

FONDATION CHARLES LEOPOLD MAYER

ESPACE INTERNATIONAL DE RECHERCHE ET DE DEBAT
SUR LA REFORME DE LA GOUVERNANCE (IRG)

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS

Pour une formation à l'interculturel

Michel Sauquet, Martin Vielajus, Juliette Decoster
Document provisoire – septembre 2005

Cette note a pour objectif de préciser les enjeux et les contenus envisageables pour développer un ensemble d'actions de sensibilisation des professionnels de l'humanitaire, de l'entreprise, des organisations internationales, etc., à la connaissance et au dialogue interculturels. Ce programme se fonde, au départ, sur une série d'expériences menées depuis des années au sein de la Fondation Charles Léopold Mayer et, plus récemment, au sein de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, mais il propose à d'autres partenaires de s'associer pour l'enrichir et participer à son animation.

1. Les enjeux d'une sensibilisation

Il est des mots qui veulent tout dire et rien dire. Interculturel est un de ceux-là. D'un côté il désigne un enjeu et une **réalité contemporaine fondamentale** : nulle part les cultures ne sont isolées, coupées de l'influence des autres, pas plus qu'elles ne sont désormais homogènes (l'ont-elles jamais été ?) ; toutes nos sociétés sont devenues pluriculturelles. Les flux croissants de migration et la mondialisation font par ailleurs que, par choix ou par obligation, un nombre croissant de professionnels vivent et travaillent aujourd'hui dans un milieu géo-culturel qui n'est pas le leur, ou, sans même être expatriés, se trouvent plongés humainement et professionnellement dans un milieu fortement pluriculturel, avec ses richesses et ses difficultés. Dans les deux cas se pose la question du dialogue interculturel et du traitement de la diversité culturelle.

D'un autre côté, le mot interculturel permet toutes les impostures, notamment celle de l'« **alibi** » interculturel. Qu'un problème survienne entre deux individus et deux groupes, et l'on allègue un peu vite : « *on est dans l'interculturel* ». Quant à l'idée toute faite qu'un Chinois et un Français ont forcément plus de difficulté à se comprendre que deux Français entre eux, elle peut être contredite par la réalité des situations socioprofessionnelles en présence. Il y a probablement beaucoup moins de différence culturelle entre un neuropsychiatre italien et un neuropsychiatre thaïlandais qu'entre un scientifique français et un commerçant français ou qu'entre un haut fonctionnaire allemand et un ouvrier agricole allemand. Pour ne pas tout mélanger, il est bon de distinguer les différents niveaux auxquels les questions interculturelles se posent aujourd'hui :

- le niveau des relations entre les différents milieux socioprofessionnels et sociaux dans une même société

- le niveau du « vivre ensemble » dans une même cadre local, lorsque ce cadre est lui-même très multiculturel : l'école, l'entreprise, la cité, la commune...
- le niveau des relations entre les grands groupes géoculturels.

Dans les trois cas, la difficulté est toujours de distinguer, dans les relations dites « interculturelles », ce qui ressortit fondamentalement de différences civilisationnelles et ce qui ressortit de rapports sociaux. La fameuse question de la « gestion des minorités » dans la ville, par exemple, est loin de n'être qu'affaire de respect ou non respect des coutumes, de compréhension des modes de vie des uns et des autres, d'exploration des cosmogonies de chacun. Elle est indissociable des tensions économiques et sociales qui existent entre les différents groupes. Ceci ne veut pas dire que, dans le programme de travail esquissé dans cette note, nous ayons les moyens et la compétence d'aborder l'aspect économique et sociologique des relations interculturelles, au moins dans un premier temps. Mais l'ignorer serait dangereux.

Sur la question interculturelle, qui est au coeur de toute pratique professionnelle, et au coeur de tout engagement citoyen dans le contexte actuel de la mondialisation, on peut faire sur cette question trois constats.

Le premier, c'est qu'il y a chez beaucoup de professionnels qui s'en vont travailler sur d'autres continents ou que leur métier immerge dans un milieu interculturel **un déficit de curiosité sur les fondements et les logiques de la culture de l'autre, un défaut de vigilance et une faible propension au doute**. Chacun se lance dans sa « mission » avec sa panoplie de certitudes, de méthodes, d'évidences, de prétention parfois, de générosité souvent, sans se poser suffisamment la question de savoir si ces évidences sont aussi celles des gens chez qui il s'installe, et si cette générosité, souvent assortie d'une extrême impatience, est bien celle qu'on lui demande d'avoir. Cette observation, faite mille fois dans les milieux de la coopération technique, des institutions internationales, des ONG, de la diplomatie ou des milieux d'affaires, n'est nullement un jugement de valeur, car le plus souvent ces professionnels, inévitablement formatés par leur culture d'origine et leur éducation, ne sont pas, ou sont trop peu, sensibilisés aux défis de l'interculturel. Et manquent souvent des données et des outils d'analyse qui leur permettraient d'être plus pertinents dans leurs pratiques, dans leurs comportements et dans leur éthique professionnelle lorsqu'il sont en contact avec une culture qui n'est pas la leur. Pas de généralités excessives sur ce point cependant : les briefings interculturels (préparation au départ, formation à la pédagogie en milieu pluriculturel...) existent tout de même dans certaines ONG, dans beaucoup de grands groupes industriels, et peut être surtout chez les professionnels qui ont à gérer, dans leur propre pays, la question des minorités, notamment dans le secteur sanitaire et social et dans celui de l'éducation nationale. Dans ce domaine d'ailleurs, la littérature disponible sur la communication et la gestion interculturelle est plus abondante que dans les autres.

Deuxième constat : dans le contexte actuel de mondialisation et de globalisation économique, il y a urgence à rechercher un **meilleur équilibre entre unité et diversité** dans la gestion de l'espace public, du niveau local au niveau mondial. Il paraît en effet nécessaire de combiner deux impératifs qui ne sont qu'apparemment contradictoires : d'une part celui de **rechercher un minimum de valeurs communes**, y compris culturelles, pour pouvoir apporter des réponses collectives communes à des questions d'intérêt commun qui transcendent désormais largement les frontières nationales, comme les questions d'environnement (réchauffement de la planète par exemple) ou de santé publique (pandémie du sida par exemple) ; d'autre part celui de **respecter et de valoriser la diversité culturelle**, qui est un fait. Une

diversité de sensibilités, d'approches, de méthodes de travail, qui peut se révéler un atout bien davantage qu'un obstacle, à condition d'en faire un objet de dialogue et d'interaction et non un simple patrimoine à préserver. Cette problématique unité-diversité – pile et face d'une même pièce et condition d'un « vivre ensemble » pacifique – nous pousse à ne pas faire, dans cet exercice, que traquer les différences, débusquer les malentendus. Ce qui nous paraît au moins aussi important, c'est, à partir d'une sorte de grille de lecture de la diversité culturelle, d'identifier les questions communes que l'on trouve partout, éventuellement les valeurs communes entre les différentes civilisations, questions et valeurs qui peuvent constituer les leviers de la construction d'un monde plus équitable.

Troisième constat : humainement, socialement, politiquement, **avancer dans la connaissance de l'autre, c'est avancer dans sa propre connaissance**, et, si l'on parle en termes professionnels, être mieux à même d'évaluer sa propre pertinence dans le travail, sa propre efficacité. La reconnaissance de l'altérité, le miroir de l'autre sont eux aussi des leviers puissants de progrès. L'enfer, ce n'est pas les autres, comme disait Sartre, c'est de refuser que l'autre soit autre, c'est, en ramenant tout de lui à nos propres catégories, le dévorer, lui imposer des rythmes et des pratiques qu'il ne peut pas accepter, c'est peut-être surtout se priver de son apport dynamisant. Le détour par l'autre nous paraît également susceptible de nous aider replacer dans notre histoire, dans notre environnement, certains concepts qui nous paraissent évidents, voire universels. A comprendre nos propres bifurcations historiques, à déconstruire nos fausses évidences. Analyser les caractéristiques des autres cultures pour ce qui est du rapport au temps, au prestige, à l'argent, à la nature, au pouvoir, peut nous aider à vérifier que notre propre rapport au temps, au prestige, à l'argent, etc. est bien celui que nous croyons implicitement avoir.

Le casse-tête sémantique de l'interculturel : de quoi parle-t-on ?

« Culture », un concept en soi ambigu

Au milieu du siècle dernier, deux anthropologues américains ont publié la somme de toutes les définitions qu'ils avaient trouvées du mot : pas moins de 164 ! Pour les uns, la culture est affaire de *patrimoine et d'intellect* avec cette idée un peu élitiste de « l'homme cultivé » (« *culture is the training and refinement of mind* » écrivait Hobbes dans *Leviathan*). Pour d'autres, elle est affaire d'*habitudes acquises*, la notion de culture étant alors assimilée à celle de civilisation. La définition de l'anthropologue anglais Edward Tylor en 1871 a fait très longtemps autorité : « *cet ensemble complexe composé par la connaissance, la croyance, l'art, la morale, la loi, les coutumes et toutes les autres compétences et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société* ». Dans les deux cas, on retrouve cette idée de la culture opposée à la nature, « *tout ce par quoi, disait Freud, la vie humaine s'est élevée au-dessus de ses conditions animales et par où elle se distingue de la vie des bêtes* ».

Plus intéressantes sans doute que ces définitions académiques sont les caractéristiques de la culture évaluées à partir des usages qui en sont faits dans les différents milieux, et qui montrent bien l'ambiguïté du concept. Il existe par exemple une conception « *identitaire* » de la culture. La culture, c'est la base du développement des sociétés, c'est quelque chose qu'il faut préserver, revitaliser, sauver de l'oubli face à l'uniformisation liée à la mondialisation. Une idée qui a sa valeur, mais qui, poussée à l'extrême, amène à une sorte d'idéalisation de la culture, néglige la nécessité du dialogue, peut verser dans l'angélisme et la muséologie. Pour d'autres, la culture en soi n'existe pas, c'est une notion manipulée par les plus puissants pour mieux dominer les autres. Beaucoup de travailleurs sociaux dans le Tiers monde prennent de plus en plus de distance avec ce qu'ils appellent l'alibi culturel qui permet en fait à ceux qui en ont les moyens de tirer les ficelles du jeu social : utilisation faite du système des castes en Inde, des lignages en Afrique, etc. Ceci rejoint la conception de Durkheim, pour qui « *La civilisation d'un peuple n'est rien autre chose que l'ensemble de ses phénomènes sociaux* ». On rencontre également une conception quasi « *insouciant* » de la culture chez beaucoup d'expatriés qui vantent en permanence les aspects les plus apparents, voire folklorique de leur pays d'accueil, apprennent la langue, font des fêtes à la manière locale. Mais, oubliant que la culture n'est pas que mode de vie mais aussi mode de pensée, ils ne changent rien dans leurs manières d'être et de faire. Parfois inconsciemment, parfois consciemment dans beaucoup de milieux d'affaires internationaux, dès lors que l'on fait passer la culture d'entreprise avant la culture

locale : « on peut considérer le « HP way » comme une culture d'entreprise qui se substitue à toutes les autres dans la société » déclarait G. Bastien, cadre de Hewlett Packard France : « Pour survivre en milieu international, il faut créer une culture d'entreprise. Les mêmes principes de base, les mêmes méthodes de travail, les mêmes objectifs. Tout ceci crée un terrain d'entente qui rassemble, qui fédère. Une de nos règles de réunion chez IBM, par exemple, était de ne parler que travail » écrivait pour sa part Jacques Maisonrouge, ancien président de IBM Europe.

Quelques termes tournant autour du mot culture :

Les mots **pluriculturel** ou **multiculturel** ne font que juxtaposer des phénomènes culturels, et concernent des sociétés dans lesquelles plusieurs cultures coexistent, mais ils ne disent rien de leurs interrelations. Rajouter un « isme » à multiculturel lui donne cependant une dimension plus dynamique, importante dans des pays comme le Canada ou l'Australie : faire référence au **multiculturalisme** c'est, selon Denys Cuche, « revendiquer une reconnaissance politique officielle de la pluralité culturelle et un traitement public équitable de toutes les collectivités culturelles ». **La diversité culturelle** est une expression beaucoup utilisée aujourd'hui, notamment par les organisations internationales, comme une affirmation, antidote aux dangers d'uniformisation liée à la globalisation économique. Mais l'expression a souvent une connotation conservatrice : défendre, préserver. **L'interculturel**, lui concerne les relations entre ces cultures. Ceci étant, l'interculturel n'est une notion ni positive ni négative. L'idée de **dialogue interculturel**, qui suppose une démarche de découverte réciproque, n'y est pas forcément, par exemple, incluse. **L'interculturalité** désigne la réalité de relations entre les cultures. **L'acculturation et l'interculturalité** sont des conséquences de cette dernière ; elles désignent les influences réciproques, qui peuvent aller jusqu'au **métissage** ou même au **syncrétisme** culturel. Elles nous rappellent qu'une culture n'est jamais statique, qu'elle est en perpétuelle évolution non seulement endogène, mais aussi du fait du contact avec les autres cultures. Le concept d'acculturation va par ailleurs à l'encontre d'une vieille école de pensée américaine, le **culturalisme**, qui postule que le monde est divisé en **aires culturelles** qui forment des systèmes relativement clos, au sein desquels se forge la personnalité des individus, et que les comportements humains dépendent avant tout du facteur culturel de leur aire propre. Une notion voisine est celle du **relativisme culturel**, « théorie suivant laquelle les différentes cultures forment des entités séparées, aux limites aisément identifiables, incomparables et incommensurables entre elles », théorie qui ajoute également plus ou moins implicitement, à l'inverse de l'ethnocentrisme, qu'aucune culture n'est supérieure aux autres. Quant audit **ethnocentrisme**, c'est, selon Todorov, « ce qui consiste à ériger, de manière indue, les valeurs propres à la société à laquelle j'appartiens en valeurs universelles ». **L'appartenance culturelle** est une notion autour de laquelle se situent beaucoup de débats, notamment avec la grande crainte du **communautarisme** dans les sociétés multiculturelles. Ce mot a d'abord désigné un mouvement de pensée américain plutôt généreux s'opposant à l'individualisme de la société américaine et prônant la reconstitution des communautés, l'affirmation des identités, la recréation de liens sociaux au sein de ces communautés identitaires. Depuis une quinzaine d'années, il désigne une réalité toute différente : celle du repli, des ghettos identitaires qui se constituent en Europe ou aux Etats-Unis, des fractures croissantes entre ethnies en Inde ou en Afrique... Le **transculturel** désigne, selon J. Demorgon, « soit des caractéristiques communes qui traverseraient plusieurs cultures, soit des caractéristiques communes qui ne relèvent pas des systèmes culturels eux-mêmes. » Ce qui est intéressant dans ce concept, c'est la question qu'il pose : y a-t-il des universaux culturels ? Et si ces universaux existent, d'où viennent-ils ? De la biologie, des apports des grandes traditions spirituelles ? Le terme **représentations**, enfin, renvoie à l'idée d'image mentale, de mise en catégories, de stéréotypes, de préjugés : ma représentation des Allemands est qu'ils sont carrés, des Japonais qu'ils sont mystérieux, etc. et tout cela, naturellement, par rapport à moi. Lorsque l'on parle des représentations internes à une culture donnée, on parle plutôt de vision intérieure et collective de la réalité, de **cosmogonies**.

2. Les expériences sur lesquelles se fonde le programme

Les éléments de contenu et de méthode présentés ici pour une formation des cadres à l'interculturel sont tirés de plusieurs types d'expériences.

Tout d'abord le **programme international *Vivre en paix dans un monde de diversité*** mené par la Fondation Charles Léopold Mayer. Ce programme, animé tout au long des années 90 par Catherine Guernier et Michel Sauquet a organisé un ensemble de séminaires de professionnels confrontés à des situations pluri et interculturelles sur les cinq continents. Il a constitué un réseau de correspondants en Asie, en Afrique, en Amérique du Sud, etc., appuyé la production d'une série d'ouvrages sur la rencontre des cultures aux éditions Charles Léopold Mayer, travaillé tout particulièrement les questions de communication pour le développement, et a lancé, avec la « Bibliothèque interculturelle », un ensemble de

processus de coéditions internationales qui a débouché en 2002 sur la création d'une *Alliance des éditeurs indépendants pour une autre mondialisation* animée aujourd'hui par Etienne Galliard, alliance qui compte quelque 70 éditeurs du monde entier.

L'interculturel est par ailleurs l'un des principes de base d'un autre programme de la Fondation Charles Léopold Mayer appelé en 2006 à se transformer en institut autonome, *l'Espace international de recherche et de débat sur la réforme de la gouvernance (IRG)* animé par Michel Sauquet, Martin Vielajus et Juliette Decoster. L'IRG cherche notamment à donner à voir la diversité des réponses apportées par les différentes aires géoculturelles à des problèmes de gouvernance souvent communs (survie, pouvoir, organisation des échanges, gestion des biens communs, etc.).

Autre expérience enfin, celle du **cours-séminaire « Les défis interculturels des métiers de l'International »** animé par Michel Sauquet avec la collaboration de Martin Vielajus au cours de l'année universitaire 2004-2005 dans le master Carrières internationales de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po), enseignement appelé à se poursuivre et à se développer dans les années à venir. Ce cours-séminaire est étroitement lié à l'expérience accumulée au sein de la Fondation et mobilise largement le réseau de partenaires de la Fondation qui y intervient régulièrement.

***Publications des Editions Charles Léopold Mayer ou soutenues par la Fondation
en matière d'interculturel***

1. Agustí Nicolau Coll , *Propositions pour une diversité culturelle et interculturelle à l'époque de la globalisation*, disponible sur : www.alliance21.org/fr/proposals/finals/final_intercul_fr.rtf
2. Georges Levesque, *Des goûts et des valeurs – ce qui préoccupe les habitants de la planète, enquête sur l'unité et la diversité culturelles*, ECLM, 1999.
3. Edith Sizoo, *Ce que les mots ne disent pas – quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels*, ECLM, Paris 2000.
4. Joseph Ki-Zerbo, Marie-Josée Beaud-Gambier, *Compagnons du Soleil – anthologie des grands textes de l'humanité sur les rapports entre l'homme et la nature*, La Découverte/Unesco/ ECLM, Paris 1992.
5. La collection « *Les mots du monde* », dirigée par Nadia Tazi aux éditions La Découverte, Paris. Chaque livre propose la vision d'auteurs de différentes cultures (chinoise, indienne, américaine, marocaine, sud-africaine et française) sur une même notion. Les livres sont publiés plus ou moins simultanément par des éditeurs de Shanghai, Delhi, New York, Casablanca, Capetown et Paris en chinois, anglais, arabe et français, dans le cadre de l'Alliance des éditeurs indépendants. Déjà parus en 2004 : *L'expérience*, *L'identité*, et *Masculin-féminin*.
6. La collection des « *Dossiers des rencontres de Klingental* », ECLM, Paris. Rencontres de représentants de courants religieux et culturels bouddhistes, chrétiens, musulmans, juifs, hindouistes, animistes, libre-penseurs, etc. Chaque livre consacré à l'une de ces questions, contient ainsi une quinzaine de regards, souvent très différents. Sont parus jusqu'ici : *L'usufruit de la terre, courants spirituels et culturels face aux défis de la planète* (1997), *L'eau et la vie, enjeux, perspectives et visions interculturelles* (1999), *L'arbre et la forêt, du symbolisme culturel à l'agonie programmée ?* (2000), *Sols et société, regards pluriculturels* (2001), *Des animaux, pourquoi faire ? Approches interculturelles, interreligieuses et interdisciplinaires*. (2003)
7. Michel Sauquet (dir), Vibodh Parthasarathi, Cristiana Tramonte et al. *L'idiot du village mondial – les citoyens de la planète face à l'explosion des outils de communication : subir ou maîtriser ?* ECLM, 2004. Trois visions, indienne, brésilienne et européenne des modes de communiquer et du rapport aux nouvelles technologies d'information et de communication.
8. Pierre Barrot, Seydou Dramé, *Bill l'espigle*, Editions Lieu Commun, 1993. Un récit étonnant, sous forme de roman, sur le registre de l'appropriation des technologies et des relations interculturelles.
9. Edith Sizoo et Thierry Verhelst (sous la direction de) *Cultures entre elles, dynamique ou dynamite ? Vivre en paix dans un monde de diversité*, ECLM, 2002.
10. François Greslou, *Le coopérant, missionnaire ou médiateur ? Rencontre des cultures et développement dans les Andes : un témoignage*, Ed. Syros/FPH, Paris 1994.
11. Michèle Odey-Finzi et al. *Des machines pour les autres – vingt ans de technologie appropriées : expériences, malentendus, rencontres*. ECLM, 1996.

12. Réseau réciprocity des relations Nord-Sud, *Savoirs du Sud – connaissances scientifiques et pratiques sociales : ce que nous devons aux pays du Sud*. Ed. ECLM, 2000.
13. CDTM – Centre de documentation tiers monde, dossier coordonné par O. Albert et L. Flécheux, *Se former à l’interculturel, expériences et propositions*, ECLM, 2000.
14. Yue Dai Yun et Alain Le Pichon (sous la direction de), *La Licorne et le dragon – les malentendus dans la recherche de l’universel*, ECLM, Paris 2003 et Presses Universitaires de Pékin. La collection « *Proches-Lointains* », dirigée par Jin Syian, Yue Dai Yun et Catherine Guernier est publiée en français aux éditions Desclée de Brouwer (Paris) et en chinois aux Presses littéraires et artistiques de Shanghai. Parus depuis 1999 : *La mort, La nuit, Le rêve, La nature, Le goût, La beauté, L’architecture, Le voyage, La sagesse, Le dialogue, La passion, La science*, et *La famille*.
15. Yu Shuo, *Chine et Occident : une relation à réinventer*, Ed. Charles Léopold Mayer, 2000.
16. Mohamed Larbi Bouguerra, avec Bertrand Verfaillie, *Indépendances – parcours d’un scientifique tunisien*, Ed. Descartes & Cie, 1998.
17. Suzanne Bukiet, Elsa Zakhia, Rodny al Khoury, *Paroles de liberté en terres d’islam*, Ed. de l’Atelier, 2002.
18. Christine Geoffroy, *La mésentente cordiale – voyage au cœur de l’espace interculturel franco-anglais*, PUF, coll. Partage du savoir, 2001.

3. Les contenus d’une sensibilisation à l’interculturel

Nous avons tenté, dans le cadre des programmes de la Fondation et du cours de Sciences Po, d’établir une grille d’analyse, une sorte de matrice d’observation et de questionnement déclinable suivant les milieux socio-professionnels et suivant les différentes aires géoculturelles. Cette grille d’analyse, qui a rencontré un bon accueil, vise à inciter les futurs professionnels à aller au-delà du premier choc culturel et des éléments « de surface » qu’ils sont de toute façon obligés de se faire expliquer dans un premier temps (codes de communication et de savoir-vivre dans la vie quotidienne, le verbal, le non verbal, etc., comportements professionnels locaux de base). L’idée ici est de se demander *ce qui, culturellement, est à la source de ces codes et de ces comportements*. Il s’agit du genre de questions qu’il est bon de ne pas oublier de se poser au fil des mois et des années lorsqu’on est immergé dans une nouvelle culture. Une sorte de réflexe de curiosité et de vigilance, surtout pas en partant du principe que « tout est différence », mais en restant conscient de ce que l’ignorance des différences peut engendrer en termes de pertinence dans le travail et la vie sur place. C’est ce que les anglo-saxons appellent « *l’intercultural awareness* ».

Quatre séries de questionnements nous paraissent, dans cet esprit, devoir être abordées dans une formation interculturelle : la question *linguistique*, la question *historique et religieuse*, le *rapport aux grands concepts*, et le *rapport aux relations interpersonnelles*. Leur énoncé peut paraître très théorique, mais nous avons toujours tenté de les traiter, tant dans le cadre du programme interculturel de la Fondation Charles Léopold Mayer que dans celui du cours de Sciences Po, au regard de nombreux témoignages et exemples concrets.

La question linguistique

Dans le travail international, la question linguistique est souvent sous-estimée, lorsque l’on s’imagine qu’un mot est traduit une fois qu’il est traduit. Un ouvrage des éditions Charles Léopold Mayer, *Ce que les mots ne disent pas*, retrace de manière saisissante les surprises réservées par l’expérience de traduction d’un texte en 22 langues, la « *Plate forme pour un monde responsable et solidaire* », un manifeste

pour rechercher des réponses aux grands défis écologiques, économiques et sociaux du XXI^e siècle. Une rencontre réunissant, plusieurs mois après, tous les traducteurs a montré d'une part que plusieurs des termes de cette plate-forme étaient tout simplement intraduisibles, d'autre part qu'un même mot pouvait être traduit de manière quasiment opposée, et enfin que certaines expressions supposées implicitement négatives en Français (par exemple *déséquilibre*) recouvraient des phénomènes positifs ailleurs : par exemple dans la Chine du *yin* et du *yang* ou dans les langues africaines où le déséquilibre est positif et créateur. Pourtant, au lendemain de cette traduction, les auteurs de la plate-forme s'imaginaient disposer d'une base commune de travail international. Ainsi, proposer aux futurs professionnels de l'international **une information et une réflexion sur le traduisible et l'intraduisible, les entendus et les malentendus interculturels**, y compris dans une même langue, n'est pas question de pure réflexion sémantique. Il y va du devenir des programmes élaborés interculturellement, de la confiance mutuelle qui peut ou non s'établir. De même une réflexion s'impose sur le **statut de l'écrit et sur celui de l'oral dans la culture de l'autre**. Quid en particulier du statut de la parole (vérité, sincérité, courtoisie, stratégie, esquive...), et de la valeur d'un contrat une fois qu'il est signé. Quelques expériences japonaises qui nous ont été signalées montrent que dans les relations avec ce pays la parole prime sur le texte.

Nous pensons également nécessaire de se demander **dans quelle mesure la langue et sa structure commandent des différences de pensée et de méthodes de travail**, au moins par rapport à la langue maternelle de l'expatrié ou par rapport aux autres langues qu'il connaît. Cette question, complexe et généralement peu traitée, nous paraît essentielle. En irait-il différemment des affaires de la planète si l'anglais n'était pas la langue mondiale véhiculaire ? Lorsque l'on voit les différences de méthode de travail entre les Anglais et les Américains, la réponse ne paraît pas évidente. En revanche, comment imaginer que la nature de la langue et de l'écriture chinoise¹, n'ait pas d'influence sur la manière de penser et de travailler des partenaires chinois auxquels sont confrontés les Européens ?...

L'arriéré historique, les religions et la mémoire collective

Les Européens expatriés ont souvent tendance à mésestimer le poids du facteur religieux dans les comportements culturels des pays où ils travaillent, ou de le contester au nom d'une conception très européen-centrée de la laïcité, ce qui entraîne de leur part de nombreux faux pas. Faire prendre conscience de l'influence des religions dans la définition des politiques publiques, dans les comportements au sein de l'entreprise, dans les pratiques des agriculteurs, dans les logiques de la société civile, constitue dès lors un élément important de la formation à l'interculturel. Les opérateurs étrangers en terre d'islam ignorent souvent, par exemple, que leur intervention est tenue par certains locaux comme une entreprise de prosélytisme déguisé. Une ONG comme Médecin du Monde a fini par s'en apercevoir et a décidé d'étudier le phénomène de plus près. Enfin, mais c'est souvent plus évident, on doit garder en tête le poids de l'histoire : qu'est-ce qui, dans l'histoire récente ou ancienne des relations avec le pays d'origine de l'expatrié, explique la nature des relations nationaux-expatrié ?

Les rapports aux concepts et à l'environnement

¹ qui repose, selon Joël Bellacen sur des « unités entourées d'un halo de flou, qui ne se mettent au net qu'en présence d'une autre unité »

L'objectif ici est d'identifier et d'analyser, lorsqu'elles existent, les similitudes et les différences entre cultures en ce qui concerne le rapport qu'entretiennent les groupes humains avec leur environnement et avec certains grands concepts. Et les représentations qu'ils s'en font. Par exemple :

- **le rapport à la nature**, les cosmogonies : dans la culture concernée, l'homme est-il maître ou partie prenante de la nature ? La différence est notable, par exemple entre les conceptions judéo-chrétiennes de la domination de la nature par l'être humain (« croissez, multipliez et dominez la terre » dit la Genèse) qui ont profondément imprégné les pratiques occidentales, et les conceptions holistiques des cultures africaines ou andines. Il ne s'agit pas ici de philosophie, mais d'une donnée à prendre en compte dans les actions de coopération technique internationale, particulièrement en matière agricole, dans les programmes de gestion environnementale, etc.
- **le rapport au temps**. La gestion du temps est souvent le grand casse-tête dans le secteur de la coopération internationale ou dans celui des entreprises multinationales. Comment tenir compte des différences de rythme, des différences de priorité temporelle, des modes de gestions du temps (hétérochronie, monochronie, polychronie, temps linéaire, temps cyclique...) ? Le rapport au passé, au présent, au futur, au destin diffère aussi d'une culture à l'autre au point que de nombreuses langues ignorent l'imparfait, d'autres le futur... Les conséquences opérationnelles de cette question sont considérables : combien de projets de développement ont échoué parce qu'aucun compte n'était tenu des rythmes propres de la zone concernée et parce que la programmation avait été faite à partir de bureaux parisiens ou montpelliérains déconnectés de la réalité du Sud ? Combien de milliers de dollars dépensés en pure perte parce que les calendriers des organisations internationales étaient irréalistes ?
- **le rapport à l'idée de progrès et de réussite**, le rapport au destin. L'évidence de la nécessité de « changement social » est toute occidentale, tout comme, au plan individuel, la métaphore de l'ascenseur social. L'homme a-t-il le choix de ses actes ? L'expression « ce qui devrait être » a-t-elle un sens partout ? Prendre en compte la réalité du fatalisme de certaines cultures, les différences dans le rapport tradition/modernité/mimétisme, l'importance toute particulière accordée à l'honneur dans les cultures asiatiques (ne pas perdre la face), savoir où les uns et les autres mettent leur prestige fait aussi partie de la formation. Certaines sociétés, par exemple, font de l'accumulation personnelle de la richesse un élément de prestige quand d'autres, africaines en particulier, y mettent plutôt la capacité de redistribuer la richesse (à la parentèle, son voisinage, etc.)
- **le rapport au travail**, à l'acte même de travailler, à l'environnement du travail, à la stratégie, aux méthodes, à l'autorité, à la hiérarchie, au règlement n'est évidemment pas le même d'un bout à l'autre de la planète, et la plus vigoureuse des politiques d'application universelle d'une même culture d'entreprise, dans les multinationales, n'empêchera jamais que dans certaines aires géoculturelles les salariés estiment avoir bien davantage de comptes à rendre à leur lignage familial qu'à leur patron.
- **le rapport à la richesse**, à l'argent, à la précarité, à la sécurité, à la pauvreté. Qu'est-ce qu'être pauvre ? Pauvreté d'argent, pauvreté de liens interpersonnels, impossibilité de choisir son destin ? Ici encore les réponses et

les priorités diffèrent, tout comme les façons de se représenter l'égalité, l'inégalité, l'équilibre et le déséquilibre. Des différences qui viennent battre en brèche bien des évidences sur les motivations des uns et des autres :

- **le rapport au savoir**, le mode de prise en compte de l'expérience, les représentations de la connaissance : liens entre savoirs académiques et savoirs traditionnels, entre médecine moderne et médecine traditionnelle, etc. La question est spécialement épineuse s'agissant du travail des experts, ingénieurs et techniciens des pays du Nord qui ont du mal à faire le détour par l'étude des systèmes locaux de production agricole, de résolution des conflits, ou de traitement de la santé.

Sous les grands mots la dissemblance

Dans le cadre de la Bibliothèque interculturelle de la Fondation Charles Léopold Mayer, puis dans celui de l'Alliance des éditeurs indépendants, une série de collections interculturelles a été initiée, montrant que derrière un même mot, un même concept, les différentes cultures mettent souvent des contenus extrêmement différents. La collection franco-chinoise « *Proches Lointains* », en demandant à des écrivains des deux cultures de se positionner par rapport à des mêmes mots de la vie courante comme le goût, la beauté, le rêve, le voyage, etc., a bien montré les malentendus possibles lorsque l'on prend les traductions pour argent comptant. La collection « *Les mots du monde* », publiée par six éditeurs en quatre langues et sur quatre continents, a été encore plus loin en mettant en présence, autour de mots comme la vérité, l'identité, la nature, les visions d'auteurs chinois, indiens, américains, français, arabes et africains. Dans le cadre de l'IRG, Martin Vielajus est en train de préparer un dossier sur les différences de représentation et de définition, par les grandes cultures du monde, de termes supposés à tort vouloir dire la même chose pour tout le monde : démocratie, société civile, gouvernance, etc.

La question des rapports interpersonnels

On rentre ici davantage dans le domaine de la psychologie et de la psychosociologie, utiles pour comprendre les différences de comportement et pour passer du stade trop courant du « *ils sont fous ces gens-là* » au stade du « *nous nous étions mal compris* ». La sensibilisation à l'interculturel concerne ainsi **la question du « je » et du « nous »** (qu'est ce qui prime dans l'esprit des gens, l'individu ou la collectivité ?), la question de **l'identité**, de l'image, individuelle et collective, la question du **contrôle social**, le rapport aux... rapports de force, au consensus, le rapport à la distance, la prise de distance, **les rapports intergénérationnels**, **le rapport au « gender »** (masculin/féminin), **le statut de l'émotion**, de l'amour, de la passion, le « sens » de l'humour, la courtoisie, **le rapport à l'ingérence** (faire « pour l'autre » ?), le statut de la méfiance, de l'incertitude, de la peur...

La littérature francophone et anglo-saxonne disponible sur l'interculturel

Lorsque l'on interroge à Paris ou à Londres une base bibliographique sur les mots-clé « interculturel », « culture », « rapport à l'autre », on est frappé de voir se dessiner deux grandes masses de littérature : celle des francophones, d'abord, plutôt intellectuelle, plutôt récente, plutôt sociologique et anthropologique ; elle interroge la singularité des cultures et leurs relations, le rapport culture-mondialisation, la question de l'altérité, des identités individuelles et collectives. Elle le fait dans un esprit académique qui n'exclut pas l'ouverture, mais relativement rares sont ceux qui s'y préoccupent des applications concrètes de cette connaissance. Ceux qui le font (G. Verbunt, C. Camillieri, J. Demorgon...) ont produit plusieurs livres-manuels publiés pour un certain nombre d'entre eux dans le cadre de l'Office franco-allemand de la jeunesse qui a fait en la matière œuvre de pionnier. D'autres auteurs se penchent sur les questions de gestion des minorités et de travail en milieu pluriculturel en France.

A l'inverse, la littérature anglo-saxonne (et principalement américaine, canadienne et australienne), à laquelle on peut ajouter la littérature néerlandaise (F. Trompenaarts, G. Hofstede), s'intéresse directement aux pratiques

professionnelles, et depuis longtemps. Dès la fin de la deuxième guerre mondiale, une abondante production d'études et de manuels a été réalisée aux Etats-Unis au service des firmes industrielles et commerciales confrontées à la nécessité de « surmonter » l'obstacle interculturel dans le business international, bien avant que les intellectuels latins se soucient de s'attaquer au problème contemporain de la rencontre des cultures. Comme le rapporte Gérard Marandon « *l'acte de naissance [du secteur de formation 'communication interculturelle'] (1946) remonte à la décision du gouvernement américain de confier au Foreign Service Institute la mission de former les diplomates aux langues et aux cultures de leurs futurs lieux d'affectation. (...) Et depuis le début des années 60, un nombre considérable d'études visant à déterminer les caractéristiques de l'efficacité interculturelle ont été conduites auprès de divers personnels internationaux nord américains : volontaires du Peace corps (...), hommes d'affaires et managers internationaux (...), personnel d'assistance... [Avec] un consensus autour de six critères spécifiques d'efficacité interculturelle : l'empathie, le respect, l'intérêt pour la culture locale, la flexibilité, la tolérance et la compétence technique... » Cette littérature anglo-saxonne est certes fertile en recettes et en « kits de survie interculturelle » (nous avons rencontré l'expression !), mais elle contient par ailleurs des études et des réflexions sur la psychologie, les entendus et les malentendus interculturels, absolument passionnante, y compris pour ceux dont le business n'est pas la tasse de thé. Par ailleurs, pour ne pas caricaturer les différences d'approche des deux côtes de l'Atlantique, il faut signaler que certains universitaires américains comme Edward T. Hall ont proposé une vision plus générale et plus théoriques de l'interculturel.*

Une bibliographie de base d'environ 150 titres a été établie en 2005 par Michel Sauquet et Martin Vielajus à l'attention des étudiants de Sciences Po, elle est à la disposition de qui souhaite la recevoir.

4. Pistes pour l'avenir

Le programme de réflexion et de formation des professionnels à l'interculturel devrait à l'avenir comporter quatre volets que nous ne souhaiterions pas développer seuls, mais avec l'apport d'autres partenaires préoccupés par la question interculturelle² :

- **un volet documentaire** : un espace dédié à l'interculturel ouvert dans le site ressources de l'IRG ; la poursuite de la publication d'ouvrages et de dossiers sur l'interculturel aux éditions Charles Léopold Mayer ; un ou plusieurs CD-rom (notamment capitalisation du programme interculturel de la Fondation).
- **un volet conseil et expertise** : réponses à des demandes de diagnostic émanant de structures associatives (humanitaires, de développement, du secteur sanitaire et social, etc.), d'entreprises ou d'administrations publiques souhaitant réfléchir aux aspects spécifiques du travail de leurs cadres confrontés à la culture de l'autre ; organisation de séminaires, propositions de plans de formation, animation de l'échange d'expériences, par exemple entre expatriés, selon une grille de lecture proche de celle qui a été évoquée plus haut.³
- **un volet pédagogique** : cours-séminaire à Sciences Po et montage possible d'autres cours du même types dans d'autres universités, avec la participation de nombreux partenaires ;
- **un volet réflexion** : nous souhaitons construire avec nos partenaires un espace ouvert de réflexion à définir avec eux en fonction de leurs souhaits, de leur approche spécifique, de leurs possibilités de co-financement. Nous envisageons d'organiser en 2006 ou 2007 une rencontre réunissant des responsables d'ONG humanitaires et de développement, d'organisations internationales, d'unités de maintien de la paix, du monde de l'entreprise,

² Des discussions ont déjà été initiées avec le Secrétariat international de Médecins du Monde et avec la section française d'Amnesty international qui indique un certain nombre de convergences et de désirs communs

³ Cette activité peut concerner aussi le processus de déclinaison interculturelle d'un projet de charte des responsabilités humaines que la Fondation Charles Léopold Mayer appuie actuellement.

pour un vaste échange d'expériences et d'interrogations sur les aspects opérationnels des problèmes interculturels et sur les valeurs communes que le dialogue interculturel permet de dégager.

Fondation Charles Léopold Mayer, Sciences Po



<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/fr/deed.fr>