



**GRILLE D'INTERROGATION ET DE LECTURE
DES DÉTERMINANTS CULTURELS
DES MANIÈRES D'ÊTRE ET D'AGIR DE L'AUTRE
(GILCA) ¹**

©MICHEL SAUQUET ²

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

La grille proposée ici constitue l'un des documents d'appui utilisés notamment lors de trois séries de cours-séminaires du premier semestre 2009 à Sciences Po (Master affaires internationales), à l'Ecole Centrale de Paris (séminaire SH/E) et à l'EMLYON Business School (Bachelor P3). Elle est donc plutôt destinée à de futurs cadres expatriés ou appelés à travailler dans leur pays en milieu pluriculturel. Avec ses 87 questions, elle voudrait les inciter, chaque fois qu'une action de coopération, une négociation commerciale, un débat scientifique ou technique présente des difficultés inattendues, à se demander : qu'est-ce qui a plu « clocher » ? D'où viennent les incompréhensions, quelle est la source profonde de nos malentendus ? Au-delà des éléments de surface que

¹ Les deux images du haut rappellent la célèbre illusion d'optique relevée par le psychologue américain Joseph Jastrow vers la fin du XIX^{ème} siècle, illustrant le fait qu'un même objet, une même réalité, peut être perçue de manière totalement différente selon le point de vue, l'angle d'observation dans lequel on se place. Le canard qui caquette horizontalement sur l'image de gauche devient un lapin sur l'image de droite qui résulte d'une rotation de 90°...

² Directeur de l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance et formateur en communication interculturelle.

l'on a déjà pu découvrir (codes de communication et de savoir-vivre dans la vie quotidienne, le verbal, le non verbal, etc., comportements professionnels locaux de base), qu'est-ce qui, culturellement, en profondeur, peut expliquer ces codes et ces comportements ?

L'expatrié ou le professionnel du multiculturel peut alors se mettre en quête de *médiateurs*, de personnes qui se trouvent, par leur vécu dans le pays, leur origine mélangée, leur effort d'observation, à cheval sur les deux cultures, et qui peuvent l'aider à élucider les mécanismes par lesquels les différences ont pu influencer sur leur travail avec d'autres. Des médiateurs de ce type, il y en a partout, mais nous avons rarement le réflexe d'y recourir, tellement convaincus, bien souvent, que l'échec d'un travail en commun vient forcément de l'incompétence, de la duplicité, ou de la mauvaise volonté de l'autre.

Il s'agira alors d'un processus d'apprentissage, permettant de tirer les leçons de ce type d'interaction, et peut-être d'y trouver l'inspiration pour d'autres manières d'agir en milieu « autre ». La démarche interculturelle ne saurait en effet se limiter au pointage de problèmes. Comme le note Christoph Eberhart³, « l'autre ne se résume ni à un vide à remplir, ni à un problème à résoudre, il est aussi une entité à découvrir. Le dialogue interculturel n'est donc pas uniquement 'coût de transaction' ; il peut être en lui-même porteur d'enrichissement pour les parties en dialogue »

La grille vise à stimuler une attitude de curiosité et de doute, non pas en partant du principe que « tout est différence », mais en restant attentif à ce que l'ignorance des différences peut engendrer en termes de pertinence dans le travail et la vie sur place, et aussi à ce que l'Autre, en sa différence, peut apporter.

Pourquoi parler d'une « grille » s'agissant, somme toute, d'une série de questions, d'une sorte de check-list à garder dans un coin de sa tête en situation pluriculturelle ? Les 87 questions représentent les lignes, mais j'ai proposé de les croiser avec quelques colonnes (les cellules qui en résultent n'étant évidemment pas à remplir). Il est en effet impossible de répondre à ces questions de manière globale pays par pays. Le rapport au travail, le poids de la religion, le rapport à l'idée de progrès, le contrôle social peuvent varier du tout au tout suivant les catégories que l'on considère. Toutes ces questions sont donc à décliner de manière très différenciée :

- par catégorie sociale et par niveau de plus ou moins grande précarité dans l'aire géographique concernée ;
- par type de profession, de statut (secteur de l'entreprise, secteur public, « tiers secteur »/société civile, etc.), de niveau de pouvoir, de dépendance entrepreneuriale ou institutionnelle ;
- par pays ou aire culturelle bien sûr, mais *jamais sans faire l'économie de la prise en compte des différences d'univers social*.
- et aussi – c'est en fait la troisième dimension de la grille – quelles réponses moi-même, ma culture, mes cultures, avons-nous l'habitude de produire au regard de ces questions ? Il s'agit-là, me semble-t-il, d'un aspect absolument essentiel de la réflexion interculturelle : comment le détour par l'Autre m'aide-t-il à mieux connaître et analyser mes propres réflexes, mes propres comportements ? Que peut-on attendre de l'effet miroir de l'intelligence de l'Autre ?

On pourra s'étonner de voir, dans les questions, l'Autre doté d'une majuscule. Ceci ne revient en aucun cas à le sacraliser ou à le mettre sur un piédestal (on connaît le biais culturaliste consistant à rabaisser sa propre culture au seul motif de plaider pour le respect de celle de l'autre, biais qui diminue les chances d'interaction ; on ne dialogue bien qu'entre identités assumées). Si j'ai souhaité utiliser cette majuscule, c'est pour bien signifier que l'autre est une entité qui, selon les cas, peut être individuelle ou collective : l'autre, mon interlocuteur, mais aussi l'Autre, son groupe social ou culturel. Enfin deux remarques :

³ *Chercheur et enseignant en anthropologie du droit*

- on n'oubliera pas de se demander quelles sont les priorités de la culture concernée *dans la manière même de se poser ces questions*. Quels sont, pour des Africains, des Chinois, des Indiens, les points d'achoppement ou de rencontre les plus importants dans cette liste proposée *par un Français pour des Européens*. La hiérarchisation tient alors, on s'en doute, à la conception de l'éthique, des valeurs, de ce qui est ou non important, de l'importance accordée au fait même de dialoguer entre cultures.
- Cette grille est évidemment incomplète, et toute suggestion pour la perfectionner sera la bienvenue (par utilisation de l'adresse email indiquée ci-dessous)

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

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

MS - michel.sauquet@institut-gouvernance.org - 16.04.09

		<i>déclinaison dans l'univers de l'Autre</i>				<i>déclinaison dans mon propre univers</i>
		<i>Aire géo-culturelle concernée (région, groupe ethnique, etc.)</i>	<i>Secteur socio-éco. concerné (sect.mar-chand, sect.public, tiers-sect.</i>	<i>Catégorie d'âge et de genre</i>	<i>Rural ou urbain, autres déclinaisons</i>	
Similitudes et différences dans le rapport à LA TRADITION, L'HISTOIRE, LA RELIGION						
1	Quelle est, de manière générale, l'influence de la tradition et de l'Histoire dans les réactions au quotidien et les modes de raisonnement de l'Autre ?					
2	Qu'est-ce que l'Autre entend au juste par tradition et par modernité ?					
3	Quelle homogénéité, quelles évolutions dans la culture de l'Autre ?					
4	Quels conflits, quels arrangements, quelles complémentarités entre tradition et modernité dans la culture de l'Autre ?					
5	Y a-t-il entre nous un arrière historique de type colonial qui puisse expliquer certaines de nos réactions respectives ?					
6	Plus généralement, quels facteurs historiques, quels mythes anciens, peuvent expliquer les réactions de l'Autre à l'égard du monde extérieur ?					
7	Quel poids des religions et des spiritualités dans la vie professionnelle et sociale de l'Autre ? Est-on chez lui dans une culture du sacré, dans une culture sécularisée, ou dans une autre forme de statut pour la religion ou la spiritualité ?					
8	Quel est le poids des superstitions et des tabous chez l'Autre ?					
9	Comment la posture de l'Etat influe-t-elle sur ce lien éventuel entre religion et vie professionnelle et sociale ? Quelle est la place officielle de la religion dans le pays ? Laïcité ou religion d'état ?					
10	De quelles cautions et précautions religieuses ou spirituelles les acteurs économiques et sociaux s'entourent-ils					

	dans leur vie professionnelle ?				
11	Qu'est-ce qui, du « je » et du « nous », prime dans la culture de l'Autre ? Quelle prégnance de la tradition du collectif ou de l'individuel chez nos interlocuteurs ?				
12	Quelle conception de la famille dans la culture de l'Autre ?				
13	Qui me parle ? l'individu ou le groupe à travers l'individu ? Quelle parole est valorisée : groupale ou individuelle ?				
14	Quel rapport, chez l'Autre, entre l'identité privée et l'identité sociale ? Sommes-nous dans une culture « groupale » de contact, ou dans une culture où l'espace privé doit être à tout prix préservé ?				

		<i>déclinaison</i>	<i>dans</i>	<i>l'univers</i>	<i>de l'Autre</i>	
<i>Similitudes et différences dans le rapport à LA NATURE et le rapport au VIVANT</i>		<i>Aire géo-culturelle concernée (région, gr. ethnique, etc.)</i>	<i>Secteur socio-éco. concerné (marchand, public, tiers-sect.)</i>	<i>Catégorie d'âge et de genre</i>	<i>Rural ou urbain, autres déclinaisons</i>	<i>déclinaison dans mon propre univers</i>
15	Par quelles cosmogonies (mythes descriptifs de la naissance de l'univers) la culture de l'Autre est elle marquée ?					
16	L'Homme est-il considéré chez l'Autre comme maître (posture de domination) ou comme partie intégrante de la nature (posture de symbiose) ?					
17	Quel rapport à la vie humaine ? Une vie, plusieurs vies ?					
18	Quel rapport à la maladie, en quoi est-elle considérée ou non comme un phénomène « naturel », liée ou non à des facteurs surnaturels ?					
19	Quelles conceptions de l'éthique du vivant ?					
20	Quel rapport aux différentes formes de médecine ('moderne', traditionnelle) ?					
21	Quelle conception de la mort, quelle verbalisation de la mort ?					
22	Quel rapport aux espèces animales et végétales, dans la culture de l'Autre ? Quelles conséquences sur les activités agricoles et agro-pastorales ?					
23	Qu'est-ce que le « bien commun » dans la culture de l'Autre ?					
24	Quelles relations spécifiques au foncier et à l'espace ? quelles références culturelles ou religieuses dans l'aménagement de l'espace ?					
25	En quoi la culture d'origine de l'Autre influe-t-elle sur la gestion des ressources naturelles et sur les pratiques environnementales ?					
26	Quelle influence de la mondialisation et de la montée des menaces environnementales sur les représentations de la Nature dans la culture de l'Autre ?					

		<i>déclinaison dans la culture de l'Autre</i>				
<i>Similitudes et différences dans le rapport au TEMPS</i>		<i>Aire géo-culturelle concernée (région, gr. ethnique, etc.)</i>	<i>Secteur socio-éco. concerné (marchand, public, tiers-sect.)</i>	<i>Catégorie d'âge et de genre</i>	<i>Rural ou urbain, autres déclinaisons</i>	<i>déclinaison dans mon propre univers</i>
27	Le temps est-il plutôt perçu chez l'Autre comme une réalité à dominer ou comme un rythme auquel s'harmoniser ?					
28	Quelle sont les conceptions du passé, du présent, du futur dans la culture de l'Autre ?					
29	A quel horizon se projette-t-il lorsqu'il raisonne sur le futur ? (une semaine, un an, une décennie ?)					
30	La conception du temps est-elle plutôt linéaire dans la culture de l'Autre, ou plutôt cyclique, marquée par exemple par les rythmes naturels (saisons, etc.)					
31	Le temps est-il considéré chez l'Autre comme une ressource rare (time is money) ou comme un bien largement disponible ?					
32	Le temps de l'Autre valorise-t-il la progression, l'évolution ?					
33	Quel rapport à l'attente, à la patience ? L'idée même de patience a-t-elle un sens dans la culture de l'Autre ?					
34	Quelles dominantes dans l'allocation individuelle du temps ? Temps mono-chronique (une chose à la fois), poly-chronique (plusieurs occupations à la fois)?					
35	Quelles différences dans les priorités temporelles lors de l'organisation de réunions, de rencontres, de négociations ?...					
36	Quelles conceptions des rythmes et de la ponctualité ? Quel sens pour la ponctualité ?					
37	Quel rapport à l'urgence dans la culture de l'Autre ? L'urgence peut-elle justifier, dans les interventions extérieures, la mise entre parenthèse de					

	préoccupations interculturelles ?				
38	Le temps de l'Autre a-t-il la même logique du temps que la mienne (quelle influence, par exemple, des comptes que je dois rendre, de la durée et du coût de mon séjour) ?				
39	La notion de durabilité (développement durable, agriculture durable, etc.) a-t-elle le même sens dans la culture de l'Autre que dans la mienne ?				

		<i>déclinaison dans l'univers de l'Autre</i>				
Similitudes et différences dans le rapport au TRAVAIL à l'ACTION, à L'ARGENT		<i>Aire géo-culturelle concernée (région, gr. ethnique, etc.)</i>	<i>Secteur concerné (marchand, public, tiers-sect.)</i>	<i>Catégorie d'âge et de genre</i>	<i>Rural ou urbain, autres déclinaisons</i>	déclinaison dans mon propre univers
40	Qu'est-ce qui est appelé « travail » dans la culture de l'Autre ?					
41	Quel est le statut conféré au travail dans sa culture ?					
42	Quel rapport à la notion d'efficacité, quel impact sur l'organisation et les méthodes de travail ?					
43	Quel rapport à l'action et à ses fins dans la culture de l'Autre ? Statuts respectifs du « faire » et de l'« exister ».					
44	Quel rapport à l'idée de progrès, de réussite, de création de valeur dans la culture de l'Autre (volontarisme ou déterminisme) ?					
45	Quelle conception de la promotion sociale dans cette culture ? Cette idée a-t-elle un sens ? Progrès individuel, et/ou progrès collectif ?					
46	Quelle est la représentation du changement social dans la culture de l'Autre ? Avons-nous le même rapport à l'idée de « changer la société » ?					
47	Quel rapport à l'ingérence, extérieure ou intérieure ? (« Faire pour l'Autre »).					
48	Quel degré d'acceptation de l'incertitude ? Quel rapport au risque et à l'innovation ?					
49	Quel droit à l'erreur dans les conditions économiques de l'Autre ?					
50	Quel rapport culturel à l'argent ? La culture de l'Autre privilégie-t-elle une logique d'accumulation ou une logique de redistribution ?					
51	Avons-nous la même conception de la richesse ? Quels sont les indicateurs implicites de richesse ou de pauvreté ?					
52	Quel rapport à la propriété ? Quelle transparence sur les questions de patrimoine et de revenus ?					

		<i>déclinaison</i>	<i>dans</i>	<i>l'univers</i>	<i>de l'Autre</i>	
<p><i>Similitudes et différences dans le rapport</i> à L'ÉGALITE, au POUVOIR, aux HIERARCHIES, aux RELATIONS DE TRAVAIL</p>		<p><i>Aire géo-culturelle concernée (région, gr. ethnique, etc.)</i></p>	<p><i>Secteur concerné (marchand, public, tiers-sect.)</i></p>	<p><i>Catégorie d'âge et de genre</i></p>	<p><i>Rural ou urbain, autres déclinaisons</i></p>	<p>déclinaison dans mon propre univers</p>
53	<p>Quel rapport à la notion d'égalité dans la culture de l'Autre ? L'égalité a-t-elle un sens ? Egalité ou équité ?</p>					
54	<p>Quelles sont les sources de légitimité et d'autorité dans l'univers professionnel de l'Autre ?</p>					
55	<p>Quel rapport à l'autorité dans cet univers ? Quel degré d'acceptation de l'autorité (« distance hiérarchique ») dans l'organisation employeur ? Quels motifs éventuels de frustration ?</p>					
56	<p>Quelles sont les sources de légitimité dans l'espace public ? Quel rapport à l'Etat et à l'administration ?</p>					
57	<p>Comment est comprise la hiérarchie dans la culture de l'Autre ? S'agit-il d'une question purement professionnelle, ou d'une notion socialement plus large ?</p>					
58	<p>A qui rend-on des comptes (quelle « redevabilité ») dans la culture de l'Autre ? Quel poids respectif entre le contrôle professionnel et le contrôle social ?</p>					
59	<p>Quel rapport à la norme et au droit dans cette culture ?</p>					
60	<p>Plus généralement, quelles conceptions de la liberté dans l'univers professionnel ou dans l'univers public ?</p>					
61	<p>Dans quelle mesure, dans la culture de l'Autre, l'âge influe-t-il sur les relations de travail et sur les relations sociales en général ?</p>					
62	<p>Dans quelle mesure les questions de genre (sexe de la personne, orientations sexuelles) influent-t-elles sur les relations de travail et sur les relations</p>					

	<p>sociales en général ? Quels fondements culturels dans d'éventuelles discriminations ?</p>				
63	<p>Quelle distinction entre vie professionnelle et vie privée ? Quelle est la « bulle » de mes interlocuteurs, quel est leur espace vital ? Quelle bulle je maintiens, consciemment ou non, autour de moi, dans la culture où je suis immergé ?</p>				
64	<p>Quel rapport à l'honneur dans la culture de l'Autre ? Où place-t-on son honneur, à quels facteurs, quelles manifestations, tient le prestige ?</p>				
65	<p>Quelle conception de l'humour dans la culture de l'Autre ? Quel statut, quelle utilisation dans l'univers professionnel et social ?</p>				

SIMILITUDES ET DIFFERENCES DANS LE RAPPORT AU SAVOIR		<i>déclinaison</i>	<i>dans</i>	<i>l'univers</i>	<i>de l'Autre</i>	<i>déclinaison dans mon propre univers</i>
		<i>Aire géo-culturelle concernée (région, gr. ethnique, etc.)</i>	<i>Secteur concerné (marchand, public, tiers-sect.)</i>	<i>Catégorie d'âge et de genre</i>	<i>Rural ou urbain, autres déclinaisons</i>	
66	Quelles sont les différentes sources de savoir dans la culture de l'Autre ?					
67	Quelles conceptions de « l'expertise », quel statut pour l'expérience et les savoirs transmis de génération en génération ?					
68	Quelles conceptions de l'éducation dans la culture de l'Autre ? Quel statut, quel regard sur les enseignants ?					
69	Quelle acceptation de « ne pas savoir » vis-à-vis de ses collègues, subordonnés ou supérieurs ?					
70	Y a-t-il une corrélation entre la répartition du savoir dans la société et la répartition du pouvoir ? La démocratisation du savoir entraîne-t-elle une démocratisation du pouvoir ?					
71	Quelle dynamique de dialogue existante et possible entre et savoirs populaires (ou traditionnels) et savoirs modernes ? Quelles complémentarités, quels arrangements ? Quels dangers ?					

		<i>déclinaison dans l'univers de l'Autre</i>				
<i>Similitudes et différences en matière de LANGUE, d'EXPRESSION, de COMMUNICATION</i>		<i>Aire géo-culturelle concernée (région, gr. ethnique, etc.)</i>	<i>Secteur concerné (marchand, public, tiers-sect.)</i>	<i>Catégorie d'âge et de genre</i>	<i>Rural ou urbain, autres déclinaisons</i>	<i>déclinaison dans mon propre univers</i>
72	Quel est, entre nos langues respectives, le traduisible et l'intraduisible ? Quelles similitudes et quelles différences dans les champs sémantiques ?					
73	Les non équivalences lexicales traduisent-elles des non équivalences culturelles, des différences d'expérience dans nos cultures respectives ?					
74	Comment manie-t-on (ou ne manie-t-on pas), dans la culture de l'Autre, le présent, le passé, le futur ?					
75	Comment l'architecture de la langue maternelle de l'Autre (et de la mienne) influe-t-elle sur les modalités de la communication et les méthodes de travail ?					
76	Combien de langues parle-t-on couramment dans l'environnement de l'Autre (langues nationales et locales) ?					
77	Quelle est l'influence des « langues pivot » ou des langues officielles éventuellement héritées de la colonisation (par exemple quelle est l'influence de l'anglais dans la culture de l'Autre ? Quel rapport à l'anglais, quelle pratique de l'anglais ?)					
78	Puis-je penser dans la langue de l'Autre ? Suis-je certain de parler vraiment la langue de l'Autre ?					
79	Quelle dépendance par rapport aux traducteurs, de quelle nature ?					
80	Quelle est l'influence du contexte historique et culturel dans les modes de communication de l'Autre ? Fonctionne-t-il dans une « <i>High context culture</i> » au sens de E.T. Hall (où l'information réside davantage dans la personne que dans ce qu'elle dit) ou dans une « <i>low context</i>					

	<i>culture</i> » (où l'information réside surtout dans l'explicite du message) ?				
81	Qui parle à qui ? Le message de l'Autre s'adresse-t-il à moi, à ma structure, à mon pays ?				
82	Sur quel niveau d'information se fonde sa communication ?				
83	Quelles sont ses attentes par rapport à ma propre communication ?				
84	Quels codes de communication non verbale chez l'Autre ? Eloignement, mouvements du corps, paralangage...				
85	Quel statut, quelle signification, quel usage pour le silence ?				
86	L'écrit et l'oral ont-ils la même valeur, le même statut d'une culture à l'Autre ? Quel statut pour l'écrit : légalité, sécurité, simple obligation ?				
87	Quel statut pour l'oral : valeur sacrée de la parole donnée ou simple complément de l'écrit ? Quelle fonction pour la parole : vérité, sincérité, courtoisie, stratégie, esquive... ?				