de savoirs de l'autre avant le nôtre.

Rêver d'une langue unique ou d'une multiplication des langues ?

Dans le monde, les langues sont infiniment diverses. Selon les estimations, leur nombre varierait entre 4 000 et 6 000 (la plus parlée étant le chinois). Selon J.-F. Dortier, on compte « 410 langues au Nigeria, 380

en Inde, 200 au Cameroun, en Australie ou au Brésil; la palme revient à la Papouasie-Nouvelle-Guinée avec 850, et à l'Indonésie avec 670⁸ ». Pour autant, l'existence de beaucoup de ces langues est loin d'être assurée. Depuis deux siècles, elles disparaissent massivement: certains experts estiment que 25 langues meurent chaque année, bien moins d'ailleurs du fait de la mondialisation que de celui de la construction des États-nations, de la mise en avant des langues nationales officielles, de la domination croissante de la norme écrite, et de l'entonnoir linguistique des médias dans chaque pays. Autre phénomène massif, la montée en puissance de quelques langues véhiculaires communes, ou « langues pivot », permettant de communiquer plus largement dans le monde. Selon David Bellos⁹, il suffirait de connaître 9 langues pour être capables de parler, au moins de manière basique, avec près de 5 milliards d'individus, c'est-à-dire la grande majorité de la population de la planète! Le tableau suivant proposé par Michel Malherbe¹⁰, même s'il date un peu (1995), permet d'arriver à conclusion relativement proche.

Langue	Langue maternelle (en millions de locuteurs)	2 ^e langue de communication	Total
Mandarin	800	200	1 000
Anglais	350	250	600
Hindi/ourdou	350	100	450
Espagnol	315	15	330
Russe	165	120	285
Indonésien/malais	50	140	190
Portugais	160	20	180
Arabe	140	30	170

4. Nicolas Journet, in *Le Langage. nature, histoire et usage*, Éditions Sciences humaines, 2001.

5. Edward T. Hall, *La Dimension cachée...*, op. cit.

6. Citation de P. Bourdieu in *La Communication interculturelle*, Paris, Armand Colin, 1989.

7. J.-R. Ladmiral, E.-M. Lipianski, *La Communication interculturelle*, Paris, Armand Colin, 1989.

8. J.-F. Dortier (dir.), *Le Langage. nature, histoire et usage*, op. cit.

9. David Bellos, *Le Poisson et le bananier. Une histoire fabuleuse de la traduction*, Paris, Flammarion 2012.

10. Michel Malherbe, *Les Langages de l'humanité*, Paris, Robert Laffont, 1995.

(Tableau suite)

Langue	Langue maternelle (en millions de locuteurs)	2 ^e langue de communication	Total
Bengali	170		170
Français	75	60	135
Japonais	125		125
Allemand	90	10	100

La diversité des langues est-elle avant tout un obstacle à la communication, ou est-elle surtout, comme le suggère le vieux mythe de Babel, une chance, une source d'enrichissement mutuel ? Sur ce point, Heinz Wismann est catégorique : « L'effet Babel, estime-t-il, est ce qu'il y a de plus productif dans l'histoire humaine¹¹. »

Reconsidérer le mythe de Babel

« Que s'est-il passé à Babel ? Probablement qu'un peuple, sous l'impulsion de son chef Nemrod, un guerrier violent, a réussi à imposer sa domination sur ses voisins, et a mis en place un régime fort qui imposait une pensée unique, donc inévitablement aussi un langage appauvri. [...] Contrairement à ce qu'on a retenu du texte, Dieu ne se fâche pas. Il n'y a pas de coup de colère, ni de coup de poing qui écraserait la tour. [...] Dans ce récit, l'intervention divine consiste à remettre en quelque sorte l'humanité sur ses rails en la ramenant à sa finalité, qui est une finalité de diversification et d'enrichissement. D'où la dispersion des langues consécutive à Babel : une dispersion qui n'est pas du tout le signe négatif d'une malédiction, mais qui, au contraire, représente une chance retrouvée.

Cela contraste [...] avec le fantasme de la langue unique (et sans doute parfaite) que l'humanité n'a jamais arrêté de poursuivre [...] où chaque mot serait l'exact décalque de la chose ou de l'idée qu'il vise.* »

* Entretien avec François Ost réalisé par Nicole Bary, « La traduction et le multilinguisme », *Études*, 2012/12

De fait, la diversité des langues et des modes d'écritures dans un pays est le reflet de son histoire politique, le témoin de sa volonté d'unité, de l'affirmation de son identité. Le choix d'une langue nationale constitue parfois des facteurs d'unification, souvent largement imposée, autour d'un pouvoir et d'une identité commune.

La langue et l'écriture, instruments d'unification et de pouvoir en Chine

Le *putonghua* est la langue nationale, au service de l'unité du pouvoir. [...] C'est après le mouvement du 4 mai 1919 qu'il a été décidé de l'adoption d'une langue nationale (*guoyu*) ou "langue commune", le *putonghua*. Le dialecte de Pékin a été choisi pour des raisons politiques [...]. Dans les années 1950, une commission pour l'unification de la langue et de l'écriture a été créée pour déterminer une langue commune à tous les Chinois. À tort en Occident, on l'appelle le mandarin (*guanhua*). Avec les 55 minorités reconnues, il y aurait plus de 80 langues parlées en République populaire de Chine. Ainsi, l'usage d'une « langue commune » obligatoire dans les médias, les écoles et les universités masque une réalité linguistique très variée, une mosaïque de langues parlées, comprise dans une aire linguistique déterminée qui est autant un trait linguistique qu'un espace de liberté.

Bernard Fernandez et Zheng Lihua, « Culture et gestion en Chine », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Les caractères chinois représentent la plus haute des barrières linguistiques que puissent rencontrer non seulement un Américain ou un Européen, mais aussi bien un Asiatique d'un autre monde culturel, ils forment entre les nations sinisées le pont de communication le plus précieux que les hommes aient jamais inventé.

Léon Vandermeersch, *Le Nouveau Monde sinisé*, Paris, You Feng, 2004.

De même, le choix d'un système d'écriture est souvent un acte politique majeur qui porte en lui une volonté de se démarquer d'une puissance voisine, une affirmation identitaire, ou une marche vers la modernité. Parmi les exemples que l'on peut citer :

- la latinisation de l'écriture vietnamienne, qui utilisait auparavant les caractères chinois, moyen de se démarquer de la domination séculaire de la Chine ;

- le remplacement en 1928 de l'écriture arabe par l'écriture latine à l'initiative d'Atatürk, fondateur de la république turque et désireux de se rapprocher de l'Occident ;

- l'importance identitaire très forte du choix entre écriture latine et écriture cyrillique dans les républiques de l'ex-Yougoslavie (caractères cyrilliques en Serbie vs. caractères latins en Croatie par

11. Heinz Wismann, *Penser entre les langues*, Paris, Albin Michel, 1992.

exemple), importance que l'on trouve également dans d'autres pays d'Europe orientale comme la Bulgarie (voir encadré).

L'écriture cyrillique et les « nations fraternelles »

« L'écriture cyrillique n'est pas seulement un symbole de la nationalité bulgare mais constitue aussi une perception de "nations fraternelles" pour ceux qui l'utilisent. Pour les Bulgares, la langue et les lettres cyrilliques sont un moyen de représenter leur histoire et leur passé, un vrai symbole de leurs racines slaves. Le pays n'existait pas pendant cinq cents ans parce qu'il faisait partie de l'Empire ottoman et c'est la langue et l'écriture qui ont préservé la culture et l'identité bulgare. Pendant la Renaissance bulgare au XIX^e siècle, les Bulgares ont investi dans le développement des écoles où les jeunes apprenaient à écrire en bulgare. Sans cela, les Bulgares auraient disparu dans le mélange des cultures différentes qui composaient l'Empire ottoman. La langue et le type d'écriture ne sont pas seulement une fondation identitaire mais aussi un symbole de fraternité entre les nations slaves. »

Étudiante bulgare, Sciences Po, 2013.

CONTEXTUALISER

QUESTION 111. DE QUOI UNE LANGUE EST-ELLE FAITE ? SÉMANTIQUE, MORPHOLOGIE, SYNTAXE...

Une langue n'est pas une simple juxtaposition de mots, venant les uns après les autres et indépendants les uns des autres. La plupart des langues sont en effet construites suivant un style, une architecture et un système grammatical plus ou moins sophistiqués et souvent très différents.

La langue, au-delà des mots

Une langue est une composition complexe comprenant mille et un ingrédients :

- un *système verbal*, recourant ou non aux conjugaisons, aux auxiliaires, avec, ou non, des formes passées ou futures ;
- un *système pronominal* privilégiant ou non, selon les langues, le possessif, l'usage du « je », amenant dans certains cas différentes manières, différents mots, pour énoncer le « nous », etc. ;
- un *système d'attribution de nombre* (singulier, pluriel, duel...) et de *genre grammatical* (masculin, féminin, neutre...);
- un *système morphologique*, qui concerne la composition même des mots, plus ou moins complexe suivant les langues ;
- une *sémantique* : ce que les mots veulent dire ;
- une *syntaxe*, qui commande la manière dont les mots se structurent et s'organisent les uns par rapport aux autres, avec notamment des différences dans l'ordre d'entrée en scène du sujet, du verbe, et de l'objet ;
- une *écriture*, et un *système phonétique* – ensemble de sons, variations de la voix, etc. – qui peut être source d'équivoque entre locuteurs de langues différentes.

QUESTION 112. QUEL EST LE « PAYSAGE LINGUISTIQUE » DANS LES ZONES OÙ NOUS TRAVAILLONS (LANGUES MATERNELLES, LOCALES, OFFICIELLES, LANGUES PIVOT...)?

Dans l'esprit de la plupart d'entre nous, le « paysage linguistique » de chacun, ici comme ailleurs, se résume à un schéma simple : on parle sa langue maternelle, et, éventuellement, une ou deux langues étrangères plus ou moins bien acquises à l'école, un point c'est tout.

Or la réalité est nettement plus complexe – et plus riche – en dehors de nos aires culturelles habituelles.

Dans de nombreux pays, nos interlocuteurs parlent parfois couramment plusieurs langues locales et une ou plusieurs langues officielles nationales : un commerçant éthiopien assez éduqué et installé à Addis-Abeba va parler sa langue maternelle (le guraghé, le wollaytigna...), peut-être une autre langue locale si l'un de ses parents ou son conjoint est d'une autre ethnie, il parlera l'amharique, langue véhiculaire du pays, l'anglais dans lequel il a fait une partie de ses études secondaires, et vraisemblablement une ou deux des autres langues principales du pays comme l'oromigna ou le tigrigna. On retrouve aussi cette incroyable diversité en Inde.

L'Inde, un pays qui ne connaît pas le monolinguisme...

Le sous-continent indien abrite depuis longtemps de nombreux peuples parlant une grande variété de langues. Et pourtant, il n'existe pas en Inde de tradition de la traduction. Jusqu'à une époque récente, entre l'ourdou, l'hindi, le kannada, le tamoul, le marathi..., rien n'était jamais traduit directement. Or les communautés concernées vivent côte à côte depuis des siècles dans un continent à la population très dense. Comment y sont-elles parvenues ? En apprenant d'autres langues ! Aujourd'hui comme hier, peu d'habitants du sous-continent s'en tiennent au monolinguisme ; traditionnellement, les citoyens indiens parlent trois, quatre ou cinq langues.

David Bellos, *Le Poisson et le bananier. Une histoire fabuleuse de la traduction*, Paris, Flammarion, 2012.

Dans cette diversité de langue, quelle place accorder à la langue « maternelle » ou « native » ? Cette langue intervient en nette antériorité dans la formation de nos réflexes, et détermine profondément nos modes de pensée. Elle porte une dimension émotive forte et contient, dans toute sa complexité, la plupart des nuances qui nous aident à penser et à convaincre. Toutefois, il convient de noter que, l'âge avançant, cette langue n'est pas forcément celle dans laquelle nous nous sentons le plus à l'aise. Chez les immigrés, notamment de deuxième génération, il n'est pas rare que la langue maternelle devienne progressivement la « langue pour la mère », selon l'expression de David Bellos, langue réservée aux échanges avec la génération précédente.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

« Elle qui est si fière de parler l'anglais couramment, qui le parle en effet couramment, elle ne parle pas la langue, en fait. [...] Ce que je ne comprends pas, ce n'est pas ce qu'ils disent, mais tout ce qu'ils ne disent pas, quand ils parlent. [...] Elle se dit que tous ses avantages intellectuels ont été annulés par son dépaysement... Elle se dit qu'elle a perdu sa vision périphérique : elle voit ce qui se passe devant elle, mais rien du coin de l'œil, ce qu'elle a ici n'est pas la vision d'une femme de son intelligence, c'est une vision aplatie, exclusivement frontale, celle d'une immigrante¹²... »

Ce que nous évoque ici le romancier Philippe Roth, c'est à quel point parler, écrire, et comprendre vraiment une langue suppose d'en saisir le « génie ». Pour s'approcher de celui-ci, au-delà de l'apprentissage des mots et des règles formelles, il s'agit de s'interroger sur les

usages et les représentations de cette langue. Et de se demander, en premier lieu, comment l'architecture de nos langues influe sur nos manières de raisonner. Dans quelle mesure par exemple, les règles de grammaire, qui contribuent, selon Michel Malherbe à « fonder la personnalité d'une langue¹³ », commandent-elles nos manières respectives de découper la réalité, nos méthodes de travail ?

En formulant cette question, en avançant l'hypothèse que la réponse est évidemment positive, nous sommes conscients de raisonner avec les outils de notre culture gréco-judéo-chrétienne, qui a une forte tendance à lier langage et pensée, parole et action : la Bible nous rappelle qu'« au commencement était le Verbe (*logos*) », et en grec « logos » veut dire à la fois langage et pensée. Nous sommes conscients également des limites de cette hypothèse au regard des différences de comportements de locuteurs d'une même langue : quoiqu'ils parlent tous anglais, les Américains ne travaillent pas comme les Anglais, encore moins comme les Indiens ou les Sud-Africains.

Examinons néanmoins l'influence possible de quelques traits des architectures de nos langues.

QUESTION 113. LA LANGUE ET LE TEMPS : COMMENT EXPRIME-T-ON LE PASSÉ, LE PRÉSENT ET LE FUTUR ?

En fonction des langues, nous recourons ou non aux conjugaisons des verbes, à l'emploi de formes passées ou de formes futures. Dans certaines langues (le chinois, l'indonésien par exemple), les verbes sont invariables, ne se conjuguant ni au passé ni au futur, les temps étant marqués par l'adjonction, avant ou après le verbe, de particules ou d'auxiliaires. La langue arabe a quant à elle un temps passé, mais elle réunit dans une forme commune (avec des auxiliaires) l'inaccompli, le présent et le futur. Beaucoup de langues ouest-africaines n'ont pas en tant que telles le concept du passé. D'autres langues africaines en revanche, comme le zulu, disposent de conjugaisons différentes selon qu'il s'agisse d'un passé très lointain, assez lointain ou récent.

Certaines langues comme le français, avec ses trois instances très distinctes du passé, du présent et du futur, privilégient la chronologie. D'autres privilégient ce que Michel Malherbe appelle « l'aspect », catégorie verbale qui « exprime un point de vue sur l'accomplissement de l'action considérée. En russe par exemple, les notions de verbe accompli ("perfectif") ou inaccompli ("imperfectif"), sont fondamentales [...] Dans le premier cas, on considère l'achèvement d'une action ou son résultat. Dans le second cas, l'action se prolonge, c'est-à-dire qu'elle est considérée dans sa durée, ou son déroulement¹⁴ ».

13. Michel Malherbe, *Les Langages de l'humanité*, op. cit.

14. *Ibid.*

12. Philip Roth, *La Tache*, Paris, Gallimard, 2002.

Plus complexes encore sont les conjugaisons des verbes de la langue des Indiens navajos comme nous le rappelle Alex Taylor: « On reste perplexe devant la variété de modes tels que le perfectif, imperfectif, progressif, fréquentatif, itératif, optatif, continuatif, duratif, complétif, statif, inceptif, prologatif, onchoatif, sériatif, distributif, crusif et répétitif, pour finir sur le conclusif et même le mode réservatif¹⁵. »

Ainsi la manière dont les formes passées ou futures sont traitées, leur existence ou leur inexistence signent une certaine conception de la progression de la vie et du travail.

QUESTION 114. LA LANGUE ET LES MODES DE RAISONNEMENT : COMMENT COMPOSONS-NOUS LES MOTS ET LES ORGANISONS-NOUS ?

Un premier enjeu est celui de la sémantique : dans quelle mesure, dans chaque langue, les mots sont-ils autonomes ou ne prennent-ils leur sens qu'au contact des autres ?

Le degré d'interdépendance des mots est plus ou moins marqué selon les langues. Il est poussé à l'extrême par exemple, dans la langue chinoise, qui, selon les termes de Joël Bellassen « repose sur des unités de sens [entourées d'un] halo de flou, qui ne se met au net qu'en présence d'une autre unité de sens, d'un autre caractère¹⁶ ». Le chinois est une langue plus inductive que la plupart des autres, partant d'images concrètes pour arriver peu à peu à des éclairages plus généraux.

Deuxième enjeu, celui de la morphologie : comment composons-nous les mots ? La composition des mots est plus ou moins « agglutinante » suivant les langues : certaines – l'anglais – ayant un système de mots plutôt courts, d'autres, comme le turc ou l'amharique (langue éthiopienne) agglutinant autour d'une même racine un luxe de préfixes, de suffixes, d'interfixes permettant la déclinaison des verbes, l'indication du masculin, du féminin, de l'attributif, etc., d'autres enfin, comme l'allemand, accolant des mots que le français sépare.

« Rindfleischetikettierungsüberwachungsaufgabenübertragungsgesetz »

Isoler ou agglutiner les mots ?

Les linguistes distinguent traditionnellement plusieurs « types morphologiques de langues » (en reprenant la classification ébauchée dès le début du XIX^e siècle par Friedrich von Schlegel) :

- les langues « isolantes » (ou « analytiques ») comme le chinois ou le vietnamien sont des langues dans lesquelles les mots sont courts et invariables. C'est l'ordre des mots (par exemple pour l'interrogation) ou l'introduction de mots supplémentaires (par exemple pour le pluriel) qui définit les catégories grammaticales.

- les langues « flexionnelles » sont celles dans lesquelles on part de racines, auxquelles sont accolés des éléments complémentaires (« affixes » comme les suffixes, préfixes, interfixes...) qui permettent de préciser le temps (passé, futur...) le possessif, le pluriel, etc. :

- ces langues peuvent être « agglutinantes », lorsque les affixes sont clairement identifiables, séparables les uns des autres. C'est le cas du turc, du finnois ou du swahili : ce qu'on dit ou écrit en 5 mots en français – « celui qui te les lisait (les livres) » – donne seul mot en swahili – *aliyekuvisoma*.
- ou bien elles peuvent être « fusionnelles », lorsque les éléments qui composent le mot ne sont pas facilement identifiables, parce, par exemple, des affixes ont pu fusionner. C'est le cas de la plupart de nos langues « indo-européennes » (germaniques, slaves, grec, latines, indiennes du Nord, etc.)

- les langues polysynthétiques qui ont des mots composés de très nombreux éléments, souvent qualifiés de « mots-phases ». L'inuit en est un exemple : la maison est *iglu*, « dans la maison » devient *iglumi* ; une maison de neige est *igluvigaq* ; « nous sommes dans une jolie petite maison de neige » : *igluvi-gaqsirulungmiittgut* (*iglu-vigaq-tsi-rulung-mi-it-tu-gut*).

Cette classification est loin de rendre parfaitement compte des caractéristiques de toutes les langues. Le français est à la fois une langue fusionnelle et agglutinante. L'allemand est une langue flexionnelle, mais dans laquelle la longueur des mots fait penser aux langues polysynthétiques. Un exemple amusant de cela est ce projet de « loi sur le transfert des obligations de surveillance de l'étiquetage de la viande bovine » dont le parlement du land de Mecklembourg-Poméranie occidentale débattit en 1999, et dont l'intitulé en allemand était :

Rindfleischetikettierungsüberwachungsaufgabenübertragungsgesetz !

Troisième enjeu, celui de la syntaxe dont Heinz Wismann¹⁷ soutient qu'elle distingue bien plus radicalement les langues que leur lexique : *Comment ordonnons-nous les différents types de mots dans une phrase ?*

15. Alex Taylor, *Bouche bée tout ouïe... ou comment tomber amoureux des langues*, Paris, JC Lattès, 2010.

16. Joël Bellassen, in *Encres de chine*, op. cit.

17. Heinz Wismann, *Penser entre les langues...*, op. cit.

La place de chaque type de mots dans la phrase (le sujet, le verbe et le complément d'objet) signale bien des priorités différentes dans différentes langues. Dans ce domaine, on distingue notamment :

- les langues à prééminence du sujet, ce qui est le cas du français et de nombreuses langues européennes;
- les langues à prééminence du thème, comme le chinois;
- les langues à prééminence du thème comme du sujet, comme le japonais.

Un élément important est notamment la position du verbe : il est en première ligne dans certaines langues arabes et en dernière ligne dans d'autres (allemand, amharique). Dans ce dernier cas, ceci suppose, surtout quand les phrases sont longues, une certaine patience demandée à l'interlocuteur ou au lecteur, puisqu'il faut atteindre (donc attendre) la fin de la phrase pour en comprendre le sens. D'où certaines difficultés de communication!

L'attente du verbe

« Si, au début du XIX^e siècle, Wilhelm von Humboldt finit par renoncer à expliquer Kant aux Français, le vocabulaire n'y est pour rien. C'est l'organisation même de cette pensée, liée à la structure de l'allemand, qui passe mal dans des têtes construites sur la langue de Molière. De même, comme le constate Madame de Staël, l'art français de la conversation, où chacun peut terminer à son gré la phrase entamée par l'autre, semble impraticable en allemand. Ce n'est pas une affaire de mœurs, c'est parce qu'en allemand, pour savoir ce qui est dit... on doit attendre le verbe, qui vient en fin de phrase. »

Roger-Pol Droit, « Naviguer d'une langue à une autre », *Le Monde*, 16 novembre 2012.

Notons que cet ordre des mots est lui-même plus ou moins déterminant dans la compréhension d'une phrase selon les langues : il est essentiel dans la très grande majorité des langues (dans toutes les langues flexionnelles), il l'est moins dans les langues isolantes (le chinois) où la lecture est moins séquentielle et plus globale.

QUESTION 115. LA LANGUE ET L'IDENTITÉ : QUELLE PLACE LA LANGUE DONNE-T-ELLE À SOI ET AUX AUTRES ?

L'existence et la place du sujet dans la phrase sont un révélateur important de la plus ou moins grande importance accordée à l'individu. Certaines langues (correspondant à des cultures plutôt portées vers l'individualisme) usent et abusent du sujet tandis que d'autres ne l'utilisent même pas : un Anglais dira ou écrira *I brought my book with me*, mais pour un Japonais « livre apporté » suffira, ou pour un Brésilien *trouxe o livro* (ai apporté le livre)... Autre exemple : lorsqu'un Américain qui a traversé toute la journée un désert sans voir personne

va finir par s'asseoir et va dire ou penser *I feel lonesome*, un Japonais se contentera de dire *shabishii*, identifiant l'expérience générale (universelle) de la solitude sans avoir besoin d'identifier le sujet¹⁸.

Les différences d'usage des pronoms personnels (je, tu, vous, nous...) sont également très évocatrices des conceptions des rapports interpersonnels et des rapports au collectif. Ainsi des différentes formes d'usage du « nous » : en tagalog, *tayo* pour « nous » incluant l'interlocuteur, *kami* pour « nous » excluant l'interlocuteur, *kita* pour « nous » entendu comme « toi et moi » ; en arabe, il existe un pluriel duel (nous deux), etc.

L'existence d'une distinction tutoiement/vouvoiement et les arbitrages qu'elle génère sont également des facteurs potentiels de tensions entre locuteurs de langues différentes. La comparaison entre l'anglais et le français est à cet égard instructive :

La construction de la distance interpersonnelle : tutoiement, vouvoiement

« Chaque langue possède ses marqueurs de la relation et de la distance entre personnes. [...] Il suffit de penser au choix que les Anglais doivent faire lorsqu'ils s'adressent à un interlocuteur. Prénom ou nom de famille ? Voilà la question. Les Anglais utilisent volontiers le prénom pour s'adresser à leurs collègues de travail et réservent l'usage du nom de famille à des situations de grande formalité, lors de présentations officielles ou en présence d'un haut dirigeant qu'ils ne côtoient pas quotidiennement sur leur lieu de travail. La mauvaise interprétation de ces usages peut se trouver à l'origine de frustrations et de malentendus dans un sens comme dans l'autre. Dans les relations de travail, un Français attachera inconsciemment à l'usage du prénom un sentiment agréable de proximité et de complicité amicale, qui ne pourra que se changer en déception quand il découvrira que ses attentes n'étaient pas en correspondance avec la réalité de la situation. [...] Pour un Anglais, les prénoms ne renvoient pas à une relation personnelle privilégiée. [...] Il est difficile pour un Anglais de choisir entre "tu" et "vous" dans les langues qui possèdent les deux formes d'adresse, puisqu'il n'a pas appris dans sa culture ni dans sa langue à évaluer les degrés de distance, de familiarité ou d'intimité selon les mêmes paramètres. [...] Confrontés à un choix trop difficile dans la langue française, la plupart des Anglais interrogés avouent privilégier une stratégie d'attente en utilisant systématiquement la forme de vouvoiement. »

Christine Geoffroy, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

18. Exemple issu de l'ouvrage de Fred Jandt, *An Introduction to Intercultural Communication*, Oakland, Sage Publications, 2004.

Notons au passage que l'anglais ne s'en est pas toujours tenu au fameux « *you* » : on peut retrouver le « *thou* », plus solennel, dans les dialogues de Shakespeare, ou dans les écrits de la Bible. Contrairement à la France qui lui fait encore la part belle, beaucoup de langues se sont éloignées progressivement du vouvoiement : l'italien, l'espagnol, le suédois, etc.

La distance et l'expression d'une plus ou moins grande considération eu égard aux stratifications sociales ou par âge n'apparaissent pas seulement dans l'emploi d'un pronom ou l'usage du nom de famille, elles peuvent également apparaître dans la manière de conjuguer les verbes. C'est le cas, par exemple, de la langue coréenne.

Quand le verbe coréen est conjugué en fonction du statut de l'interlocuteur

« Dans la communication coréenne, on peut distinguer la relation entre le locuteur et l'orateur par l'utilisation de la grammaire et le niveau de parole. Quand on parle de quelqu'un d'un statut supérieur, on utilise généralement des noms spéciaux ou les terminaisons des verbes pour indiquer la supériorité du sujet. [...] Si vous parlez à quelqu'un qui est plus âgé, vous conjuguez le verbe d'une façon différente. Par exemple, si vous voulez dire à votre mère que vous allez à l'école, le verbe "aller" serait "gam-ni-da". Si vous dites à quelqu'un de votre âge, vous dites simplement "ga-yo". Enfin, si vous souhaitez dire à votre petit frère que vous allez à l'école vous ne dites que "ga". »

Témoignage d'une étudiante coréenne, Sciences Po, 2013.

QUESTION 116. LA LANGUE ET LE GENRE : QUELLES DISTINCTIONS FAIT-ON ENTRE LE MASCULIN ET LE FÉMININ ?

Les manières de distinguer les « genres » des mots sont très diverses. La logique du genre nous échappe parfois lorsque nous comparons le traitement du masculin et du féminin dans les différentes langues. Il arrive même que cette distinction de genres n'existe presque pas : de nombreuses langues n'expriment pas systématiquement la distinction entre masculin et féminin ; ainsi du coréen, du géorgien, du japonais, de l'arménien, du persan, de plusieurs langues bantoues¹⁹. Ainsi également du chinois, où le « genre » n'existe pas en tant que tel, et où un seul pronom personnel désigne « il » et « elle ».

Le fait de rendre masculin ou féminin des objets inanimés aurait-il un impact sur la manière dont nous les percevons, en France, en

Espagne ou en Allemagne ? C'est ce qu'évoque avec humour le journaliste britannique Alex Taylor.

Le secret de la féminité d'une table

« Je me souviens toujours de mon ébahissement lorsque mon père m'expliqua que de votre côté de la Manche, les choses les plus inanimées étaient tout de même considérées comme disposant d'attributs masculins et féminins. Pour un petit garçon secoué par l'éveil de ses premiers frissons sexuels, cela me paraissait terriblement... osé ! Je scrutais la banale table de notre cuisine avec un intérêt renouvelé, impatient d'y déceler un soupçon d'élégance qui aurait prédisposé nos voisins à l'assimiler à la gent féminine. [...] Il n'est pas insensé de se demander si le fait de conférer aux objets des attributs, dont l'origine renvoie clairement à la différence entre les deux genres de notre espèce, ne leur confère pas certains traits inconscients. On a demandé par exemple à des germanophones et à des hispanophones de décrire des substantifs qui ne partagent pas le même genre dans les deux langues. Une "clé" est masculine en allemand, féminine en espagnol. Spontanément, les germanophones y associaient davantage des mots comme "dur, métal, utile", contrairement aux hispanophones qui, eux, voyaient quelque chose de "doré, brillant, minuscule". C'était tout le contraire lorsqu'il s'agissait d'un pont, féminin en allemand, masculin en espagnol. Les premiers l'associaient à des adjectifs comme "élégant, fragile, paisible", les Espagnols préférant "grand, dangereux, solide". »

Alex Taylor, *Bouche bée tout ouïe... ou comment tomber amoureux des langues*, op. cit.

Par ailleurs, nous avons, en Europe, tendance à limiter la définition du « genre » des choses au masculin ou au féminin. Pourtant, dans d'autres langues, ces genres sont bien plus spécifiques à la nature des objets désignés. Ainsi, le peul (Afrique occidentale) compose avec près de 24 « genres » ; le cantonais connaît des genres différents en fonction de la forme des objets (plats, cylindrique, etc.) ; les Indiens Navajos classent quant à eux les choses en fonction de leurs « degrés d'animation » (les humains restant dignement en première place). Enfin, certaines langues aborigènes d'Australie, comme le *gurr-gorni*, peuvent même se vanter de posséder une quantité incroyable de genres, l'un d'eux étant réservé pour désigner les légumes comestibles (et, par un surprenant enchaînement de sens, le mot « avion »...)

QUESTION 117. QUELLE EST L'INFLUENCE DES SYSTÈMES D'ÉCRITURE SUR NOS MODES DE PENSÉE ?

Le monde compte environ 25 systèmes d'écriture qui, loin de n'être que de simples outils de transcription, ont une influence non négligeable sur nos systèmes de pensée.

19. Michel Malherbe, *Les Langages de l'humanité*, op. cit.

Systemes d'écriture dans le monde



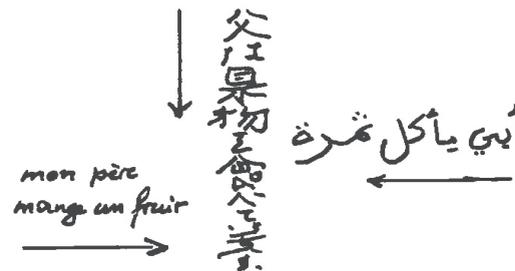
Maximilian Dörrbecker, juillet 2005, Image sous licence Creative Commons. Source: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:WritingSystemsOfTheWorld.png>

La carte mondiale montre la répartition géographique des systèmes d'écriture toujours en usage aujourd'hui. Comme ces systèmes ne s'arrêtent pour la plupart pas aux frontières politiques, la carte ci-dessus s'éloigne des représentations politiques habituelles. La mention «Wikipedia» a été transcrite dans les différents groupes d'écriture afin de les visualiser.

l'écart culturel Chine-Occident peut s'expliquer en partie par la profonde différence des deux écritures. «L'écriture logographique chinoise peint le sens et non le son, les signes qui la composent s'épellent à l'aide d'images et non de lettres. [...] Lire un caractère chinois revient à reconnaître un visage et à y associer un nom, alors que lire le mot d'une langue à écriture alphabétique revient à prononcer un nom qui pourra éventuellement évoquer un visage²⁰.» À noter par ailleurs que ce type d'écriture n'est pas sans influence sur la perception de l'espace. J. Bellassen montre par exemple que « tout caractère d'un même texte devant s'inscrire dans un espace carré de même dimension, l'exécution d'un premier trait d'un caractère comprend l'anticipation de l'ensemble, avec les phénomènes d'agrandissement et de réduction que cela peut supposer ».



Écrire de droite à gauche (en arabe), de gauche à droite (dans les langues latines), du haut en bas (en chinois ou japonais traditionnels) a-t-il une influence sur les modes de pensée? Certains auteurs estiment que l'apparition de l'alphabet grec il y a vingt-huit siècles a marqué durablement nos visions du monde et en particulier notre relation à l'espace: dans nos représentations spatiales occidentales, le passé serait situé à gauche et le futur à droite. De fait, lorsqu'on cherche, en Europe, à désigner visuellement les notions d'« hier » et de « demain », nous avons naturellement tendance à les placer de gauche à droite, ou éventuellement derrière et devant nous. Les Japonais auront quant à eux plutôt tendance à désigner cet écoulement du temps sur une ligne verticale, le passé étant vers le haut, et le futur vers le bas.



Source: J. Poirier (dir.), *Histoire des mœurs*, vol. 1, Paris, Gallimard, 1991.

La quasi-totalité de ces écritures sont alphabétiques, syllabiques ou alphasyllabiques; une seule aujourd'hui (le chinois) est dite logographique: chaque logo-graphe (mot-signe) y représente un mot spécifique. Dans *Empreintes chinoises*, Joël Bellassen montre comment

20. Jin Siyan et Joël Bellassen, *Empreintes Chinoises. De Chine et de France, regards croisés*, Éditions Nicolas Philippe, 2005.

QUESTION 118. QUELS MALENTENDUS PEUVENT NAÎTRE DE LA PHONÉTIQUE ET DE LA FAÇON DONT L'AUTRE PRONONCE SA LANGUE ?

Une langue, c'est aussi un ensemble de sons, de variations de la voix, de manière de parler qui peuvent être source d'équivoque dans des rencontres où les personnes ne parlent et ne comprennent pas la langue de l'autre, mais l'entendent, avant que le traducteur fasse son travail.

Il n'est pas rare que des malentendus naissent d'une interprétation erronée de ce que notre oreille entend de la langue de l'autre, lorsqu'on découvre la manière dont ses locuteurs la prononcent, la « chantent », la susurrent ou la « crient ». Les Chinois, lorsqu'ils parlent très fort et d'une manière que nous jugeons hachée, ou rauque, sont-ils en colère ? La formidable vitesse de locution que nous percevons dans certaines langues du Sahel ou d'Afrique de l'Est signale-t-elle un rythme de pensée ou de comportement différent du nôtre ? On peut prendre conscience, en lisant l'encadré suivant, des conséquences graves que peuvent avoir ce genre d'interprétations hâtives.

L'insouciance des demandeurs d'asile ? Le magistrat face au ton des dépositions

« Dans les audiences d'une juridiction française d'appel statuant sur les cas de demande d'asile se produisent de graves incompréhensions à cause d'une raison en apparence toute simple : certains demandeurs racontent les horreurs qu'ils ont eu à subir sur un ton tellement réservé que cela passe, aux oreilles des juges, pour une forme d'inexpressivité et d'insouciance. C'est notamment le cas de beaucoup de Tamouls du Sri Lanka, de Népalais, de Tibétains, ou encore de Coréens du Nord. Les interprètes, qui connaissent évidemment les intonations et la manière de parler dans les langues de ces ressortissants, n'en sont pas étonnés, mais ce n'est pas toujours le cas de certains magistrats qui peuvent réagir avec humeur. La sentence dépend dès lors en partie de la propension des magistrats à tenter d'en savoir plus et à tenir compte d'usages, de modes d'expression, de narration, de sens des convenances, très différents des leurs, pour ne pas laisser ces écarts culturels faire écran entre eux-mêmes et les requérants. »

Témoignage d'un ancien rapporteur à la Cour nationale du droit d'asile.

Au-delà de ce que peut nous évoquer le rythme et la musique générale de la langue de notre interlocuteur, des différences importantes résident dans l'usage d'une plus ou moins grande diversité de tonalités, pour un son en apparence semblable. En effet, la plupart des langues ont bien plus recours à une diversité de tonalités que la langue

française. En mandarin, tous les « mots » étant monosyllabiques, et composés sur la base d'un nombre assez restreint de consonnes, ce sont bien les différentes tonalités qui vont souvent permettre de définir le sens de chaque mot/syllabe.

QUESTION 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 ?

Un des enjeux clés pour mettre en perspective sa propre langue est celui de l'équivalence lexicale : le fait que la quantité de mots disponibles pour dire ce que nous pensons être une même réalité n'est pas le même d'une langue à l'autre.

Un même mot peut avoir plusieurs sens très différents en français, un seul dans d'autres langues. Par exemple, notre mot « passion » peut désigner une souffrance (la passion du Christ), un dada (la passion des timbres-poste), ou très fort attachement (la passion amoureuse), tandis qu'en chinois, il ne renvoie qu'à l'un (le dernier) de ces trois phénomènes. En tagalog (Philippines), le même adjectif (*malungkot*) désigne à la fois « triste » et « seul », etc.

À l'inverse, il existe dans d'autres langues une variété lexicale très étendue pour un même mot français. En russe, on trouve cinq mots pour exprimer la violence. Dans la langue inuit il y a une grande abondance de mots pour désigner la neige (celle qui tombe, celle qui est à terre, celle qui est dans les traces, etc.). En arabe, on trouve des dizaines de mots pour désigner l'eau (celle qui coule, celle qui s'évapore...), des centaines pour le chameau, le lion, l'épée. Les Zoulous, quant à eux n'ont pas moins de 39 mots spécifiques, nous dit Richard Ellis²¹, pour désigner les différentes nuances de vert, le vert d'une feuille de chêne mouillée, le vert d'une herbe folle...

Cette diversité de mots pour désigner ce qui nous semble être une même réalité nous dit beaucoup sur la manière dont cette réalité est appréciée, prise en compte. L'importance de tel ou tel élément naturel, les caractéristiques du cadre de vie transparaissent dans la plus ou moins grande abondance lexicale des mots. Quant à l'absence, dans une langue, d'un mot important dans l'autre, elle traduit tout simplement une absence dans le vécu : comment traduire un mot sur une réalité ou un phénomène (la neige, les cerises, le blizzard...) dont on n'a pas l'expérience ?

21. Cité dans Michel Moral, *Le Manager global*, op. cit.

Ainsi le vocabulaire, dans sa plus ou moins grande «richesse», n'est-il qu'un reflet de la réalité et des mentalités, à un moment donné.

Remarquons enfin que dans certaines langues, une même chose peut être nommée différemment en fonction d'une série de facteurs extérieurs: Alex Taylor nous signale ainsi qu'«il existe des langues, rares certes, comme celle des Itsekiri au Nigeria dont le mot pour désigner des objets dépend de l'heure de la journée. Le sang, le feu ont des noms différents selon qu'on en parle le jour ou la nuit. Il y a d'autres langues, comme le yup'ik où le nom d'une chose change en fonction de la place qu'elle occupe dans le temps. Le mot pour "maison" a des formes différentes par exemple si l'on en parle au présent, au passé ou dans l'avenir. La même maison que j'habitais hier et que j'habiterai demain n'est pas considérée, et surtout pas nommée de la même façon²².»

Quels univers de sens, quelles équivoques derrière nos mots ?

Derrière un même mot apparemment simple, on trouve des sens qui varient sensiblement d'une culture à l'autre, comme l'a illustré la collection franco-chinoise «Proches lointains» (voir encadré), et comme nous l'avons montré tout au long de ce livre autour des concepts de temps, d'espace, de communauté, de hiérarchie, de travail, d'argent...

« Proches lointains » : mots chinois, mots français



La collection d'ouvrages «Proches lointains»* a mis en lumière les similitudes et les différences que l'on peut observer entre la France et la Chine dans le sens de certains mots supposés traduits, une fois qu'ils sont traduits: *l'architecture, la beauté, la mort, la nature, la nuit, le rêve, le voyage, le dialogue, la science, le goût, la famille, la sagesse, la passion...* Il s'agissait de demander à un écrivain chinois et à un écrivain français de se positionner par rapport à l'un de ces mots, de dire ce que pour eux il évoque, et comment, dans leurs cultures respectives, des philosophes, des politiques, des romanciers ou des poètes en ont parlé. Les livres sont ensuite édités dans les deux langues par une maison d'édition chinoise et une maison française.

Le «proche» de l'intitulé de la collection n'est pas usurpé. Autour des mêmes mots se révèlent des lieux de rencontre aussi troublants que l'existence, dans les deux civilisations, de ces «immaculées conceptions» des anciennes légendes chinoises, ou ces morts qui, en Chine comme en Europe, sont réputés «monter au ciel», ou encore cette fascination pour le trinaire: tout va par trois en Chine, y compris le *yin* et le *yang* qui ne sauraient se compléter sans le «Taiji», principe suprême qui les unit. Tout par trois: le Ciel, la Terre et les Hommes, tout par trois mais «trois-en-un», cette clé de la recherche de l'harmonie qui rejoint ici clairement la tradition chrétienne de la Trinité.

D'un autre côté, le «lointain» saute aux yeux du lecteur. Alors que pour la plupart des auteurs français les mots ont une signification bien précise, les Chinois se réfèrent plus souvent à une multitude de sens dans leur interprétation. Ils donnent l'exemple de la *famille* qui, en Chine, peut signifier la société entière, voire la patrie, mais aussi la maison (comme foyer, toit, nourriture, bâtiment, forteresse, abri de l'âme...); l'exemple de la nature, non point, comme la voient la plupart des Français, série d'éléments expliqués et ordonnés par la science, mais ensemble dont le corps et l'âme de l'Homme font partie intégrante; l'exemple de la *nuit*, qui pour un Chinois excède largement la période entre le coucher et le lever du soleil...

Martine Laffon nous le rappelle: «Si pour un esprit occidental, le mot a le devoir d'être précis, de répondre à une définition qui l'enferme dans un sens bien délimité, pour beaucoup d'Extrême-Orientaux plus un mot est riche d'interprétations possibles plus il est ouvert et beau**.»

* Collection dirigée par Jin Syian, Yue Dai Yun et Catherine Guernier publiée en français aux éditions Desclée de Brouwer (Paris) et en chinois aux Presses littéraires et artistiques de Shanghai.

** Martine Laffon, introduction à son travail sur «les Mots du monde» – document interne.

Notons que les différences ne surgissent pas qu'entre langues «géographiquement» étrangères les unes aux autres. Selon les univers socioprofessionnels, le sens des mots diffère fréquemment; se

22. Alex Taylor, *Bouche bée tout ouïe... ou comment tomber amoureux des langues*, op. cit.

présente alors la difficulté de faire dialoguer des langages techniques appartenant à des métiers différents. Chaque secteur – et chaque organisation – est à lui seul, selon l'expression de Bernard Gardin, « une usine à mot : les mots y naissent, s'y transforment²³ ». Chaque milieu professionnel invente ainsi des signes et des codes permettant de gérer ses activités, et des malentendus peuvent se produire, d'un milieu professionnel à l'autre sur des mots comme « intégration », « développement », « opérateurs », etc.

PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES

QUESTION 120. QUELS SONT LES DÉFIS DE LA TRADUCTION, QUEL RÔLE ATTRIBUE-T-ON AU TRADUCTEUR ?

Ce que nous avons dit des différences lexicales et de la variété des significations que l'on peut mettre derrière un même mot s'applique pleinement au mot même de... traduction, et nous donne une première idée des différentes représentations de l'acte de traduire. Dans beaucoup de nos langues occidentales, l'idée de traduire désigne, à l'origine, le fait de faire passer d'un lieu à un autre : *traducere* en latin puis *traduire* en français, *translate* en anglais, *übersetzen* (transposer) en allemand... La traduction, pour nous, est donc, comme le dit David Bellos, « le transfert du sens d'une langue dans une autre²⁴ ». C'est simple ! Mais éloignons-nous un peu : Bellos, après avoir décoré toutes les manières de nommer les traducteurs, dans la langue chinoise, selon leurs fonctions et leur affectation géographique, souligne qu'« au sein d'une culture plus ancienne que la nôtre [...] jamais personne n'a songé à expliquer "traduction" en termes de "transport du sens d'une langue dans une autre" ». L'une des principales significations du mot « traduction » en chinois est « échanger, c'est-à-dire prendre ce qu'on a en échange de ce qu'on n'a pas »...

Quant à la langue japonaise, elle nous offre une extraordinaire variété lexicale pour le mot « traduction », comprenant des mots différents selon qu'il s'agit d'une première traduction, d'une retraduction, d'une traduction de traduction, d'une mauvaise traduction, d'une traduction mot à mot, d'une « traduction pour le sens » ou encore de ces *chōyaku* (« traductions meilleures que le texte original »)... Quant au finnois ou au tok pisin (langue de Papouasie-Nouvelle-Guinée), ils proposent avec « tourner » une conception de la traduction qui

rejoint l'antique manière dont les Sumériens qualifiaient le traducteur : le « tourneur de langage »...

Les conceptions du rôle de la traduction – et du traducteur – varient donc assez largement, d'une culture à l'autre.

Le rôle attribué au traducteur dans différentes cultures

Pour les Britanniques, les Allemands, les Américains du Nord, les Scandinaves, et les Néerlandais, le traducteur doit [...] rendre compte de ce qui est dit dans une langue, précisément et sans déformation, à ceux qui parlent l'autre langue. Le traducteur est censé être neutre. Le traducteur est censé agir comme une boîte noire le fait à bord des avions. Il ne sert pas les intérêts de l'autre parti, qui peut chercher à jouer sur l'ambiguïté des mots. Dans d'autres cultures, cependant, le traducteur a un autre rôle. Un traducteur japonais, par exemple, mettra souvent une minute ou davantage pour traduire une phrase d'anglais de 15 secondes. Il y aura souvent un long aparté entre le traducteur et l'équipe qui l'utilise, sur ce qu'ont dit précisément les autres. Le traducteur, du côté japonais, est l'interprète non seulement de la langue, mais aussi des attitudes, de ce que l'on veut dire et du contexte. Il a pour rôle d'aider sa propre équipe et peut-être même de la protéger contre les négociateurs de l'Ouest [...]. Le traducteur se tient tout à fait du côté de son équipe de négociateurs.

Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

QUESTION 121. COMMENT TRADUIRE L'INTRADUISIBLE ?

Nous avons tous l'expérience de mots intraduisibles, ou difficilement traduisibles dans les langues que nous connaissons, s'agissant pourtant de mots relativement simples du langage courant : comment traduire *empowerment* en français, comment traduire « solidaire » en anglais ? Comment traduit-on « exotique » dans des pays que nous jugeons nous-mêmes « exotiques »... ? Dans ce domaine, notons par exemple que les états de tristesse, de mélancolie, ou d'ennui et toutes leurs nuances semblent parmi les mots les plus spécifiques à chaque langue, et de ce fait, les plus intraduisibles. C'est le cas de la fameuse *saudade* des Brésiliens (mélancolie, spleen, etc.), du *litosht* des Tchèques (tourmente, remord, deuil, etc.), de la *toska* des Russes (mélancolie, angoisse, lassitude, etc.), ou encore, bien qu'un peu différente du *sisu* des Finlandais (dureté, dépit et détermination).

Deux attitudes peuvent être adoptées quant à ce problème :

– renoncer à la traduction du mot et le laisser dans sa langue originale dans le texte ou dans le langage (pratique très courante dans

23. J.-F. Dortier (dir.), *Le Langage. nature, histoire et usage*, op. cit.

24. David Bellos, *Le Poisson et le bananier*, op. cit.

certaines langues africaines, le lingala par exemple), ou encore lui donner une forme ou une sonorité proche de sa propre langue;

– admettre que les mots ne peuvent être traduits sans interprétation et sans une bonne connaissance du contexte qui les a peu à peu façonnés. Il s'agit de réunir « toute une constellation de significations, historiques et contextuelles, que le traducteur expérimenté va mobiliser et négocier [...] »²⁵.

Le problème du traduisible/intraduisible se pose en particulier lorsqu'on pense que des textes à portée supposée transnationale peuvent être traduits sans équivoque par des professionnels. La traduction de textes juridiques pose un problème particulièrement épineux, mais on peut aussi noter à partir de l'exemple suivant que même des textes militants, non juridiques, supposés à portée universelle sont beaucoup plus difficilement traduisibles qu'on ne le croit :

Traduire un texte à vocation internationale

Dans les années 1990, l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire s'est appuyée notamment sur un document fédérateur traduit en une vingtaine de langues, allant du mandarin à l'anglais en passant par le malais ou le maori.

Les mois passant, des commentaires de plus en plus intrigués sont venus de divers pays sur le degré de pertinence de ce texte par rapport aux réalités locales. Les initiateurs se sont aperçus que les traducteurs butaient sur un nombre considérable de mots, à l'image du terme *déséquilibre*. Les protagonistes de l'Alliance étaient très préoccupés par la question des déséquilibres écologiques, économiques, sociaux de la planète. Mais un Européen et un Chinois ne s'entendent pas si facilement sur ce terme, franchement péjoratif chez nous, alors que chez les Chinois avec les concepts de *yin* et de *yang*, le déséquilibre est plus une opportunité qu'un danger... Quant au traducteur peul, il expliquait que « le déséquilibre constitue l'essentiel de la diversité de l'Humanité; le déséquilibre est perçu comme la base de l'interdépendance qui est nécessaire au maintien des rapports sociaux. »

Tiré de Édith Sizoo, *Ce que les mots ne disent pas...*, op. cit.

QUESTION 122. COMMENT PRENDRE EN COMPTE LA QUESTION DU STATUT ET DE LA POSITION DU TRADUCTEUR ?

Dans nos expériences professionnelles ou personnelles, nous sommes nombreux à constater – parfois à déplorer – la dépendance vis-à-vis des traducteurs et des interprètes. Avoir recours à leurs

services nous expose, quelle que soit leur compétence, à de possibles biais dans l'échange, pour des raisons très diverses : différence de statut, au moins dans les zones économiquement précaires, entre l'interprète et les « interprétés », le premier étant souvent mieux rémunéré que les seconds; défiance des seconds, également par rapport au premier, qui est l'un des leurs et à qui l'on n'a pas forcément envie de tout raconter; perplexité à l'égard d'un interprète qui contracte notre propos (traduction bâclée? tabou?) ou au contraire le développe à l'infini (qui parle, lui ou moi?), dont nous avons l'impression qu'il ne nous traduit qu'une partie de ce que disent nos interlocuteurs (censure? besoin de ne dire que ce qu'il pense que nous voulons entendre?)...

En réalité, la traduction est une arme. François Ost nous rappelle que « l'histoire en fournit des exemples : ainsi de Rome quand elle s'appropriait les poètes et dramaturges grecs, ou de la France du XVII^e siècle quand elle « polissait » en langue de cour la littérature étrangère qu'elle traduisait²⁶ ». Et ceci ne s'observe pas seulement au niveau des politiques des États, mais aussi, comme l'illustre l'anecdote tanzanienne rapportée dans l'encadré suivant, au niveau local, dans des rencontres ou des projets territoriaux où la traduction devient une arme de mise au pas.

25. Entretien de François Ost réalisé par Nicole Bary, « La traduction et le multilinguisme », *Études*, 2012/12, tome 417.

26. Entretien de François Ost réalisé par Nicole Bary, « La traduction et le multilinguisme », *Études*, 2012/12, tome 417.

Quand la traduction détourne le message pour le rendre « politiquement correct » : une histoire tanzanienne

«Après quelques années de résidence en Tanzanie, j'ai commencé à saisir comment l'élite anglophone pouvait manipuler les propos des dirigeants paysans en passant d'une langue à l'autre. Étant devenu swahilophone, j'ai d'ailleurs souvent servi d'interprète pour des dirigeants paysans. Dix ans après avoir quitté le pays, j'ai retrouvé, dans une convention internationale en Tanzanie sur la recherche agricole une dirigeante paysanne que j'avais connue autrefois. Officiellement invitée à prendre la parole au nom de son mouvement [...] elle a souhaité que je sois son interprète afin que ses propos ne soient pas arrangés pour faire plaisir au gouvernement ou aux bailleurs de fonds. L'assemblée a ri de sa justification et pris cela pour une boutade et je me lançai dans la traduction de son propos. Les organisateurs, un peu gênés, approchèrent rapidement un universitaire tanzanien qui prit le relais lors de sa deuxième intervention par ailleurs très provocatrice. Et comme elle l'avait prédit, ce dernier, dans le souci de rendre le propos agréable à une assemblée internationale, s'est mis à reformuler au lieu de simplement traduire, pour finalement finir sur un propos mièvre qui ne reprenait même plus la question provocante qui concluait l'intervention. Comme personne ne réagissait, la dirigeante paysanne a très vite compris que ses propos n'avaient pas été traduits en anglais comme elle avait eu la force de les prononcer en swahili. Je me suis alors demandé comment dénoncer cette traduction prononcée par une docte autorité. Personne ne semblait avoir relevé la forfaiture. La paysanne me regardait, se sentant trahie et prise au piège. Je m'en suis alors sorti en demandant la parole, en faisant un peu d'humour et en intégrant dans mon intervention la provocante question que la paysanne adressait à l'assemblée, mot pour mot et dans les deux langues pour que tout le monde comprenne ce qu'elle avait voulu dire. À la fin de la conférence, le ministre de l'Agriculture a souhaité la rencontrer, et les journalistes se pressaient autour d'elle. Les organisateurs lui ont présenté leurs excuses.»

Témoignage d'un ancien coopérant français en Tanzanie.

Pour aller plus loin sur le rapport à la langue

Ouvrages

- › Aroneanu (Pierre), *L'Amiral des mots*, Paris, Alternatives, 1996
- › Bellos (David), *Le Poisson et le bananier*, Paris, Flammarion, 2011
- › Benabdellali (Abdessalam), *De la traduction*, édition bilingue en langues arabe et française, Casablanca, Éditions Toukbal, 2006
- › Blanche-Benveniste (Claire), *Université de tous les savoirs. Le cerveau, le langage, le sens*, vol. 5, Odile Jacob, 2002
- › Cassin (Barbara) (dir.), *Vocabulaire européen des philosophies. Dictionnaire des intraduisibles*, Paris, Seuil-Le Robert, 2004
- › Collection « Les mots du monde », dirigée par Nadia Tazi aux éditions La Découverte : *L'expérience, L'identité, et Masculin-féminin*
- › Collection « Proches lointains », dirigée par Jin Siyan et Catherine Guernier, éditions Desclée de Brouwer (version française), Presses Littéraires et artistiques de Shanghai (version chinoise). 18 titres parus depuis 1999 : *La mort, Le rêve, Le goût, La nature, La famille, L'enfance, La lecture, Le ciel, L'arbre, La science, La passion, Le dialogue, Le voyage, La sagesse, La beauté, L'architecture, Le voyage, La nuit*
- › Dortier (Jean-François) (dir.), *Le Langage. Nature, histoire et usage*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, 2001
- › Glissant (Edouard), *L'Imaginaire des langues. Entretiens avec Lise Gauvin (1991-2009)*, Paris, Gallimard, 2010
- › Heine (Bernd) et Nurse (Derek) (dir.), *Les Langues africaines*, Paris, Karthala/AUF, 2004
- › Humboldt (Wilhelm von), *Sur le caractère national des langues et autres écrits sur le langage*, Paris, Seuil, 2000
- › Irrmann (Olivier), *L'Analyse interculturelle en gestion, une approche interactionniste*, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat, *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.
- › Jandt (Fred), *An Introduction to Intercultural Communication*, Oakland, Sage Publications, 2004
- › Kersaudy (Georges), *Langues sans frontières. À la découverte des langues de l'Europe*, Paris, Autrement, 2001
- › Kristeva (Julia), *Le Langage cet inconnu. Une initiation à la linguistique*, Paris, Seuil, 2001
- › Ladmiraal (J.-R.), Lipianski (E.-M.), *La Communication interculturelle*, Paris, Armand Colin, 1990
- › Malherbe (Michel), *Les Langages de l'humanité*, Paris, Robert Laffont, 1995
- › Ost (François), *La Traduction et le multilinguisme*, entretien réalisé par Nicole Bary, Études, 2012/12, tome 417
- › Ricœur (Paul), *Sur la traduction*, Paris, Bayard, 2004
- › Sizoo (Édith), *Ce que les mots ne disent pas. Quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2000
- › Taylor (Alex), *Bouche bée tout ouïe... ou comment tomber amoureux des langues*, Paris, JC Lattès, 2010
- › Wismann (Heinz), *Penser entre les langues*, Paris, Albin Michel, 1992

Pour aller plus loin

sur le rapport à la langue (suite)

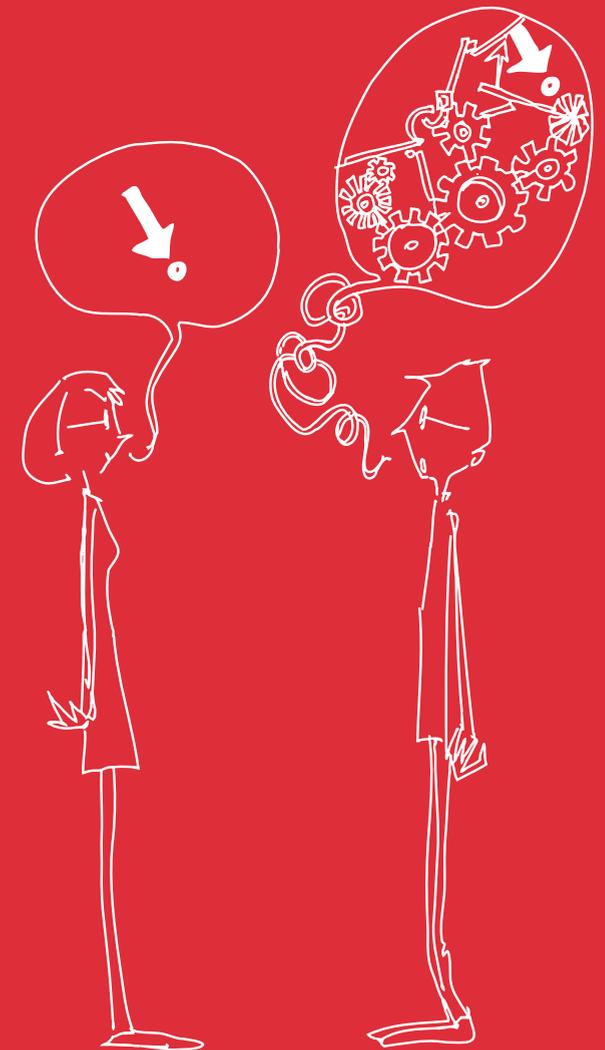
Liens

- › <http://wordswithoutborders.org>, voir l'article « Beyond between: Translation, ghosts, metaphors », 2009
 - › L'aménagement linguistique dans le monde (Jacques Leclerc), www.axl.cefan.ulaval.ca
-

Chapitre 15

LA COMMUNICATION

Entre entendus et malentendus



Les incompréhensions culturelles ont souvent pour origine certains décalages dans les manières de s'exprimer. Ceux-ci vont au-delà de la seule question de la langue et touchent aux réflexes discursifs et aux stratégies de communication. Ils peuvent notamment trouver leur origine :

- dans des *différences de structure de l'argumentation*, dans les codes de construction du dialogue, et dans les différences d'appréciation de ce qui peut et ne peut pas être communiqué;
- dans des *différences de conception du rôle même du dialogue* que nous menons : pourquoi prendre la parole ? quelle est la fonction d'une réunion ?;
- dans des conceptions et des pratiques différentes *du verbal et du non verbal, de l'écrit et de l'oral*;
- dans l'importance plus ou moins grande de *l'implicite* dans les modes de communication de l'autre ;
- dans des différences de conceptions de l'humour et de la courtoisie.

Notons d'ores et déjà qu'au cours des dernières années, le paysage des outils de communication a connu de très rapides mutations. L'apparition de ce qui est communément appelé « nouvelles techniques de l'information et de la communication » (NTIC), conséquence et élément constitutif de la mondialisation, a en effet uniformisé les moyens de communiquer, tout en faisant naître de nouveaux rapports au temps et à l'espace, parfois assez éloignés des réflexes culturels existants. Ces nouveaux outils rebattent en partie les cartes des différences interculturelles, et créent de nouvelles lignes de décalage, en creusant l'écart, dans chaque pays, entre ceux qui disposent et maîtrisent ces outils et ceux qui en restent éloignés.

CONTEXTUALISER

QUESTION 123. QUI PARLE À QUI ? POURQUOI ET DANS QUEL CONTEXTE ?

La sociolinguistique, nous aide à comprendre que les équivoques qui interviennent autour de la communication entre les personnes sont loin de n'être que d'ordre culturel. Pour comprendre ces équivoques, quelques questions-clés :

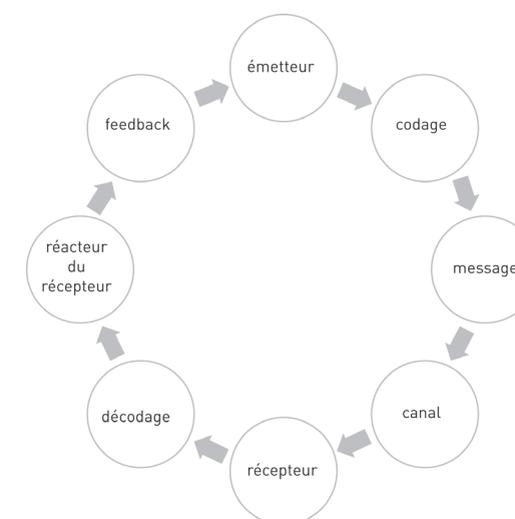
- *où et quand parle-t-on ?* (lieu et contexte socioculturel ; probablement ne parle-t-on pas de la même façon « sur le terrain » et dans son bureau) ;
- *pourquoi parle-t-on ?* Dans quel but le langage est-il utilisé ? ;
- *qui parle à qui ?* (est-ce bien à moi que s'adresse un discours, ou à mes semblables ? Est-ce bien à untel que je parle, ou, à travers lui, à son patron, ses compatriotes, sa profession ?).

Cette question du « qui parle à qui » dans un dialogue entre deux personnes n'est pas toujours aussi évidente qu'on pourrait le croire. Dans sa réflexion sur ce qu'il appelle la « communication ventriloque¹ », François Cooren fait observer que « lorsque nous parlons, de nombreuses autres voix se font aussi entendre ». Il peut s'agir de la voix de l'entreprise ou de l'ONG à laquelle appartient le locuteur, de celle d'un supérieur hiérarchique, de la « voix » d'un corpus de connaissances ou d'un dispositif législatif qui sous-tendent le propos, etc. Quelle que soit notre culture, des « figures » multiples, des liens sociaux, un contexte imprègnent souvent notre parole, et comme l'observe Bruno Latour, « nous sommes agis par ces entités invisibles qui nous “hantent” et qui peuplent (voire surpeuplent) les interactions² ». Il s'ensuit, dans le dialogue, une sorte de « danse de l'agentivité », pour reprendre l'expression de Cooren, dans laquelle se bousculent toute une série d'agents extérieurs dont nous transmettons les messages, chacun d'entre eux étant riche en tactiques conscientes ou inconscientes et en signes non verbaux. Comprendre ces interactions suppose donc de pouvoir identifier les différents « sous-textes », en prenant en compte tout ce qui conditionne la parole et le dialogue dans une situation donnée.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 124. QUELS OBJECTIFS ASSIGNONS-NOUS À LA COMMUNICATION ? TRANSMETTRE UN MESSAGE OU CRÉER UN LIEN ?

À quoi nous sert-il de communiquer ? Quel est l'objectif de la communication ? La plupart des analyses anglo-saxonnes, et notamment américaines de la communication, ont fait longtemps apparaître la communication comme un « moyen » (plus ou moins unidirectionnel selon les auteurs) de transmission d'informations et d'idées, un outil pour convaincre. Un des schémas les plus connus est celui de Wilbur Schramm et David Berlo³, qui proposent la série circulaire ci-après.



Dans ce schéma, le focus est placé sur le message transmis, pour lequel il existe bien un « émetteur » et un « récepteur ». Ce dernier, sans être toujours passif, apparaît avant tout comme une « cible ».

Cette conception *top-down*, qui a largement influencé les pratiques de la formation professionnelle, a certes été fortement critiquée à partir des années 1970-1980, notamment aux États-Unis ou en Amérique latine, où des pédagogues comme Paulo Freire, Juan Bordenave, Raphaël Roncagliolo ont proposé des modèles alternatifs (« participatifs », « transactionnels ») dans lesquels l'accent est davantage mis sur le partage des savoirs de chacun, sur l'interaction des savoirs dans les processus de communication. Pour autant, les conceptions de bien des acteurs occidentaux restent durablement marquées par l'approche centrée sur le message et son émetteur. Mais il existe d'autres représentations de l'objectif même de la communication, ancrées dans des traditions culturellement très différentes.

Les définitions chinoises de la notion de communication en sont un bon exemple : le terme peut se traduire soit par *chuan bo* (disséminer), soit par *jiao liu* (échanger), soit par *gou tong* (établir des connexions entre les gens)⁴. Si la première traduction se centre bien sur la transmission d'un message depuis un émetteur vers des récepteurs, les deux autres traductions s'en éloignent et mettent en avant d'autres objectifs :

– la création de liens et la recherche d'harmonie : dans la pensée confucéenne, la communication est d'abord destinée à développer et

1. François Cooren, *Manières de faire parler. Interaction et ventriloquie*, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « Perspectives anthropologiques », 2013

2. Introduction à l'ouvrage cité de F. Cooren.

3. David Berlo, *The Process of Communication*, New York, Holt, Rinehart et Winston, 1960.

4. Fred Jandt, *An Introduction to Intercultural Communication*, op. cit.

à maintenir des relations sociales harmonieuses. Selon Fred Jandt, « les valeurs collectives du confucianisme induisent un style de communication dans lequel le respect des relations à travers la communication est plus important que l'information échangée. L'harmonie du groupe, le souci de ne pas perdre la face et une manière modeste de se présenter sont des moyens de respecter la relation humaine⁵ ».

– l'échange, et la logique de réciprocité qu'il implique. Fred Jandt rapporte par exemple les mésaventures des Puritains, pénétrés de leur mission de sauver des âmes, lorsqu'ils prêchaient aux Amérindiens lors de la Conquête de l'Ouest. Après quelques sermons, « les Indiens ne faisaient pas de difficulté à proclamer la foi chrétienne à la grande joie des premiers colons. Puis ils détaillaient aux Puritains la version indienne de l'histoire de la création et leur demandaient de proclamer à leur tour cette conviction. La communication à l'indienne ne consistait pas à désapprouver, mais à écouter. Les Puritains étaient évidemment profondément déçus de voir que la communication – entendue dans un sens occidental – avait échoué. Mais dans la conception indienne, ce n'était pas le cas⁶ ».

QUESTION 125. QUELLES DIFFÉRENCES PEUVENT EXISTER DANS NOS MANIÈRES D'ORGANISER LES IDÉES/LES ARGUMENTS ET DE LES COMMUNIQUER ? INDUCTIFS VERSUS DÉDUCTIFS

Au-delà des différences de conception de l'acte même de communiquer, on constate souvent des écarts culturels importants *dans la manière d'exposer une argumentation et de formaliser une réflexion*. Ces écarts affectent largement la capacité de se comprendre, et le type d'accord qui peut être recherché dans le dialogue avec nos interlocuteurs.

Beaucoup de typologies et de modèles ont été élaborés pour rendre compte des différentes manières de dérouler, d'une culture à l'autre, une réflexion et une argumentation. Nous proposons de revenir ici sur la plus simple et la plus parlante de ces distinctions ; l'opposition entre les modes de raisonnement « *déductifs* » et « *inductifs* » :

– *l'approche déductive* part de postulats théoriques, de principes souvent abstraits, pour en déduire une série de règles et de principes d'actions. Elle tend à préférer la construction de cadres de réflexion généraux, applicables à différents types de problèmes. Cette approche est généralement privilégiée par ceux que E. Glenn appelle les « *idéologues*⁷ » (pays latins et asiatiques notamment). Ceux-ci auront naturellement tendance à rechercher avec leur interlocuteur un premier accord sur ces grands principes, et donc à orienter la dis-

cussion en premier lieu sur la compréhension de ces principes, socle indispensable à la construction de décisions plus spécifiques. Il s'agit d'une vision plus « englobante », qu'on retrouve avec force dans la pensée chinoise, et notamment dans ses racines taoïstes : un exemple parlant de cette première approche (idéologue ou encore « synthétique ») décrite par Glenn, Fernandez et Lihua fait en effet observer que « la vision du monde selon le taoïsme est globale. Il n'y a pas un ensemble d'entités organiques indépendantes, dont chacune constitue en elle-même une essence, mais bien un réseau continu de relations entre le tout et les parties⁸ ».

– *l'approche inductive* quant à elle part de constats concrets et précis et cherche ensuite à bâtir les hypothèses et les théories qui permettront de confirmer et de justifier ce constat. Elle tend à adapter davantage sa réflexion et son argumentation aux constats spécifiques qu'elle peut dresser. Cette approche est généralement privilégiée parce que E. Glenn appelle les « *pragmatistes* » (Amérique du Nord et Europe du Nord notamment), qui prendront plus volontiers comme point de départ de leur échange des enjeux spécifiques et des questions concrètes devant être résolues de manière précise. Les pragmatiques auront ainsi tendance à organiser la discussion autour de la résolution de ces questions spécifiques, et à « avancer » sur chacun de ces points, face à des interlocuteurs qui pourront quant à eux, chercher à globaliser davantage la discussion.

La France est, à l'évidence, la championne des raisonnements « *déductifs* » auxquels les étrangers (notamment les Anglo-Saxons ou les Allemands) reprochent souvent le manque de données concrètes, le manque de pragmatisme, et la tendance à s'enfermer dans des exercices rhétoriques et théoriques. Aux côtés de notre pays, on place généralement dans cette catégorie les pays « latins », tandis que les Anglo-Saxons sont principalement considérés comme des modèles de raisonnement inductif.

QUESTION 126. QUELS SONT LES CODES ET LES REGISTRES DE LANGAGE QUI ACCOMPAGNENT LE DIALOGUE ?

Selon les régions, les professions, les générations, les codes du dialogue sont différents. Nous n'avons pas la même façon de prendre la parole, de nous adresser aux autres, de poser des questions, de répondre, d'interrompre une conversation, de nous excuser, de prendre congé. Patrick Charaudeau n'hésite pas à parler ici d'un « *marché social des rituels langagiers* », qui correspond, dit-il, « *aux habitudes culturelles d'une communauté sociolinguistique*

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

7. Edmund Glenn, *Man and Mankind. Conflict and Communication Between Cultures*, Ablex, 1981.

8. Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

donnée⁹». Chaque conversation est une forme de lutte symbolique (notamment pour imposer une image valorisante), qui passe par une série de rituels tels que les salutations, la manière de se présenter, d'élever la voix ou non, autour desquels s'accordent les interlocuteurs pour permettre à chacun d'affirmer sa place. Il s'agit donc d'analyser « les procédures employées par les acteurs pour se construire une identité¹⁰ », en examinant « l'organisation des tours de paroles, les phases successives de l'interaction verbale (entrée en matière, développement de la séquence, achèvement) [...], l'interprétation que font les acteurs des messages émis¹¹ ». Trois exemples de « procédures » suffisent à illustrer ce propos :

- la plus ou moins grande abondance de la parole et la gestion des tours de parole : quelle est, par exemple, la durée minimale de pause en deçà de laquelle les locuteurs ont l'impression d'avoir été interrompus ? Elle est plus longue aux États-Unis qu'en France, et les Américains ont des difficultés à prendre la parole avec des Français, puisqu'ils attendent plus longtemps et se laissent donc « doubler ». À l'inverse, l'enchaînement trop lent de l'interlocuteur peut être perçu comme un manque de volonté à communiquer. Quelle est, par ailleurs, la durée maximale au-delà de laquelle elle est perçue comme gênante (de quelques secondes en France à plusieurs minutes chez les Japonais) ? « Le principe selon lequel toute rencontre doit obligatoirement être remplie par un flux continu de paroles est loin d'être universel : dans bien des sociétés, l'échange de paroles n'est qu'une composante secondaire et facultative de ce type particulier d'interaction sociale qu'est la visite¹². »

- qui saluer/comment saluer ? Les salutations africaines sont très riches de questions, qui peuvent être perçues par un Français comme indiscrettes mais qui n'invitent pas réellement à répondre. La gestuelle qui accompagne le salut est également importante. Au Japon, « les courbettes sont le rituel de politesse le plus remarqué des étrangers. [...] Elles sont codées : l'inclinaison est plus ou moins longue et profonde selon le statut social des personnes qui se saluent¹³ ».

- qui remercier/comment remercier ? Le remerciement adressé à un proche peut, dans certains pays, marquer une distance sociale et être à ce titre mal reçu.

Il existe donc, selon les cultures, des codes et des registres de langages très variés, pour atteindre des objectifs identiques. Les stratégies de conviction en sont un bon exemple. Comment s'y prend-on ici

et ailleurs, pour convaincre ? Une enquête réalisée par J.-L. Graham¹⁴, à partir de l'enregistrement, en laboratoire, d'une série de négociations réunissant des profils culturels très variés, est très révélatrice. Quelques exemples : l'usage du « non » est dix fois plus fréquent chez les Français que chez les Japonais ; l'adresse directe au partenaire (usage du vous/tu) est deux fois plus fréquente chez les Canadiens que chez les Japonais ; l'usage de questions/demandes d'information est largement plus répandu au Canada anglophone qu'en France. Si l'objectif de conviction est le même, chaque profil culturel utilise donc des stratégies verbales qui lui sont propres : en personnalisant plus ou moins la discussion, en marquant plus ou moins clairement son désaccord et en acceptant plus ou moins la contradiction, etc. Notons par exemple que les Japonais reprochent souvent aux Occidentaux de manquer de *ningensei*, c'est-à-dire de capacité à cultiver la relation interpersonnelle afin de renforcer l'harmonie et d'éviter les heurts et les oppositions dans les discussions.

QUESTION 127. QUELLE PLACE DONNE-T-ON À L'HUMOUR DANS NOS CONVERSATIONS ET NOS NÉGOCIATIONS ?

L'humour est un genre en soi, à la fois universel et particulier à chaque culture¹⁵, qui impacte de façon non négligeable la tournure des conversations ou des négociations. Beaucoup s'accordent à attribuer à l'humour une valeur de mode de communication susceptible d'aider à convaincre, à désamorcer des situations difficiles, ou à s'ajuster à la psychologie de l'interlocuteur, même si ce n'est pas chose simple. Comme le remarque Alain Cazade, « essayer de comprendre de quoi et pourquoi l'autre rit de quelque chose qu'on saisit mal est peut-être un des meilleurs moyens d'approcher [les] différences interculturelles. [...] L'humour peut agir, semble-t-il, comme une loupe, grossissant toutes les imperfections de conception, d'expression, de maladroites diverses d'un locuteur qui s'essaye à pénétrer de telles finesses et à « faire de l'humour » en langue étrangère. [...] L'humour est quelque chose de fragile [...], il ne souffre guère d'être expliqué. Il réside souvent dans ce télescopage étrange entre le subtil et l'osé, entre le normé et le décalé, entre le convenu et l'inattendu¹⁶... ».

Mais si le registre de l'humour peut ainsi faciliter la compréhension interculturelle, il peut aussi être facteur de blocage de la communication. On ne rit pas des mêmes choses d'une culture à l'autre, il y a des choses dont on ne rit pas parce qu'elles tiennent à une certaine

9. Patrick Charaudeau, *Ce que communiquer veut dire*, op. cit.

10. J.-J. Gumperz, *Sociolinguistique interactionnelle*, Paris, L'Harmattan, 1979.

11. *Ibid.*

12. *Ibid.*

13. Philippe Pons, in *Le Tour du monde de la politesse...*, op. cit.

14. J.-L. Graham, « The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study », *Journal of International Business Studies*, Spring 1985.

15. www.theguardian.com/world/2010/dec/04/global-sense-of-humour?CMP=tw_t_gu

16. Alain Cazade, « *L'interculturel est-il soluble dans l'humour ?* », <http://apluiet.revues.org/1067#tocfrom1n6>

conception culturelle de l'intimité, des sphères personnelles, de la pudeur. Ou renvoient à un passé collectif douloureux : l'humour va chercher ses racines dans l'histoire de chaque peuple ; parfois il renvoie à des victoires, parfois à des blessures. Les thèmes sur lesquels on peut rire ou ne pas rire peuvent donc être diamétralement opposés d'un univers à l'autre. Et surtout notre humour recourt à des nuances de langues et à des allusions à un contexte culturel précis qui peuvent échapper à ceux dont la langue maternelle n'est pas la nôtre : telle phrase humoristique ne veut simplement rien dire pour eux ou peut être mal interprétée, et l'humour devient facteur excluant ; nous en avons tous fait l'expérience.

QUESTION 128. QUELLE EST LA PART DE L'IMPLICITE ET DE L'EXPLICITE DANS NOS MODES DE COMMUNICATION (HIGH CONTEXT OU LOW CONTEXT CULTURE) ?

D'une culture à l'autre, quelle est la part de l'implicite, du message transmis entre les lignes, de ce qui « va sans dire » dans ce que me dit mon interlocuteur ?

Edward T. Hall a proposé sur ce point une réflexion très intéressante¹⁷ en insistant sur le *contexte de l'acte de communication* : sans connaître le contexte dans lequel s'inscrit la parole de l'autre, je ne peux saisir qu'une part réduite de son message car les mots ne lui suffisent pas pour exprimer toutes les valeurs, l'expérience historique, les références culturelles que ce message sous-tend. Pourtant, l'importance de ce contexte varie d'une culture à l'autre. Hall distingue donc d'un côté les *High context cultures* (cultures à forte charge contextuelle) et de l'autre, les *Low context cultures* (cultures à faible charge contextuelle).

Dans les *Low context cultures* (dominantes en Allemagne, en Scandinavie, en Suisse, en Amérique du Nord...), l'information réside bien davantage dans l'*explicite* du message, et les relations professionnelles dépendent peu de la connaissance approfondie de la culture du pays, du statut de l'interlocuteur, etc. Ce qui compte avant tout c'est le message, le dit, l'écrit, la clarté, la transparence. Dans ces cultures, les phrases transmettent la plus grande partie des informations. Les documents légaux sont indispensables. Le savoir est codifié et transmissible aisément à ceux qui ont les moyens de l'acquérir ; il est donc moins lié à des relations personnelles. Ce sont des cultures avec lesquelles il semble donc relativement facile, du moins en apparence, d'entrer en relation lorsqu'on est étranger.

Les *High context cultures* sont des cultures (dominantes en Chine, au Japon, en Corée, en Afrique, dans les pays arabes et les pays latins...)

où *l'information réside dans la personne* – dans ce qu'elle représente, dans ses références – *d'avantage que dans ce qu'elle dit*. Les phrases y ont moins d'importance que le contexte de l'échange ; on utilise moins l'écrit, et la parole donnée est déterminante. Ces cultures misent sur des relations à long terme, stables dans lesquelles l'implicite pourra de plus en plus facilement circuler. Il est donc nécessaire d'instaurer une relation personnelle, qui établira une certaine confiance entre les parties..

Hall a illustré ces différences *High/Low* en comparant le style de négociation des Américains (*Low context*) et des Japonais (*High context*). Les Américains ont tendance à avoir un style très direct et attendent de l'autre un style identique. Les Japonais, pour qui la valeur sociale dominante est celle du « Wa » (harmonie) ont un style de communication beaucoup plus indirect, laissant une plus grande part à l'implicite, et dans lequel le regard, le silence, le langage corporel ont une part essentielle. Ne pas comprendre cette différence est alors, pour les Américains, une voie rapide vers l'échec des négociations. L'approche des Japonais de la transmission du savoir est un autre exemple (voir encadré) d'une *High context culture*.

Le Japon, High context culture

« Le Japon [...] n'a pas mis l'accent sur le verbe dans son histoire et il n'a pas développé de forme de communication explicite. [Un exemple est celui de la transmission des savoir-faire] : les États-Uniens consignent leur savoir-faire dans des manuels pour le transmettre aux autres et ils essaient de le standardiser autant que possible. Par contre, les Japonais transmettent leur savoir-faire par OJT (*on-the-job training*) ou formation en cours d'emploi, c'est-à-dire par l'observation directe du travail du coach et par la pratique. Ils pensent que le savoir-faire d'un expert ne peut pas être complètement transcrit dans un manuel et qu'il y a toujours certaines choses inexplicables qui restent. Une technique fine doit donc être transmise directement du maître au disciple par l'expérience. »

Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Qu'en est-il des différences de style de communication des pays européens ; y a-t-il, d'un pays à l'autre, des différences notables liées à des caractéristiques de *High* ou de *Low context* ? Ici, le maniement de la langue nous en dit beaucoup.

Olivier Arifon, dans un article intitulé « Existe-t-il un style français en négociation diplomatique ? », insiste sur le fait que la norme française est l'implicite : « Le décalage entre ce qui est dit et ce qui est signifié paraît une véritable nécessité dans l'expression française ; en d'autres termes langue et culture française sont relativement

17. Edward T. Hall, *Au-delà de la culture (Beyond Culture)*, Paris, Seuil, 1979.

imprécises. Dans l'interstice créé par cette imprécision viendront se loger tour à tour l'allusion, la référence historique partagée, la compréhension de la situation ou du propos à demi-mot. Il semble que cela convienne bien à l'esprit français qui apprécie plus que tout la dimension de relation dans son contact avec l'autre¹⁸. » Dans la même ligne, Pascal Baudry, qui s'est attaché à la comparaison des modes d'expression des Français et des Anglo-Saxons remarque que « le français ne fut pas pendant plusieurs siècles la langue des cours d'Europe parce que ce serait la langue la plus précise comme on a voulu le faire croire, mais parce que c'est la langue qui permet d'être le plus précisément imprécis. C'est une langue qui permet de dire ce qui n'est pas encore, de décrire ces variétés de gris dans la marche vers l'accord entre les parties, ces étapes intermédiaires lorsque l'on laisse entendre que l'on ne serait pas totalement opposé à ce que¹⁹... »

À l'inverse, la langue allemande est clairement liée au *Low context* comme nous l'explique Pamela Stenzel : « On dispose de toutes les informations pour pouvoir agir. Il n'y a pas de sous-entendus. Rien n'est laissé dans le vague, on termine toujours ses phrases. C'est aussi la langue, qui place le verbe à la fin, qui veut cela²⁰. »

La langue anglaise va elle aussi chercher avant tout à réduire les ambiguïtés et les imprécisions pour alléger le poids de la relation dans la communication. Les Américains en particulier ont un culte de l'explicite : le mot égale la chose, alors même que pour les Français, estime Pascal Baudry, « trop d'explicite sera qualifié de naïf²¹ ».

La distinction *High/Low* proposée par Hall est-elle aujourd'hui datée ? Les nouveaux outils de communication et l'émergence des réseaux sociaux semblent obliger de plus en plus les uns et les autres à s'aligner sur un dénominateur commun d'échange plutôt *Low context*. Pour autant, les stratégies de contournements existent : Elizabeth Wurtz²² a étudié les stratégies mises en place par les internautes originaires des *High context* cultures dans leur utilisation du média largement *Low context* qu'est Internet. En comparant les sites Internet des deux côtés, on s'aperçoit notamment que le recours aux éléments visuels dans les sites des pays *High context* est beaucoup plus développé que dans les sites des zones *Low context*.

18. Olivier Arifon, « Existe-t-il un style français en négociation diplomatique ? », in Pascal Lardellier (dir.), *Des cultures et des hommes. Clés anthropologiques pour la mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 2005.

19. Pascal Baudry, *Français et Américains, l'autre rive*, op. cit.

20. Citée dans *Le Tour du monde de la politesse...*, op. cit.

21. Pascal Baudry, *Français et Américains, l'autre rive*, op. cit.

22. <http://jcmc.indiana.edu/vol11/issue1/wurtz.html>

La pragmatique, ou le maniement des phrases en fonction des contextes

La discipline de la *pragmatique*, développée par Olivier Irrmann*, montre comment l'usage des phrases est pensé en fonction des contextes, pour obtenir un effet particulier et un sens particulier. La manière dont nous codons le sens de nos intentions et nous décodons les intentions des autres est centrale dans le succès du dialogue avec un partenaire étranger. La difficulté à déchiffrer ces codes peut rapidement nous amener à percevoir l'autre comme incompetent, ambigu, peu digne de confiance : nous sommes alors sur le registre de la dissonance culturelle communicationnelle. Le comparatif entre les modes d'expression des Français et ceux des Anglo-Saxons permet de le comprendre.

Les Anglo-Saxons ont généralement tendance à être plus simples, plus directs dans les *job descriptions* – les termes de référence –, la manière même d'exposer les choses ne laissant que peu de place aux interprétations et à l'implicite.

* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat, in *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

QUESTION 129. QUELS SONT LES STATUTS RESPECTIFS DE L'ÉCRIT ET DE L'ORAL DANS NOS CULTURES ?

Un autre élément majeur de distinction des modes de communication, ici et ailleurs, concerne les places respectives de l'oral et de l'écrit dans chaque culture. Il existe des cultures à dominante de l'écrit et des cultures à dominante de l'oral, et la prise en compte de ces dominantes est essentielle pour éviter l'équivoque sur le sens d'une parole donnée (acte sacré ou geste de temporisation, de courtoisie, d'esquive ?) ou sur la valeur d'un protocole d'accord écrit et dûment contresigné (une décision scellée par écrit est-elle partout exécutoire ?). Certes, la globalisation apporte une uniformisation progressive des procédures et des habitudes de transactions internationales qui réduit de plus en plus ces différences, mais elles demeurent largement présentes.

En fait, la place différente de l'écrit n'est pas sans lien avec la distinction entre *High* et *Low context*. S'agissant des *High context cultures* asiatiques ou africaines, la place de l'oralité et du crédit accordé à la parole est incontestablement centrale.

Au Japon par exemple, nous l'avons évoqué plus haut, l'écrit ne pèse pas lourd comparé à la confiance personnelle et à la parole donnée. Comme l'explique Jean-Luc Azra, « la négociation à la japonaise est basée sur la constitution d'une allégeance, c'est-à-dire d'un engagement mutuel à long terme qui ne passe pas par l'écrit. [Les Français] considèrent qu'une fois les décisions prises, celles-ci doivent être scellées par l'écrit afin d'éviter les contestations ultérieures²³ ».

23. <http://handai.ifrance.com/interculturel/prise-decision-azra.htm>

On sait aussi la force de la tradition orale en Afrique, qui explique en partie les modes de fonctionnement des partenaires africains dans la vie professionnelle, notamment dans le souci de prendre le temps qu'il faut et d'accepter la répétition.

« On ne se lasse jamais d'entendre et de réentendre la même histoire »

La mémoire des gens de ma génération, et plus généralement des peuples de tradition orale qui ne pouvaient s'appuyer sur l'écrit, est d'une fidélité et d'une précision presque prodigieuses. Dès l'enfance, nous étions entraînés à observer, à regarder, à écouter, si bien que tout événement s'inscrivait dans notre mémoire comme une cire vierge [...]. Pour décrire une scène, je n'ai qu'à la revivre; et si un récit m'a été rapporté par quelqu'un, ce n'est pas seulement le contenu du récit que ma mémoire a enregistré, mais toute la scène: l'attitude du narrateur, son costume, ses gestes, ses mimiques, les bruits ambiants [...]. Lorsqu'on restitue un événement, le film enregistré se déroule du début jusqu'à la fin en totalité. C'est pourquoi il est très difficile à un Africain de ma génération de résumer. On raconte en totalité, ou on ne raconte pas. On ne se lasse jamais d'entendre et de réentendre la même histoire! La répétition pour nous n'est pas un défaut.

Amadou Hampâté Bâ, *L'Enfant Peul*, Paris, J'ai Lu, 2000.

Dans *Ce que les mots ne disent pas*²⁴, Édith Sizoo signale à propos de l'expérience de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire (mentionnée dans le chapitre précédent) les difficultés que l'on peut rencontrer dans le travail international, lorsqu'on demande à des personnes ou à des groupes d'apposer leur signature au bas d'un texte supposé mondialement fédérateur. Ce n'est pas partout dans le monde, dit-elle « le moyen le plus évident pour les faire bouger ». Elle en veut pour preuve les propos de plusieurs des traducteurs du document. Le traducteur sénégalais estime que « dans la société peule, un texte peut être signé sans qu'il ait une valeur reconnue, par exemple le code de la famille, alors qu'une déclaration verbale d'un chef traditionnel ou d'un leader d'opinion peut être appliquée par tous les membres de la société ». Le traducteur malais indique pour sa part qu'« en Malaisie, la loi reconnaît [les] mariages même s'ils ne sont pas ratifiés par un texte signé. [Même sans écrit], l'épouse peut [...] réclamer des biens ou une pension alimentaire à son mari. Et si une jeune fille peut apporter suffisamment de preuves à un jury qu'un homme a promis de l'épouser, puis s'est dédit, elle peut demander à être dédommagée ».

24. Édith Sizoo, *Ce que les mots ne disent pas...*, op. cit.

L'écrit prend en revanche le pas sur l'oral dans la plupart des cultures occidentales, qu'elles soient plutôt *Low context* (États-Unis, Europe du Nord) ou plutôt *High context* (France). Les Français comme les Américains ont une culture marquée de l'écrit, qui ne tient pas qu'à une tradition littéraire, mais aussi et peut-être surtout à une attitude de méfiance *a priori* qui se manifeste lors des négociations. L'écrit, le contrat, est un outil de protection contre les mauvaises surprises à venir. Il fait foi, quoi qu'il arrive on ne revient pas dessus.

QUESTION 130. QUELS SONT, SELON LES CULTURES, LES CODES DE COMMUNICATION NON VERBALE ? PARALANGAGE, GESTES, SILENCE...

Ne parle-t-on qu'en parlant? L'usage de codes non verbaux de communication est un phénomène universellement répandu. Que l'on soit dans des *high* ou dans des *low context cultures*, le langage non verbal est souvent bien aussi important que le langage proprement dit. Sinon plus: Albert Mehrabian²⁵ estime par exemple que si 7% de la communication est strictement verbale (le sens des mots), 38% est vocale (sons de la voix, intonations, inflexions) et 55% est visuelle, composée de la gestuelle, du langage corporel, des expressions du visage, etc.

La question de savoir si ce langage non verbal représente (ou non) une source de malentendus et de quiproquos est controversée. Les psychologues américains Paul Ekman et W. V. Friesen²⁶, ont cherché à démontrer que, un peu partout dans le monde, on sait reconnaître les expressions faciales qui disent la colère, le dégoût, la joie, la peur, la tristesse, le mépris. Une autre étude nippo-américaine²⁷ estime que les expressions de la surprise et de la joie sont très bien comprises par tout le monde, quel que soit le pays.

Mais quels seraient alors les codes non verbaux universellement reconnaissables, et ceux qui demeurent culturellement construits? La question reste largement ouverte. L'exemple du sourire et du regard peut nous aider à ouvrir la réflexion.

Dans une situation tragique, un Asiatique esquisse souvent ce que nous appellerions une forme de sourire énigmatique qui peut contenir de la souffrance, à moins qu'il ne soit une manière de voiler ou même d'exprimer un désaccord, d'esquiver un affrontement. En Russie, en revanche, le sourire peut sembler très mal vu dans certains contextes: pour Marie Jégo, « sourire, en Russie, est souvent interprété comme

25. Albert Mehrabian, « Decoding of Inconsistent Communications », *Journal of Personality and Social Psychology*, 6 (1), 1967.

26. Paul Ekman et W. V. Friesen, « Universal and cultural differences in the judgments of facial expressions of emotion », *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 1987.

27. T. Shioiri et al., « Cultural difference in recognition of facial emotional expression », *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, 53, 1999.

un aveu de faiblesse de la part de celui qui l'esquisse, ou, pire encore, comme le signe de quelque requête à venir²⁸ ». Et Valery Krylov d'insister : « Les Russes ne sourient que quand ils s'amuse vraiment et plutôt avec des personnes qu'ils connaissent bien. [...] L'absence de sourire et, plus généralement, un air froid et distant témoignent de la concentration et du sérieux des échanges²⁹. »

L'autre exemple est celui du regard. Nous avons eu de nombreux témoignages sur le sens donné par certains enfants africains au fait de ne pas regarder le professeur dans les yeux. Ce qui, pour nous, peut paraître comme un signe de dissimulation, de fausseté, n'est autre qu'une marque de respect incontournable. À l'inverse, regarder son interlocuteur droit dans les yeux, sans détourner le regard, peut être perçu comme un signe de franchise en France, mais comme un signe d'insolence, d'agressivité ou de non-respect d'une relation hiérarchique dans d'autres cultures.

Dans ce domaine, la durée des contacts oculaires et un révélateur intéressant des différences : une étude comparant le fonctionnement des relations commerciales dans différents pays a pu ainsi montrer que « la durée des contacts oculaires représentaient respectivement 13 % seulement de la durée totale de l'interaction pour les Japonais, mais 33 % [...] aux États-Unis, et 52 % pour le Brésilien³⁰ ».

Intentionnelle ou non, la communication non verbale revêt des formes extrêmement variées. Elle relève de nombreuses disciplines, notamment :

- la *proxémique* : l'utilisation et la maîtrise de l'espace interpersonnel, mise en évidence par E. Hall et déjà évoquée dans le chapitre sur l'espace. La proxémique révèle l'existence de différents niveaux d'espace intime en fonction des cultures, possible source de malentendus dans la communication interpersonnelle ;

- la *kinésique* : l'étude des gestes, des mouvements corporels, des expressions du visage, du regard... L'exemple de malentendus le plus connu est peut-être celui de la manière dont les Indiens remuent la tête de gauche à droite et de droite à gauche, souvent dans un geste de huit, pour exprimer leur accord, c'est-à-dire de la manière dont nous Français exprimons une attitude dubitative ;

- l'étude du *paralangage*, comprenant les caractéristiques vocales (rires, sanglots), l'intensité de la voix, les tonalités, les séparations dans le langage (les « euh », « hum », etc.) ;

- la *chronémique*, étude de l'utilisation du temps comme langage (par exemple faire attendre quelqu'un pour affirmer un pouvoir).

Parmi ces différentes composantes du langage non verbal, l'usage du silence est particulièrement instructif. Il est souvent considéré, pour nous Français, comme le signe d'un vide de communication, d'un malaise (« un ange passe »), ou d'un manque d'initiative, là où il est bien davantage assumé et valorisé dans de nombreuses cultures, notamment asiatiques. En Chine, en Inde, au Japon, un silence peut exprimer l'approbation, ou une respiration nécessaire. « Les mots qu'on n'a pas dits sont les fleurs du silence » affirme un superbe proverbe japonais. L'enquête de J.-L. Graham citée plus haut nous apprend que l'usage de silences (plus de 10 secondes) est douze fois plus fréquent chez les Japonais que chez les Canadiens francophones (talonnés bien sûr par les Français). En Inde également, le silence est considéré comme une manière d'être, un gage d'harmonie et de respect mutuel. Au plan collectif, il peut être signe de protestation largement utilisé par Gandhi avant l'indépendance. « Le secret de la sagesse asiatique ne nous surprend pas, estime Édith Sizoo, le silence est la plus haute forme de communication, suivi par les gestes ; les mots ne ravissent que la troisième place³¹. »

Le silence japonais et la communication implicite

« Le silence a une valeur importante dans la culture japonaise. [Pour les Occidentaux], le silence est une absence, et ils pensent qu'il est absurde de donner une valeur à ce qui n'est pas. [...] La culture japonaise traditionnelle cultive le sens du silence. Nous pouvons le constater dans la cérémonie du thé, la poésie, la calligraphie, le théâtre Nô, le jardin zen et les arts martiaux (aïkido, kendo, kyudo, judo et sumo).

[Pendant] la cérémonie du thé, par exemple, il y a très peu de paroles. Tous les gestes sont codés. Ils se déroulent dans un calme profond. Le maître du thé prépare le thé pour en servir à ses invités dans la sérénité. [...]

Un autre exemple est celui la poésie de Haïku [...], tel ce « *Sans parole, l'hôte, l'invité et le chrysanthème blanc* » [...] [exprimant] le silence des trois [...]. Les Japonais sont peu loquaces, et parfois l'hôte et l'invité peuvent rester sans échanger de paroles. Le silence ne les gêne pas. Le chrysanthème blanc qui orne la pièce reste aussi silencieux. Ces trois silences nous donnent une image calme, sobre et pure. La cérémonie du thé, le Haïku, et les autres arts traditionnels ont été influencés par le zen [...] [dans lequel] le silence a le pouvoir de mettre en relief tout ce qui est vivant. [La culture traditionnelle japonaise] n'a pas favorisé [comme en Occident] le développement d'une culture du verbe. C'est pourquoi les Japonais ont créé la voie de la communication implicite. »

Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

31. Édith Sizoo, *Ce que les mots ne disent pas...*, op. cit.

28. Marie Jégo, « Surtout ne pas sourire », in *Le Tour du monde de la politesse*, op. cit.

29. Valery Krylov, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

30. Catherine Kerbrat-Orecchioni, « Les cultures de la conversation », in *Le langage. nature, histoire et usage*, op. cit.

Pour aller plus loin

sur la communication interpersonnelle

Ouvrages

- › Charaudeau (Patrick), *Ce que communiquer veut dire*, 9^e Congrès de l'Association québécoise des enseignants de français langue seconde, in *Bulletin*, vol. 10, n°1, de l'AQEFLS, 1988
- › Collectif, *Tour du monde de la politesse*, Paris, Denoël/Le Monde, 2012
- › Cooren (François), *Manières de faire parler. Interaction et ventriloquie*, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « Perspectives anthropologiques », 2013
- › Fuglesang (Andreas), *About Understanding Ideas and Observations on Cross-Cultural Communication*, Dag Hammarskjöld Foundation, Uppsala, 1982
- › Gallois (Cynthia) et Callan (Victor), *Communication and Culture. A Guide for Practice*, John Wiley et sons, Chichester, New York, Brisbane, 1997
- › Goffman (Erving), *Les Rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1974
- › Gumperz (John J.), *Sociolinguistique interactionnelle. Une approche interprétative*, Paris, L'Harmattan, 1979
- › Jandt (Fred E.), *An Introduction to Intercultural Communication. Identities in a Global Community*, Londres, Sage publications, 2004
- › Kriegler-Huber (Martina), Lazar (Ildiko), Strange (John), *Miroirs et fenêtres. Manuel de communication interculturelle*, Strasbourg, Éditions Conseil de l'Europe, 2005
- › Ladmiral (Jean-René) et Lipiansky (Edmond Marc), *La Communication interculturelle*, Paris, Armand Colin, 1989
- › Prêteceille (Martine) et Porcher (Louis) (dir.), *Diagonales de la communication interculturelle*, Anthropos, 1999
- › Sauquet (Michel) (dir.), *L'Idiot du village mondial. Les citoyens de la planète face à l'explosion des outils de communication*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2004
- › Sauquet (Michel), *Le Voisin sait bien des choses. Communication et participation en milieu rural - leçons du cas brésilien*, Syros-Alternatives, 1990
- › Scollon (Ron Wong) et Scollon (Suzanne), *Intercultural Communication, a Discourse Approach*, Oxford, Cambridge, Blackwell, 1995

Liens

- › Dominique Garand: Figures et usages du malentendu, www.erudit.org/revue/pr/2009/v37/n1/001560ar.html

Postface

Enjeux du management interculturel, enjeux de l'humain

Jean-François Chanlat¹ et Philippe Pierre² - Codirecteurs du Master Management interculturel (MMI) de l'Université Paris-Dauphine

Les choix d'organisation, la vie au travail et les préférences culturelles prennent sens dans les univers mentaux, symboliques et imaginaires de ceux qui les produisent sans que l'on puisse les réduire à des invariants qu'il s'agirait d'*expliquer*. En matière culturelle, il s'agit bien de *comprendre* et non de pouvoir prétendre *prédire*.

Michel Sauquet et Martin Vielajus partagent cette vigilance et savent que vivre une expérience du point de vue de la différence culturelle revient davantage à savoir de quoi l'on parle plutôt que nécessairement se mettre d'accord sur ce qui est dit ou ce qui se fait.

Pour celui qui veut analyser la dynamique de la rencontre des cultures au travail, une « grille » qui aide à façonner un diagnostic sera toujours plus puissante qu'une collection d'outils isolés et le présent livre en fait une démonstration éloquente et rare. « Diagnostiquer, c'est littéralement "voir à travers" (*dia-gnosis*), établir une connaissance qui dépasse celle du sens commun, créer une lucidité nouvelle sur la réalité quotidienne³ », écrivaient Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu.

Si comme aiment à l'écrire les auteurs de ce livre, en s'appuyant sur l'apport de l'anthropologie, nos évidences ne sont pas nécessairement celles de l'autre, les professionnels du tiers secteur, du secteur public ou du secteur privé auront plaisir à partager la visée

1. Professeur à l'Université Paris-Dauphine. Directeur du GFR (Groupe de formation et de recherche) Management et Organisation CREPA.

2. Sociologue, consultant et ancien DRH (Total et L'Oréal). Son site personnel: www.philippepierre.com

3. Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, PFNSP & ANACT, 1994.

authentiquement encyclopédique de cet ouvrage et l'organisation systématique de données présentées en un vaste tableau général. De tout temps, le projet encyclopédique a pu fournir, d'une part, un « cercle de connaissances » qui veut embrasser un grand nombre de savoirs et aussi, d'autre part, une critique du savoir, du langage et des préjugés véhiculés par les habitudes, les dogmes et les autorités.

Les habitudes sont-elles une entrave à notre liberté? Offrent-elles aussi des possibilités de faire des choses et d'être différents? Cet ouvrage érudit propose précisément un questionnement sur ce qu'est notre manière si *habituelle* d'agir. Il convient de saluer le souci des auteurs de ne pas avoir privilégié la comparaison des cultures, termes à termes et principalement de pays à pays. Ce livre ne recherche pas des invariants théorico-pratiques, ne vise pas à offrir un catalogue des cultures du monde, mais est invitation à ce que chacun d'entre nous se place à distance de son propre « centre ». L'effort des auteurs est permanent pour remettre en question repères culturels acquis et ressentis trop vite ou à tort comme partout éprouvés.

Un livre qui rend plus intelligible le travail au contact d'autres sujets « porteurs, créateurs et créatures de cultures »⁴

Le pari de cet ouvrage important pour la discipline du management interculturel nous apparaît double.

C'est d'abord celui d'une posture *réflexive*: est-ce que ce qui est dit est vrai? Est-ce que « je » dis est vrai? Mon propre comportement peut-il s'analyser et pourquoi? Qu'est-ce qui a pu « clocher » dans la rencontre avec l'autre?

C'est ensuite celui d'une posture *projective*: comment faire autrement? Les autres vont-ils me suivre? Comment développer de nouvelles capacités cognitives et relationnelles pour déployer, auprès d'acteurs relais dans l'organisation, la diffusion des innovations?

L'intelligence interculturelle – 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures nous met, plus largement, à l'épreuve de l'intelligibilité du monde social. Un monde dans lequel « on apprend toujours seul mais jamais sans les autres⁵ ».

Cet ouvrage, véritable tour de force anthropologique, enrichit, à notre sens, le domaine du management parce qu'il fournit à chacun d'entre nous les moyens d'une autonomie d'action plus forte face à un monde davantage « pluriculturel » qu'autrefois. De plus en plus de personnes travaillent, en effet, dans une langue, vivent en famille dans une autre et cultivent des amitiés dans une troisième...

4. G. Devereux, « Les facteurs culturels en thérapie psychanalytique », *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Paris, Gallimard, 1970.

5. P. Carré, *L'Apprenance. Vers un nouveau rapport au savoir*, Paris, Dunod, 2005.

Ces personnes s'habituent donc à regarder leurs cultures du point de vue *d'une autre*. Ce phénomène ne cesse de s'intensifier dans le champ des entreprises et des organisations et le livre de Michel Sauquet et de Martin Vielajus sera utile pour les situations d'expatriation et d'accueil des étrangers, pour comprendre le fonctionnement des communautés de pratique, diasporas ou réseaux sociaux, pour explorer des phénomènes émergents de communication à distance, les transferts de modèles d'organisation ou de gestion, les apprentissages mutuels réussis au sein des équipes de travail...

Mobilités professionnelles, mobilités géographiques, situations de rapprochements d'entreprises par acquisitions, fusions ou alliances, créations et développements de filiales à l'étranger, coopération exigeante dans des équipes de travail diversifiées du point de vue des âges, des genres, des trajectoires et accidents de la vie, des métiers de base... tout semble concourir – répétons-le – à aiguïser la question des différences culturelles et à poser à chacun la question de sa propre singularité. Ces situations invitent, comme l'ont écrit Michel Sauquet et Martin Vielajus, à une « *intelligence de l'autre*⁶ » que nous comprenons avec eux comme à triple niveau: contextualiser, interroger les différences et les prendre en compte pour fonder un horizon commun.

Ce livre apporte ainsi, à notre sens, des éléments décisifs à la critique d'un modèle universel de gestion qui serait partout partagé et partout efficace. Cet ouvrage illustre que tout acte de gestion est situé culturellement et que la mesure de son efficacité en dépend. Les doctrines et outils de gestion imaginés par les sièges des entreprises ne peuvent éliminer des effets de contextes culturels différents des leurs. En misant sur des universaux anhistoriques, elles en viennent souvent à oublier de prendre en compte le poids de continuités culturelles observables sur des aires géographiques et traversant le temps.

Nous comprenons ce livre aussi comme une invitation à lire les inégalités comme ce qui fait blocage, chez une personne, à une acquisition de compétences⁷ et cet ouvrage offre, en ce sens, des pistes utiles aux pratiques de gestion des ressources humaines. Nous pensons à l'enrichissement de séminaires de formation avec l'utilisation des 130 questions du présent ouvrage, mais aussi à la construction de parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur, à la rédaction possible d'un « rapport d'étonnement » les premiers mois de son arrivée

6. M. Sauquet et M. Vielajus, *L'Intelligence de l'autre...*, *op. cit.* Dans la présentation de l'ouvrage, les auteurs insistent sur « deux vertus de la relation interculturelle : le doute, qui n'empêche pas les convictions ; la patience, qui n'empêche pas le dynamisme ».

7. Voir le beau livre de Norbert Alter, *La Force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012. Voir aussi Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Les Discriminations*, Paris, Le Cavalier bleu, 2010 et des mêmes auteurs, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008.

ou encore à la formalisation d'un entretien de « sortie » en cas de départ d'une entreprise d'une femme ou d'un homme que l'on estime compétent mais que l'on a du mal à comprendre ou à accepter...

Ce livre propose un questionnement ouvert et souligne, par là même, la faiblesse du nombre de travaux de management interculturel appliqué, qui, sur le plan méthodologique, prône l'utilisation seule des enquêtes à questions fermées et à modalités ordinales. Ces enquêtes semblent inadéquates dès lors que l'on souhaite explorer les constructions de l'identité professionnelle et que l'on s'attache à comprendre certaines opérations mentales créant un nouveau niveau de réalité⁸. Ainsi, selon nous, le statut et le développement du management interculturel renvoient à la capacité des chercheurs et aussi des praticiens de découvrir des problèmes sociaux, des compétences acquises, qui ne pourraient pas être aperçus autrement que depuis l'articulation entre des méthodes positives (questionnaires), cliniques (entretiens), compréhensives et ethnographiques. Le management interculturel réclame une analyse « hors les murs », « opératoire » c'est-à-dire exercée conjointement à partir de la pratique et de la recherche. Ce livre fournit les clés d'un possible diagnostic des organisations et des trajectoires de vies de ceux qui les peuplent. Il permet de mieux comprendre, face à une situation de travail, la construction historique du lien entre acteurs, la réalité de certains jeux de pouvoir aussi et ce qui peut faire blocage dans la coopération. Ce livre fournit des perspectives utiles pour la construction de grilles d'entretiens du chercheur.

L'ouvrage de Michel Sauquet et Martin Vielajus apporte également sa pierre à une possibilité de mobiliser, à une échelle internationale, des méthodologies de traitement conjoint des données et de faire travailler ensemble des acteurs d'un grand nombre de pays et de régions géographiquement éloignés. On appréciera ici l'expérience acquise des deux auteurs dans diverses organisations en France ou à l'étranger (Amérique du Nord, Éthiopie, Afrique de l'Ouest, Brésil, Chine...), durant plusieurs décennies, pour remplir cette tâche peu aisée. Tandis que ce travail de coopération entre chercheurs et praticiens se limite encore trop souvent aux pays dits développés, les questions des 15 thèmes à explorer offrent la potentialité d'une base culturelle commune à adapter selon les zones et secteurs professionnels étudiés.

Un livre qui se situe dans la continuité d'un héritage intellectuel attentif au contexte culturel

La réalité est trop riche pour en appeler à une seule école de pensée et le présent ouvrage articule apports de l'anthropologie culturelle,

8. J. Palmade, « Le management interculturel. L'effacement des bases identitaires », in S. Mappa, *Les deux sources de l'exclusion : économicisme et replis identitaires*, Paris, Karthala, 1993.

de l'histoire, de la philosophie politique et de la sociologie comme le font les actions de l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance ou de la Fondation Charles Léopold Mayer auxquelles ont participé très activement les deux auteurs.

Dans *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*⁹, Max Weber nous invite à penser que le capitalisme doit également se comprendre par l'éthique ascétique de la besogne des premiers entrepreneurs qui voyaient dans leur réussite matérielle un signe d'élection, une mission à remplir au-delà des seuls biens de la richesse matérielle. Ainsi donc croyances religieuses, pratiques culturelles, obligations morales et formes d'économie forment systèmes entrecroisés de sens, touchent les aspects les plus fonctionnels de la vie des entreprises, au-delà de la seule figure de l'entrepreneur.

Plus tard, dans *Le Phénomène bureaucratique*¹⁰, Michel Crozier fait figure de précurseur en explorant l'enracinement culturel des formes organisationnelles particulières que sont les bureaucraties françaises, américaines et russes. Il ouvre la voie à une sociologie impliquée dans les affres de la vie des organisations, en revendiquant l'enquête de terrain et l'écoute de la subjectivité des acteurs même s'il ne poursuivra pas dans cette voie par la suite¹¹. C'est à Renaud Sainsaulieu, premier collaborateur de Michel Crozier, connu pour ses travaux pionniers sur l'identité, que reviendra la tâche d'ouvrir, dans les champs francophones, le chemin d'une étude de l'entreprise comme « affaire de société » et devant tenir compte « de toutes les contingences de structures sociales externes à elle-même pour bâtir sa propre organisation et son projet économique¹² ». Aucune structure organisationnelle ne s'impose de fait. Des règles sont construites en permanence par les jeux et les acteurs, le sens qu'ils investissent dans leurs actions.

Alors que l'interculturalité, dans les champs francophones, a souvent été comprise comme l'étude de malentendus liés aux rencontres et aux « chocs » de cultures nationales, une des grandes richesses de ce livre tient au fait, selon nous, de ne pas mésestimer que tout phénomène culturel peut être expliqué comme effet émergent d'actions d'abord individuelles. Il aide à mieux comprendre comment des individus mettent en avant ou parviennent à dissimuler leurs appartenances culturelles, sociales ou ethniques face à d'autres individus.

Max Weber a depuis longtemps montré que *l'ethnicité* constituait le cadre culturel qui caractérise le comportement d'un individu et participe de la construction de son identité. Ce livre participe d'une

9. M. Weber, *L'Éthique protestante...*, op. cit.

10. M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1964.

11. D. Martin, « L'analyse stratégique en perspective. Retour sur les sociologies des organisations de M. Crozier », *Revue européenne des sciences sociales*, n° 50-2, 2012.

12. R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PFNSP-Dalloz, 1987.

démarche intellectuelle dont l'ambition est bien de lutter contre une approche culturelle réifiée dans une sorte d'essence intemporelle et qui ne s'intéresserait qu'à des valeurs en surplomb. Ce livre enrichit le domaine de la communication interculturelle en montrant que la question, quand on s'intéresse au domaine des recherches interculturelles, est autant de savoir expliquer ce que sont « objectivement » les Arméniens, les Corses ou les Occitans (en en appelant aux cultures nationales ou régionales) que de comprendre ce que veut dire pour un sujet ou un collectif de recourir à l'identification « arménienne », « corse » ou « occitane » (l'ethnicité en contexte).

« La culture est un style, un habit qui, celui-là comme les autres, ne fait pas le moine¹³ », souligne Alban Bensa et cet ouvrage privilégie l'étude de l'évolution des représentations et des identités sans céder, répétons-le, à l'obsession d'un « modèle révélateur¹⁴ ». Ce qui advient en matière culturelle n'est pas totalement préfiguré dans ce qui précède. La culture n'explique non plus pas tout et cet ouvrage démontre qu'un univers subjectif intériorisé par les membres d'une organisation est toujours en lien avec des groupes d'appartenance, sortes d'espaces intermédiaires entre l'individu et le système organisé. L'univers subjectif de tout individu est constitué d'équivocité (de la présence de schémas interprétatifs multiples pour une même situation), de tiraillements, de dissonances et dans lequel les acteurs octroient du sens aux situations selon des systèmes de références, répétons-le, potentiellement antagonistes et contradictoires. La question n'est pas tant de relativiser des catégories en les rattachant à des cultures et à des systèmes de valeurs différents que de cerner les *bricolages*, les *hybridations*, de clarifier la manière dont ces cultures et ces systèmes de valeur mettent en relief et orientent inégalement les possibilités de s'engager dans le monde selon des registres d'action différents (Comment les patients naviguent-ils entre différents savoirs médicaux comme au chapitre 5 de l'ouvrage ? À quels « groupes de référence » les individus s'identifient-ils et pourquoi, comme au chapitre 6 de l'ouvrage ?). De ce point de vue, l'ouvrage de Michel Sauquet et de Martin Vielajus permet d'étudier les représentations que donnent les personnes aux critères culturels – toujours fluctuant – permettant de juger les êtres et les choses, de distinguer le bien du mal et de définir des modalités de règlement des désaccords. Ainsi, pour un responsable de la gestion des ressources humaines, il n'est pas seulement question d'appréhender une personne mobile géographiquement en entreprise du point de vue de sa « culture d'origine », ou de ses stratégies d'adaptation à sa « culture d'accueil », mais aussi du point de vue de son *mouvement*, c'est-à-dire de son cheminement

d'un lieu à un autre et de la manière dont il s'inscrit dans son histoire, langagière et affective¹⁵. Nous sommes convaincus que le présent ouvrage pourra aider praticiens et aussi chercheurs sur ce point.

Un livre qui sera très utile pour penser les enjeux à venir en matière de management interculturel

Nous partageons avec les auteurs de ce livre une tradition de « recherche-intervention », une tradition partie prenante de la vie des organisations, attentive à la subjectivité des acteurs et désireuse d'aider à la prise de décision après un processus de clarification des fins données à l'action (par la pratique de l'entretien de face-à-face, de groupes d'expression, par celle aussi, temporaire, de tiers intervenants comme le consultant en organisation ou encore le coach). Dans cette perspective, ce livre aidera à renforcer les compétences de praticiens soucieux de ne pas trop sympathiser avec les groupes qu'ils animent et de ne pas partager, faute de distance, les croyances de ceux qu'ils « étudient » (et en même temps souvent « gèrent »). C'est la question de professionnels formés aux sciences humaines et sociales mais exerçant, à temps plein, à partir d'un autre métier constitué (dirigeant, RRH, manager, syndicaliste...) qui se pose ici¹⁶. Le présent ouvrage permet d'ouvrir des horizons pour les recherches en management interculturel qui privilégient encore, pour des raisons d'accès au terrain, de timidité sociale du chercheur et tout simplement de commandes, l'étude du capitalisme industriel, risquant de laisser de côté l'étude de la révision des modes habituels de production et aussi de nombreux autres champs professionnels (secteurs de la santé, secteurs pénitentiaires et de la défense, secteurs de l'éducation...) à l'ère du numérique. Quand les auteurs se demandent, en introduction de leur livre, si les aides-soignantes étrangères d'une maison de retraite bretonne ont ou pas le même rapport au corps, à la maladie et au grand âge que les patientes et patients dont elles s'occupent, on peut y voir une question qui ne va cesser de se poser avec acuité compte tenu des enjeux démographiques des pays dits développés.

L'horizon intellectuel du management interculturel est bien de traiter d'objets peu étudiés par les disciplines établies et ce livre y aidera : importance du corps physique et du corps virtualisé dans la communication, vie psychique et effets de stigmatisation des populations minoritaires, expérience du trauma et du handicap en contexte multiculturel, diversité religieuse et modalités de l'action à mesure que se renforcent des équipes de travail diversifiées du point de vue

13. A. Bensa, *Après Lévi-Strauss. Pour une anthropologie à taille humaine*, Paris, Textuel, 2010.

14. A. Giddens, *Central Problems in Social Theory*, McMillan, 1979.

15. J. A. Bitsi et G. Masset, *Difficultés méthodologiques de la rencontre des sujets exilés : enjeux et perspectives*, Université Lumière Lyon 2.

16. G. Dahan-Seltzer et P. Pierre, « De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise ? Pour la défense d'une sociologie dans l'action », *Revue économique et sociale*, 2010.

des croyances, modalités de la confiance, quand tout en entreprise invite à un temps plus « immédiat » et un reporting toujours plus impérieux...

Dans un contexte insécurisant de sentiment d'urgence et d'identités de plus en plus « multiréférentielles », B. K. Muller parle de la meilleure compréhension d'une « compétence à l'étranger » ou d'une « compétence à vivre l'étrangeté » comme « capacités de maîtrise de l'étrange, de pouvoir le « situer » dans l'ordre de son propre système de coordonnées, d'accorder « l'inter » à sa propre longueur d'onde lorsqu'il s'agit en réalité, de surmonter ce seuil d'angoisse, de payer ce prix de supporter l'angoisse liée à laisser d'abord exister à côté de soi ce qui est « non unitaire » et étranger pour pouvoir le découvrir ensuite comme une source potentielle d'enrichissement¹⁷ ».

Le livre de Michel Sauquet et de Martin Vielajus devrait ouvrir aussi des perspectives intéressantes face aux enjeux de numérisation des rapports humains dans la mondialisation (on pourra penser à la capitalisation de pratiques de filiales à filiales, de région à région dans une entreprise, à la construction d'une université de marque à échelle internationale dans des organisations plus grandes encore). On pourra également prendre l'exemple – bien connu par les auteurs – du personnel de certaines organisations humanitaires qui adoptent les technologies de type *newsgroup* ou forum de discussion et transforment les rapports d'autorité et de coopération au sein de l'institution comme avec leurs parties prenantes politiques en externe (modalités nouvelles de lobbying par exemple). Autrefois, les communautés renvoyaient à des proximités de voisinage, de nature topologique. Avec le courrier électronique, les portails applicatifs et les *workflows*, la logique de production restait celle d'un processus hiérarchique défini. Internet a donné corps à des communautés beaucoup plus distribuées géographiquement et le présent ouvrage devrait fournir, à ce titre, un cadre de questionnement intéressant à trois niveaux : une dimension structurelle sur la nature des échanges des réseaux présents et distanciels, une dimension cognitive qui souligne le socle commun de connaissances à posséder et une dimension relationnelle qui s'intéresse à la confiance qui doit naître et durer entre les membres¹⁸. Au cœur des logiques de sociabilité, d'amitié, de conflit dans les transferts de compétences et le choix des structures organisationnelles adaptées se déploie la question centrale traitée par Michel Sauquet et Martin Vielajus d'une intelligence de l'autre et des autres en « réseau ». La perspective s'ouvre ici d'une analyse culturelle, ne donnant pas systématiquement priorité à une causalité inscrite dès

le départ (l'inculcation de normes, leur intériorisation...) pour des « agents-automates » mus par des forces intériorisées (la conscience collective ou la culture nationale, par exemple, et où les normes sont essentiellement des causes) mais où les comportements culturels des individus se comprennent aussi au travers des structures relationnelles changeantes dans lesquelles ils s'insèrent. Il s'agit bien ici de joindre à la fois ce qui se passe au niveau « micro » et au niveau « macro » de l'observation.

Un livre pour cultiver l'humain

« Se mettre d'accord sur une norme unique », rappelle Sylvie Chevrier, « n'est pas toujours possible lorsque celle-ci renvoie à des pratiques illégitimes dans l'une ou l'autre des cultures en présence¹⁹ » et ce livre montre finalement combien une société interculturelle pacifique ne va pas de soi, qu'elle est construction vigilante au-delà des angélismes et des hymnes bêlants à l'entente entre les peuples. « La pratique interculturelle », précise Franck Gauthey, « consisterait à poser des cadres et à développer des espaces transitionnels donc à négocier sur un mode démocratique le sens des représentations, d'inventer des usages en commun dans lesquels chaque partie ne se trouve pas trop sacrifiée ou... que le sacrifice circule de manière équitable au sein du groupe²⁰ ». Si je suis seul avec autrui, je lui dois tout, remarquait Emmanuel Levinas, mais il y a le tiers. La présence du tiers à côté d'autrui permet de comparer l'incomparable. Il permet le dialogue avec soi et autorise aussi de se laisser questionner. Le livre de Michel Sauquet et de Martin Vielajus invite à mieux comprendre ce rôle du tiers, à mieux accepter ce temps du dialogue avec soi par le détour des autres²¹ et que nous comprenons dans une visée « d'équilibration des contraires²² ».

Michel Sauquet rappelle qu'à l'occasion d'un de ses cours au sein du Master de Management interculturel de l'Université Paris-Dauphine, un de ses étudiants, un cadre brésilien évoluant au sein d'un constructeur automobile mondialisé d'origine française lui disait, qu'à ses yeux, il n'était pas de barrières culturelles que l'humilité ne permette de franchir²³ !

19. S. Chevrier, *Le Management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000, p. 195.

20. F. Gauthey, « Management interculturel : représentations et pratiques en questions », *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002.

21. M. Sauquet et S. Ye, *La Passion*, Paris, Desclée de Brouwer, 2003.

22. P. Corcuff, « Individus contre capital : pistes entre sociologie et philosophie politique », in C. Calame (dir.), *Identités de l'individu contemporain*, Paris, Textuel, 2008.

23. www.etudiantsetdeveloppement.org/idees/il-n-est-pas-de-barrieres-culturelles-que-l-humilite-ne-permette-de-franchir

17. B. K. Muller, « Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff », *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache*, n° 19, 1999.

18. M. Huysman et V. Wulf, *Social Capital and Information Technology*, Cambridge University Press, 2005.

Nous ne pouvons guère connaître la culture de l'autre, mais nous pouvons nous mettre en quête des personnes qui vont nous aider à mieux nous connaître. « Un dialogue devient sérieux », constate Régis Debray, « quand le respect mutuel va au-delà de la simple civilité, et quand, comme disait Paul Tillich, "le dialogue avec l'autre est en même temps un dialogue avec soi". Quand on est assez généreux ou lucide pour comprendre que les éléments qui sont en l'autre sont aussi, pourraient ou auraient pu être en nous-mêmes²⁴. »

Quand on implique les individus, on les rend plus lumineux, comme le disait Renaud Sainsaulieu à la suite de J.-J. Rousseau. La voie tracée par ce livre est celle de la démocratie qui « n'existe qu'autant que les sujets sont capables de développer des modes de communication, où chacun éprouve le caractère irréductible de son être mais a envie de construire quelque chose (une relation, une organisation, une œuvre) avec autrui considéré comme son égal²⁵ ». En cherchant à mieux comprendre la signification des efforts que les sujets déploient pour accéder à une reconnaissance mutuelle, en cernant ce qu'il y a de commun entre les êtres et leurs potentialités d'être, le management interculturel devrait ainsi permettre d'éviter les écueils de politiques qui entraînent souvent un excès de fixation sur les différences perçues et ce qui n'est précisément pas supposé « partageable ».

Le management interculturel, par son projet, est expérience de la vigilance face à des politiques d'entreprise et d'organisation qui ont tendance à figer l'infinie pluralité des êtres dans un tableau réducteur car général, et réduisent, au final, le sens qui opacifie les processus qui font naître les souffre-douleur, les personnes ignorées ou réduites au silence.

Autrui fait toujours partie de mon identité puisqu'il me permet potentiellement de m'accomplir ! Telle est une des leçons que nous tirons de ce très beau livre de Michel Sauquet et Martin Vielajus qui s'inscrit pleinement dans un projet humain où l'on change en échangeant, sans se perdre ni se dénaturer²⁶. Ce qu'il y aura toujours de fascinant pour qui s'intéresse au management interculturel est que « la multiplicité renvoie à l'unité, de la même manière que les variations décrivent un thème tout en le dévoilant. L'existence du différent est la condition des similitudes²⁷ ». Ce qui est, en définitive, le projet de l'anthropologie depuis les premiers écrits de Marcel Mauss.

24. R. Debray, *Un mythe contemporain : le dialogue des civilisations*, CNRS Éditions, 2007.

25. Entretien avec E. Enriquez, « L'intervention pour imaginer autrement », *Éducation Permanente*, n° 113, 1992.

26. E. Glissant, *Philosophie de la relation*, Paris, Gallimard, 2009.

27. C. Von Barloewen, *Anthropologie de la mondialisation*, Éditions des Syrtes, 2003.

BIBLIOGRAPHIE TRANSVERSALE

Les ouvrages se concentrant sur l'un des 15 chapitres sont indiqués à la fin de chacun d'entre eux dans l'encadré « Pour en savoir plus ».

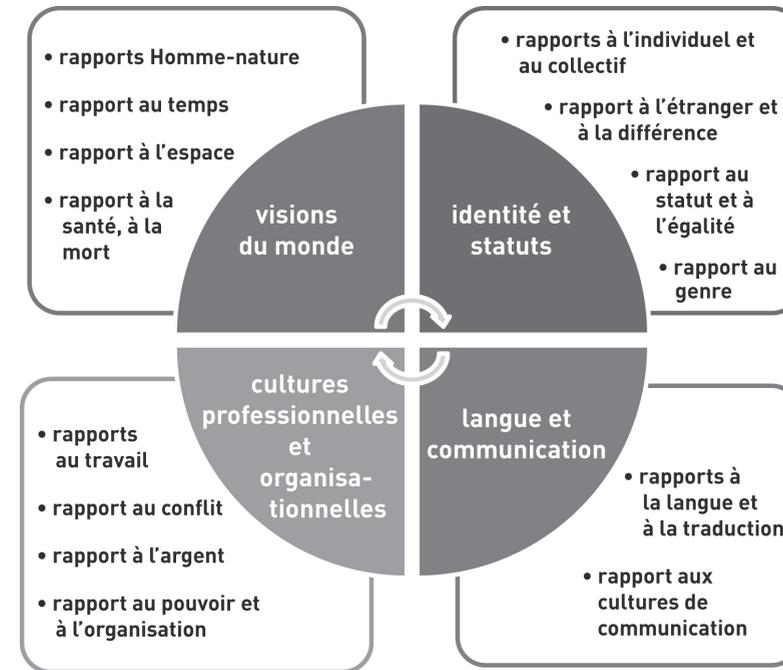
- Appadurai (Arjun), *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation*, Paris, Payot, 2001.
- Audinet (Jacques), *Le Visage de la mondialisation. Du multiculturalisme au métissage*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2007.
- Barnard (Alan) et Spencer (Jonathan) (dir.), *Encyclopedia of Social and Cultural Anthropology*, Londres, New York, Routledge, 1996.
- Baudry (Pascal), *Français et Américains. L'autre rive*, Éditions Village Mondial, 2004.
- Béji (Hélé), *L'Imposture culturelle*, Paris, Stock, 1997.
- Bouyssou (J.-M.), *Quand les sumos apprennent à danser*, Paris, Fayard, 2003.
- Camilleri (Carmel) et Cohen-Emerique (Margalit), *Chocs des cultures. Concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- Certeaux (Michel de), *La Culture au pluriel*, Paris, Seuil, 1993.
- Chairasmisak (Korsak), *Enseignements d'un dirigeant asiatique. Sagesse et efficacité*, Éditions d'Organisation, 2005.
- Chevrier (Sylvie), *Gérer des équipes internationales. Tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Montréal, Presses de l'Université Laval (Québec), 2012.
- Chevrier (Sylvie), *Le Management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000.
- Clanet (Claude), *L'Interculturel*, Toulouse, PUM, 1998.
- Clodong (Olivier), Lamarque (José Manuel), *Pourquoi les Français sont les moins fréquentables de la planète ! Les Européens et nous*, Paris, Eyrolles, 2005.
- Cohen-Emerique (Margalit) *Pour une approche interculturelle en travail social, Théories et pratiques*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2011.
- Coulon (Christian), *La Traversée du désert ou l'éloge du nomadisme interculturel dans les sciences sociales pour qu'elles restent humaines*, Centre d'études d'Afrique noire, 2002.
- Courade (Georges), *L'Afrique des idées reçues*, Paris, Belin, 2006.
- Cuhe (Denys), *La Notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2004.
- Cushner (Kenneth), Brislin (Richard W.), *Intercultural Interactions. A Practical Guide*, Londres, Sage publications, 1996.

- > Davel (Eduardo), Dupuis (Jean-Pierre), Chanlat (Jean-François), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval et Télé-université, 2008. Voir notamment, dans le DVD associé au livre, les 30 monographies par pays, notamment Québec, Mexique, Colombie, Brésil, Angleterre, France, Allemagne, Roumanie, Russie, Afrique noire, Cameroun, Maroc, Chine, Inde, Japon, Australie...
- > Demorgon (Jacques), *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropos, 1996.
- > Demorgon (Jacques), *L'Interculturation du monde*, Anthropos, 2000.
- > Demorgon (Jacques), Lipianski (Edmond-Marc), *Guide de l'interculturel en formation*, Retz, 1999.
- > Deval (Philippe), *Le Choc des cultures. Management interculturel et gestion des ressources humaines*, Éditions Eska, 1993.
- > Dibbie (P.), Wulf (C.), *Ethnosociologie des échanges interculturels*, Anthropos, 1998.
- > D'Iribarne (Philippe), Segal (J.-P.), Chevrier (S.) et Globokar (T.), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 2002.
- > Dortier (J.-F.) (dir.), *Le Dictionnaire des sciences humaines*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, 2004.
- > Doytcheva (Milena), *Le Multiculturalisme*, Paris, La Découverte, 2011.
- > Dupriez (Pierre), Simons (Solange) (dir.), *La Résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Louvain, De Boeck Université, 2000.
- > Gannon (Martin J.), *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys Through 28 Nations, Clusters of Nations and Continents*, Londres, Sage Publication, 2004.
- > Gauthey (Franck) et Xardel (Dominique), *Le Management interculturel*, Paris, PUF, 1990.
- > Geoffroy (Christine), *La Mésentente cordiale. Voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais*, Paris, Grasset, 2001.
- > Guillebaud (Jean-Claude), *Le Commencement d'un monde. Vers une modernité métisse*, Paris, Seuil, 2008.
- > Hall (E.) et Reed Hall (M.), *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press Inc, 2000.
- > Hall (Edward T.), *Au-delà de la culture (Beyond Culture)*, Paris, Seuil, 1979.
- > Hall (Edward T.), *Le Langage silencieux*, Paris, Seuil, 1984.
- > Hess (Rémi), Wulf (Christoph), *Parcours, passages et paradoxes de l'interculturel*, Anthropos, 1999.
- > Hofstede (Geert), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park, Californie, Sage Publishers, 1980.
- > Hofstede (Geert), Hofstede (Gert Jan), Minkov (Michael), *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Pearson Éducation France, 2010.
- > Holden (Nigel J.), *Cross-Cultural Management. A Knowledge Management Perspective*, Harlow, Financial Time/Prentice Hall, Pearson Education, 2002.
- > Inda (Jonathan Xavier) et Rosaldo (Renato), *The Anthropology of Globalization*, Malden (États-Unis), Oxford (Royaume-Uni), Victoria (Australie), Blackwell Publishing, 2002.
- > Journet (Nicolas) (dir.), *La Culture, de l'universel au particulier*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, 2002.
- > Kabou (Axelle), *Et si l'Afrique refusait le développement?*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- > Kroeber (Alfred) et Kluckhohn (Clyde), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Papers of the Peabody Museum, 47, n° 1, Cambridge, MA, 1952.
- > Martin (Dominique), Metzger (Jean-Luc), Pierre (Philippe), *Les Métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Seuil, 2003.
- > Mattelart (Armand), *Diversité culturelle et mondialisation*, Paris, La Découverte, 2005.
- > Meier (Olivier), *Management interculturel. Stratégie, organisation, performance*, Dunod, 2010.
- > Michalon (Clair), *Différences culturelles, mode d'emploi*, Paris, Sépia, 1997.
- > Moral (Michel), *Le Manager global. Comment piloter une équipe multiculturelle*, Paris, Dunod, 2004.
- > Mutabazi (Evalde), Pierre (Philippe), *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- > Olivier de Sardan (Jean-Pierre) et Paquot (Elisabeth), *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs*, GRET/ministère de la Coopération, 1991.
- > Ouellet (Pierre), *Le soi et l'autre. L'énonciation de l'identité dans les contextes interculturels*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2004.
- > Pierre (Philippe), *Mobilité internationale et identité des cadres. Des usages de l'éthnicité dans l'entreprise mondialisée*, Éd. Sides, 2003.
- > Ryfkin (Jeremy), *Une nouvelle conscience pour un monde en crise. Vers une civilisation de l'empathie*, Babel, 2011.
- > Scheider (Susan) et Barsoux (Jean-Louis), *Management interculturel*, Pearson Éducation France, 2003.
- > Schneider (Susan C.) et Barsoux (Jean-Louis), *Managing Across Cultures*, Londres, New York et autres pays, Prentice Hall, 1997.
- > Sizoo (Édith) et Verhelst (Thierry) (dir.), *Cultures entre elles, dynamique ou dynamite? Vivre en paix dans un monde de diversité*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2002.

- > Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2010.
- > Verbunt (Gilles), *Manuel d'initiation à l'interculturel*, Lyon, Chronique sociale, 2011.
- > Verbunt (Gilles), *Penser et vivre l'interculturel*, Lyon, Chronique sociale, 2011.
- > Verbunt (Gilles), *La Société interculturelle. Vivre la diversité humaine*, Paris, Seuil, 2001.
- > Villanova (Roselyne de), Hily (Marie-Antoinette), Varo (Gabrielle) (dir.), *Construire l'interculturel, de la notion aux pratiques*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- > Wieviorka (Michel), *Neuf leçons de sociologie*, Paris, Fayard/Pluriel, 2010.
- > Wolton (Dominique), *McLuhan ne répond plus. Communiquer, c'est cohabiter*, Éditions de l'Aube, 2009.
- > Wolton (Dominique), *Informé n'est pas communiquer*, Paris, CNRS Éditions, 2009.
- > Wolton (Dominique), *Penser la communication*, Paris, Flammarion, 1997.
- > Yue Dai Yun et Le Pichon, Alain (dir.), *La Licorne et le dragon. Les malentendus dans la recherche de l'universel*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2003 et Presses universitaires de Pékin.

L'outil « Culturoscope » : Grille d'analyse des contextes, des représentations et des pratiques socioculturelles

La grille présentée ici détaille les 15 thèmes-clés (correspondant aux 15 chapitres) et leurs 130 questions. Chacune de ces questions renvoie aux pages concernées du livre.



Cette grille n'est en aucun cas un *questionnaire*. Elle constitue plutôt une tentative de structuration des thèmes sur lesquels, en situation d'expatriation ou de travail en milieu multiculturel, nous sommes amenés à nous pencher, ainsi qu'un cadre pour dialoguer avec des médiateurs interculturels ou pour organiser l'échange d'expérience.

Enfin, la grille ne saurait faire l'économie de la prudence que nous avons déjà suggérée en introduction pour éviter les réflexes culturalistes et les généralisations par pays : avant d'attaquer chacune de ces questions ou de les utiliser comme critères d'analyse, des précautions doivent être prises et des déclinaisons doivent être effectuées :

– des *précautions* : sommes-nous, avec cette question, dans l'ordre du purement culturel ? La question évoquée n'est-elle pas en fait d'ordre socio-économique, ou ne relève-t-elle pas de l'organisation politique et réglementaire du pays concerné ?

– des *déclinaisons* : de quelle région, de quel groupe humain parle-t-on ? La question concerne-t-elle le secteur privé, le secteur public, le tiers secteur ? Parle-t-on d'urbains, de ruraux, d'hommes, de femmes, de jeunes, de seniors ? Et comment décline-t-on la question par rapport à notre propre univers ?

SOURCES CULTURELLES



CHAPITRE 1 - RELIGION, TRADITION, HISTOIRE Sources des représentations culturelles p. 37

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

Le rapport au sacré p. 40

1. Sacré, religion, spiritualité, croyances... : de quoi parlons-nous ? p. 40
2. Nos cultures respectives sont-elles surtout des cultures du sacré ou des cultures sécularisées ? p. 42
3. Quelle est la prégnance du religieux dans notre quotidien, ici et ailleurs ? p. 43
4. Quelles interactions les religions ont-elles entre elles ? p. 47

Le rapport à la tradition p. 48

5. Traditions, droit coutumier, codes rituels : de quoi parle-t-on ? p. 48
6. Peut-on encore opposer « sociétés traditionnelles » et « sociétés modernes » ? p. 49
7. Quelle est la prégnance de la tradition sur la vie sociale et professionnelle, ici et ailleurs ? p. 51

Le rapport à l'Histoire p. 53

8. Héritage historique, mémoire collective, mythes fondateurs : quelles définitions ? p. 53
9. Quelle prégnance l'histoire a-t-elle sur les représentations, ici et ailleurs ? p. 55

VISIONS DU MONDE



CHAPITRE 2 - L'HOMME ET LA NATURE Entre domination et connivence p. 59

Quels sont les rapports socioculturels à la nature et à l'environnement dans nos sociétés respectives ?

Interroger les représentations et les pratiques p. 61

10. Nos sociétés privilégient-elles une attitude de domination de la nature ou une posture de symbiose ? p. 61
11. Quelles sont les différences de représentation de la terre et du sol ? p. 66
12. Quelles sont les différences de représentation de la valeur de l'eau ? p. 68
13. Quelles conséquences les représentations des relations Homme-nature ont-elles sur la prévention des risques naturels ? p. 70

Prendre en compte les différences p. 71

14. Comment prendre en compte les représentations culturelles de la nature dans la gestion de l'environnement ? p. 71
15. Comment prendre en compte les représentations culturelles de la terre dans les activités agricoles ? p. 72



CHAPITRE 3 - LE TEMPS

Le gagner, le perdre, le maîtriser

p. 75

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

Contextualiser

p. 77

16. Le contexte économique et professionnel : avons-nous tous les mêmes contraintes et les mêmes repères temporels ?

p. 77

17. Le contexte linguistique : le terme « temps » est-il entendu de la même manière dans toutes les cultures ?

p. 78

18. Quel statut ont, dans nos langues, le passé, le présent, le futur ?

p. 79

Interroger les représentations et les pratiques

p. 80

19. Privilégie-t-on la vision d'un temps linéaire ou d'un temps cyclique dans nos sociétés respectives ?

p. 80

20. Voit-on le temps comme devant être maîtrisé, planifié, séquencé ? Cultures monochrones ou polychrones ?

p. 82

21. Nos sociétés sont-elles plus orientées vers le long terme ou le court terme ?

p. 87

22. Nos sociétés sont-elles plus orientées vers l'avenir ou le passé ?

p. 89

23. Quelles sont les différences de pratiques dans la durée journalière du temps de travail ?

p. 90

24. Comment, dans nos cultures respectives, gérons-nous les temps de réunions et de rencontres ?

p. 91

25. Quelles sont les différences de conceptions de la pression, de l'urgence, de la ponctualité ?

p. 92

Prendre en compte les différences

p. 94

26. Comment résoudre le casse-tête de la concordance des temps dans le travail de coopération au développement ?

p. 94

27. L'urgence humanitaire impose-t-elle de mettre entre parenthèses le facteur culturel ?

p. 95

28. Comment prendre en compte les différences de visions culturelles du temps dans les entreprises et les administrations ?

p. 96


CHAPITRE 4 - L'ESPACE
 Lieux, distances et bulles **P. 99**

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

Interroger les représentations et les pratiques **p. 104**

29. Quelles sont les représentations du territoire, des frontières et de la mobilité ? **p. 104**

30. Quelles sont les conceptions culturelles de l'aménagement spatial urbain et rural ? **p. 106**

31. Quels sont les repères d'orientation dans nos cultures respectives ? **p. 107**

32. Existe-t-il des différences culturelles dans les manières de dessiner l'espace ? **p. 108**

33. Le petit et le vaste, le vide et le plein, le proche et le lointain... Quelles sont les différences de représentations de ces notions ? **p. 110**

34. Quels espaces, quelles « bulles » créons-nous entre nous et les autres ? **p. 111**

35. Quelle est la place pour l'intimité dans notre habitat ? **p. 114**

Prendre en compte les différences **p. 115**

36. Comment prendre en compte la diversité des règles d'orientation et des représentations de l'espace ? **p. 115**

37. Comment trouver des compromis dans l'aménagement des espaces de travail, dans les équipes multiculturelles ? **p. 116**


CHAPITRE 5 - LA MALADIE ET LA MORT
 Enjeux symboliques et sociaux **P. 119**

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

Contextualiser **p. 122**

38. Quelle est l'influence du contexte institutionnel et politique sur les situations sanitaires ? **p. 122**

39. En présence de quels systèmes de savoirs médicaux se trouve-t-on ? **p.123**

40. Comment les patients naviguent-ils entre différents savoirs médicaux ? **p.125**

41. La prise en charge de la santé est-elle affaire plutôt individuelle ou collective ? **p. 126**

Interroger les représentations et les pratiques **p.127**

42. Quelles sont les différentes conceptions religieuses et culturelles de la souffrance humaine ? **p. 127**

43. Quelles sont les différentes représentations des causes de la maladie et du handicap ? **p. 129**

44. Quelles sont les différentes manières de repérer et de nommer la maladie dans nos cultures respectives ? **p. 132**

45. Quel lien établit-on, ici et ailleurs, entre la maladie et le statut social du patient ? **p. 133**

46. Quelles sont les attitudes culturelles à l'égard de la mort et des défunts ? **p. 134**

47. La mort est-elle perçue, dans nos cultures respectives, comme une rupture, ou inscrite dans une continuité avec la vie ? **p. 137**

48. Quels sens ont les rites d'accompagnement de la mort ? **p. 138**

Prendre en compte les différences	p. 139
49. Comment articuler, lorsque c'est possible, savoirs médicaux modernes et savoirs traditionnels ?	p. 139
50. En France, quels accompagnements sont mis en œuvre dans l'accueil de patients de cultures différentes ?	p. 140
51. À l'étranger : quelles sont les marges de manœuvre et les pratiques de négociation socioculturelle autour de la santé ?	p. 142
52. Comment prendre en compte la diversité des accompagnements rituels de la mort ?	p. 145

IDENTITÉS ET STATUTS



CHAPITRE 6- L'INDIVIDUEL ET LE COLLECTIF « Je », « nous », « ils »

P. 155

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

Interroger les représentations et les pratiques

p. 157

53. Cultures du « je » et cultures du « nous » : nos interlocuteurs sont-ils orientés vers l'individuel ou vers le collectif ? **p. 157**

54. Quelles sources religieuses et philosophiques expliquent la plus ou moins grande orientation individuelle des sociétés ? **p. 160**

55. Quels sont les rapports à la famille, à la communauté ? **p. 162**

56. À quels « groupes de référence » les individus s'identifient-ils ? **p. 165**

57. Quelle est l'influence du rapport individuel/collectif sur les modes de représentation et de prise de décision ? **p. 166**

58. Comment l'orientation vers l'individuel ou le collectif influe-t-elle sur l'idée de performance ou d'échec individuel ? **p. 168**

Prendre en compte les différences

p. 169

59. Comment prendre en compte les logiques collectives dans la prise de décision en entreprise ? **p. 169**

60. Comment faire des logiques collectives locales un moteur des actions de développement ? **p. 170**



CHAPITRE 7 - L'ÉTRANGE ÉTRANGER

Le rapport à la différence

p. 175

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

Contextualiser

p. 178

61. Quelles formes et quelle visibilité du sentiment raciste peut-on rencontrer dans nos sociétés respectives ? **p. 178**
62. Dans quelle mesure la diversité religieuse est-elle reconnue dans nos sociétés respectives ? **p. 179**

Interroger les représentations et les pratiques

p. 181

63. Quelle est l'influence du sentiment identitaire sur l'ouverture à la différence ? **p. 182**
64. Accueillir l'étranger : existe-t-il des sources religieuses dans la plus ou moins grande ouverture à l'autre ? **p. 183**
65. Considérer l'étranger : quelle est l'influence de l'héritage historique et du métissage sur l'ouverture à la diversité ? **p. 184**

Prendre en compte les différences

p. 186

66. Quelles sont les stratégies publiques de gestion de la diversité ethnique ? Lois antiracistes et politiques de discrimination positive **p. 186**
67. Comment prendre en compte la diversité des statuts religieux dans la gestion des organisations ? **p. 188**
68. Comment se positionner soi-même en tant qu'étranger dans une culture différente ? **p. 192**



CHAPITRE 8 - LES BARREAUX DE L'ÉCHELLE

Statuts sociaux, prestige social

p. 197

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

Interroger les représentations et les pratiques

p. 200

69. Comment perçoit-on l'égalité et l'inégalité ? Quel est le niveau de structuration hiérarchique des sociétés ? **p. 200**
70. Statut acquis ou statut hérité : qu'est-ce qui détermine la construction d'un statut social, ici et ailleurs ? **p. 205**
71. Quel est le rôle de l'âge dans la construction du statut social ? **p. 207**
72. Quelle est la représentation du rôle des diplômes dans les statuts professionnels ? **p. 209**



CHAPITRE 9 - LE MASCULIN ET LE FÉMININ

Genre et distinction des rôles

p. 215

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

Contextualiser

p. 217

73. Genre et différenciations sexuelles : quel sens et quelle influence ont les mots dans ce domaine ?

p. 217

74. Quel est le degré d'égalité/inégalité entre hommes et femmes dans les différents pays, et quelles législations existe-t-il dans ce domaine ?

p. 218

75. Quelle acceptation ou discrimination des orientations sexuelles minoritaires constate-t-on dans les différents pays ?

p. 220

Interroger les représentations et les pratiques

p. 220

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

p. 220

77. Par quels marqueurs (espace, vêtements, mutilations, etc.) chaque culture construit-elle une opposition visible entre les sexes ?

p. 222

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

p. 225

79. Les discriminations des minorités sexuelles ont-elles des fondements culturels ?

p. 226

CULTURES PROFESSIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES



CHAPITRE 10 - LE TRAVAIL

Entre vocation, métier et devoir

p. 235

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

Contextualiser

p. 237

80. Situation de l'emploi : qui travaille dans nos territoires respectifs ?

p. 237

81. Quel est, ici et ailleurs, le degré de réglementation du travail ?

p. 238

82. Quelle est l'importance du syndicalisme dans nos pays respectifs, sa nature, son rôle ?

p. 239

Interroger les représentations et les pratiques

p. 240

83. Quelles sont les différentes conceptions du travail, de sa raison d'être, de nos motivations ?

p. 240

84. Dans quelle mesure le « métier » est-il perçu comme un choix, une vocation, une assignation ?

p. 247

85. Quelles sont les conceptions de l'efficacité dans nos cultures respectives ?

p. 249

86. Quelles sont les représentations de la responsabilité dans le travail ?

p. 251

87. Quel sont les différents rapports à l'incertitude et au risque dans le travail ?

p. 252

88. Quelle séparation fait-on, ici et ailleurs, entre la sphère professionnelle et la sphère privée ?

p. 254

Prendre en compte les différences

p. 255



CHAPITRE 11 - LE DÉSACCORD ET LE CONFLIT

Entre affrontement et évitement **p. 259**

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

Contextualiser **p. 261**

89. Confrontation, désaccord, conflit, violence : quel est le sens des mots ? **p. 261**
90. Existe-t-il des dispositifs de régulation sociale des conflits dans les secteurs où nous travaillons ? **p. 263**

Interroger les représentations et les pratiques **p. 263**

91. Quelle est l'influence des religions sur les attitudes face aux conflits interpersonnels ? **p. 263**
92. Quelle est l'influence de l'histoire et des cultures politiques sur ces attitudes ? **p. 264**
93. Exprime-t-on ouvertement un désaccord dans nos cultures respectives ? **p. 265**
94. Sommes-nous plutôt dans une culture de la confrontation ou du non-affrontement ? **p. 267**
95. « Ne pas perdre la face » : quelle est l'importance de la « face » et de l'honneur dans la genèse et la gestion des conflits ? **p. 269**
96. Quelles sont les différentes stratégies face aux conflits ? **p. 272**
97. Quelles différences d'attitude peut-on observer d'une culture institutionnelle à l'autre face au conflit (ONG, entreprises, tiers secteur...) ? **p. 275**



CHAPITRE 12 - L'ARGENT

Visions croisées de la richesse et de la pauvreté **p. 279**

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

Contextualiser **p. 281**

98. Économies monétarisées, économies de subsistance : quel est la place de l'argent dans nos sociétés ? **p. 281**
99. Quel degré et quelles formes de corruption peut-on observer dans nos sociétés ? **p. 282**
100. Quel est le statut de la propriété privée dans nos sociétés respectives ? **p. 283**

Interroger les représentations et les pratiques **p. 284**

101. Comment la religion influe-t-elle sur les représentations de l'argent et de la richesse ? **p. 284**
102. Qu'est-ce qu'être riche ou pauvre dans nos cultures respectives ? **p. 285**
103. Accumuler ou redistribuer ? Quelles sont les conceptions du don et comment influent-elles sur la perception de la corruption ? **p. 286**
104. L'argent : le montrer ou pas, en parler ou pas ? **p. 289**

**CHAPITRE 13 - LES MODES D'ORGANISATION**
Hiérarchie, règles, autorité

p. 293

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

Interroger les représentations et les pratiques

p. 297

105. Quel est le rapport au respect de la règle dans nos cultures respectives ? p. 297

106. Quel rapport au contrat peut-on observer ici et ailleurs ? p. 298

107. Quelles sont les représentations de l'autorité : à qui accepte-t-on d'obéir ? p. 300

108. « *Power distance* » : quel degré de distance hiérarchique dans les organisations ? p. 304

109. Quels modèles organisationnels dominent ici et ailleurs ? La priorité est-elle donnée au rôle de l'individu ou à la tâche qu'il réalise ? p. 307

110. Dans quelle mesure les nouvelles technologies bousculent-elles les systèmes hiérarchiques des organisations ? p. 312

LANGUES ET MODES DE COMMUNICATION

**CHAPITRE 14 - LA LANGUE**

Au-delà des mots, traduire l'intraduisible p. 321

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

Contextualiser

p. 328

111. De quoi une langue est-elle faite ? Sémantique, morphologie, syntaxe... p. 328

112. Quel est le « paysage linguistique » dans les zones où nous travaillons (langues maternelles, locales, officielles, langues pivot...) ? p. 329

Interroger les représentations et les pratiques

p. 330

113. La langue et le temps : comment exprime-t-on le passé, le présent et le futur ? p. 331

114. La langue et les modes de raisonnement : comment composons-nous les mots et les organisons-nous ? p. 332

115. La langue et l'identité : quelle place la langue donne-t-elle à soi et aux autres ? p. 334

116. La langue et le genre : quelles distinctions fait-on entre le masculin et le féminin ? p. 336

117. Quelle est l'influence des systèmes d'écriture sur nos modes de pensée ? p. 337

118. Quels malentendus peuvent naître de la phonétique et de la façon dont l'autre prononce sa langue ? p. 340

119. Que nous disent les différences lexicales sur nos visions et sur la diversité de nos cadres de vie ? p. 341

Prendre en compte les différences	p. 344
120. Quels sont les défis de la traduction, quel rôle attribue-t-on au traducteur ?	p. 344
121. Comment traduire l'intraduisible ?	p. 345
122. Comment prendre en compte la question du statut et de la position du traducteur ?	p. 346



CHAPITRE 15 - LA COMMUNICATION

Entre entendus et malentendus

p.353

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

Contextualiser **p. 355**

123. Qui parle à qui ? Pourquoi et dans quel contexte ? **p. 355**

Inerroger les représentations et les pratiques **p. 356**

124. Quels objectifs assignons-nous à la communication ? Transmettre un message ou créer un lien ? **p. 356**

125. Quelles différences peuvent exister dans nos manières d'organiser les idées/les arguments et les communiquer ? Inductifs *versus* déductifs **p. 358**

126. Quels sont les codes et les registres de langage qui accompagnent le dialogue ? **p. 359**

127. Quelle place donne-t-on à l'humour dans nos conversations et nos négociations ? **p. 361**

128. Quelle est la part de l'implicite et de l'explicite dans nos modes de communication (High context ou Low context culture) ? **p. 362**

129. Quels sont les statuts respectifs de l'écrit et de l'oral dans nos cultures ? **p. 365**

130. Quels sont, selon les cultures, les codes de communication non verbale ? Paralangage, gestes, silence... **p. 367**