

Communication interculturelle

I La culture

1) Quelques éléments de compréhension autour de la notion de culture

La culture

- « Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation. » Larousse
- Programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe d'êtres humains d'un autre.
- Comportement culturel : Résultat final de la sagesse accumulée, sélectionnée et transmise par des centaines de générations. Partage de convictions profondes, de valeurs, de notions et de modèles d'actions.

La culture relie les gens

- On oppose souvent le concept de culture à celui de nature. Dans un sens, la culture est commune à tous les êtres humains. Elle représente, par opposition aux choses « naturelles », tout ce que les gens « produisent », de manière concrète ou abstraite.
- La culture (acquise) ≠ la nature (innée)

La culture différencie les gens

- Il existe différentes «cultures». Dans le sens anthropologique, la culture représente une manière de vivre, de répondre à l'environnement physique, climatique, technologique et social partagé par un groupe d'individus, et qui se transmet de génération en génération.

La culture est basée sur des circonstances

- La culture est basée sur des circonstances du passé. Ces circonstances ont conduit les gens à des habitudes et des modes de pensée dont ils sont bien souvent inconscients.

Macro- et Micro-culture

- On entend par macro-culture les grands groupes culturels (par exemple: Orient/Occident, juif/chrétien/musulman, la culture industrielle/traditionnelle).
- La micro-culture fait référence à des subdivisions au sein-même des cultures (par exemple, les cultures liées à l'âge, au sexe, à la classe sociale). Dans ce contexte, nous parlons par exemple de la culture du travail, de la jeunesse, de la culture féminine ou encore bruxelloise.

La culture existe au pluriel

- Aucun individu ne peut connaître tous les aspects de la culture à laquelle il ou elle appartient. Chaque individu assume différents statuts culturels (il peut être à la fois femme, ouvrier, flamand, non religieux et d'origine espagnole).
- ⇒ Culture nationale, régionale, la culture d'entreprise, la culture métier, et la culture individuelle se cumulent et constituent chaque individu.

Les cultures sont un mélange d'évolution et de stabilité

- D'une part, chaque culture possède un aspect durable et permanent.
- D'autre part, les cultures présentent également un aspect dynamique. En réalité, les cultures sont en constante évolution.

Les cultures sont incarnées

- Les cultures sont véhiculées par des individus. Nous ne rencontrons pas des cultures, nous rencontrons des personnes qui ont intériorisé une culture. Ces personnes reproduisent à leur tour cette culture (elles en sont les vecteurs) et la font en même temps évoluer (elles deviennent les acteurs de cette culture).

Les cultures sont collectives

- La culture constitue l'élément commun d'un groupe. Elle permet aux individus de se ressembler afin de renforcer leur sentiment d'appartenance à une communauté.
- En conséquence, on peut affirmer que c'est notre culture qui, en pointant ce qui nous distingue les uns des autres, accentue les différences entre les groupes.

Les cultures sont conscientes et inconscientes

- La culture est constituée d'éléments visibles, tangibles et conscients comme l'alimentation, la langue et l'histoire. Mais elle se compose également d'éléments invisibles et inconscients tels que les valeurs, les croyances et la conception du monde.

La culture développe des valeurs

- La culture véhicule l'idée du bien et du mal. Des règles établies prescrivent les attitudes à avoir les uns envers les autres, ainsi que la manière de se comporter dans la société.

2) Le modèle de l'iceberg culturel (Robert Kohls, Edward T. Hall, Michael Byram)

La culture peut être comparée à un iceberg :



Source : <https://www.oh-i-see.com/blog/2013/09/12/culture-smart-3s-and-4s/>

La partie visible comporte ce qu'un guide touristique est susceptible de vous présenter (langue, cuisine, architecture, artisanat...), mais **la partie immergée**, qu'on ne voit pas, est constituée d'éléments culturels qui ne sont pas saisissables au premier abord pour un étranger (les valeurs, la

vision du monde, le rapport au temps, l'organisation du travail, la notion de justice, le beau, la politesse, l'amitié, le langage corporel...).

Trompenaars (1993, p. 20) illustre cela très justement en disant que la culture est à l'homme ce que l'eau est au poisson. On ne remarque une culture que lorsque l'on n'y est plus plongé.

De nombreux auteurs ont tenté de caractériser les différents types de culture.

- ❖ Quelles sont les manifestations explicites et implicites de votre culture nationale ? Quelle image de votre culture, même très générale, pouvez-vous construire ?
- ❖ Pensez à votre culture personnelle et comparez-la à votre culture nationale. Ces deux cultures peuvent-elles parfois entrer en conflit ? Comment résoudriez-vous ces points de conflit ?
- ❖ Selon vous, quels concepts immergés sont susceptibles d'apparaître dans des situations de travail en contexte ingénieur ? Pouvez-vous identifier des points de conflit potentiels dans votre activité en tant qu'ingénieur ? Par exemple, des méthodes de travail, les modes de communication, le vocabulaire et sa signification, le langage corporel, le contact visuel, les silences, etc.

II Interculturalité – Interculturelle - Interculturation :

Attention à bien faire la **différence entre multiculturalité et interculturalité** :

- La multiculturalité : coexistence de plusieurs cultures au sein d'une même entité (pays, entreprise...), elles peuvent donc coexister sans forcément entrer en contact.
- L'interculturalité : interaction entre les cultures différentes, notion d'échange, de partage, de collaboration.

C'est donc lorsqu'il y a contact, échange, communication que nous pouvons parler d'interculturalité.

Quand deux ou plusieurs personnes de cultures différentes se rencontrent et qu'il y a des interactions entre elles, nous pouvons dire que cette rencontre est INTERCULTURELLE.

Il y a interculturalité de la situation, de la rencontre, du contact (etc.) provoquant des interactions et interrelations, ce qui peut produire des changements et des transformations au niveau de l'individu et des groupes.

Pour définir tout ce qui peut être en jeu, se produire lors de ces contacts interculturels, certains auteurs parlent de processus d'interculturation :

- Pour Clanet (1990), l'interculturation recouvre :

L'ensemble des processus – psychiques, relationnels, groupaux et institutionnels – générés par les interactions de groupes repérés comme détenteurs de cultures différentes ou revendiquant une appartenance à des communautés culturelles différentes, dans un rapport d'échanges réciproques et dans une perspective de sauvegarde d'une relative identité culturelle des partenaires en relation.

❖ Peut-on dire que notre société est une société interculturelle ?

III Les contacts interculturels

1. Exemples de processus à l'œuvre:

a) Les « stratégies » d'acculturation de J.W.Berry :

Il existe une perspective qui tente de dégager les stratégies individuelles qui peuvent être mises en place dans un groupe culturel différent.

Lorsque, par exemple, nous allons vivre dans un pays étranger. Dans cette situation, notre culture se confronte notamment à la culture d'accueil ou également appelée culture dominante.

Le terme stratégie est à modérer puisque ces processus ne sont pas forcément entièrement conscients :

• **stratégie d'assimilation**

• **stratégie de séparation**

• **stratégie d'intégration**

• **stratégie de marginalisation**

Lorsque l'individu ne considère pas le fait de conserver son identité culturelle comme important et qu'il cherche à être en interaction permanente avec les autres cultures (plus particulièrement la culture dominante), on parle de **stratégie d'assimilation**.

Au contraire, s'il estime que conserver sa culture d'origine est primordial et qu'il évite les interactions régulières avec les autres groupes, alors il opte pour une **stratégie de séparation**.

Par contre, si ces deux dimensions (conserver sa culture d'origine et avoir des interactions régulières avec la culture dominante) sont importantes, alors on définit cette position comme une **stratégie d'intégration**. Le sujet accorde de l'importance à son groupe ethnoculturel, mais recherche des interactions régulières avec le groupe culturel dominant.

Enfin, si aucune de ces stratégies ne sont employées, alors l'individu adopte un positionnement que l'on nomme **stratégie de marginalisation**. Dans ce cas, Berry précise que les raisons de ce positionnement peuvent être d'origine externe (exclusion, discrimination etc.)

b) Notre rapport à la différence culturelle

L'ethnocentrisme :

- Tendence à penser que notre culture (avec ses représentations, ses normes...) est la meilleure, la plus légitime.
- On hiérarchise les cultures.

- Les valeurs, les façons de penser et les représentations du monde qui sont les nôtres nous apparaissent comme naturelles et universelles.

La perception de l'autre se fait à travers « une grille de lecture » élaborée inconsciemment à partir de ce qui nous est familier et de nos valeurs propres.

Cette grille opère une sélection et traduit ce qui est différent dans le registre du même ou le rejette. On rejette tout ce qui nous paraît menaçant et qui pourrait nous mettre en déséquilibre.

C'est la difficulté inconsciente à dépasser notre contexte culturel. C'est juger l'autre à travers ses propres modèles, valeurs, etc.

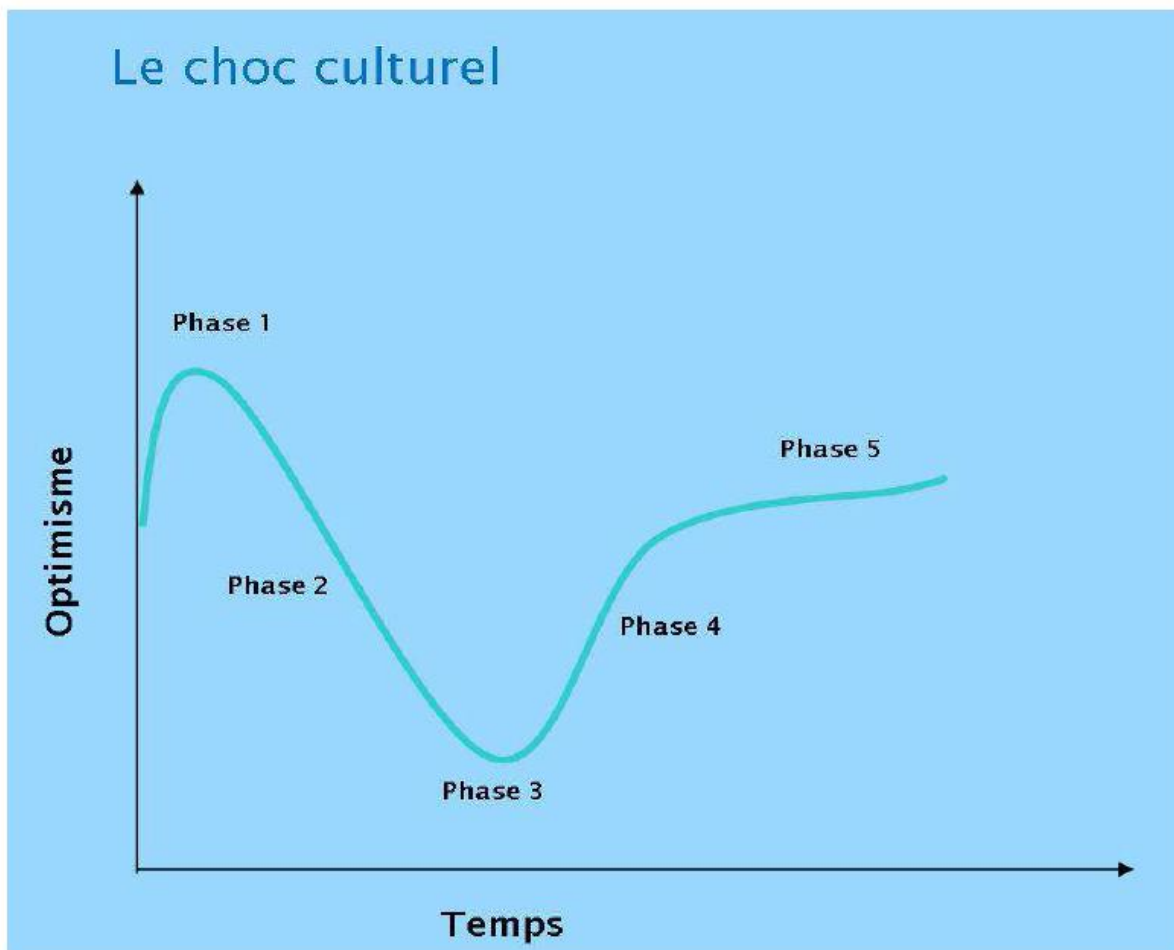
L'exotisme

C'est un mécanisme qui consiste à valoriser l'autre et l'ailleurs de façon le plus souvent mythique, idéalisé (cf. Todorov, Lipianski). C'est là aussi une vision déformée de la réalité.

L'absence de prise en compte de la différence

C'est considérer que nous sommes tous pareils. Ce qui impose à l'autre de devoir ressembler à un modèle dominant.

c) Le « choc culturel » - Oberg (1960), Adler (1975)



Phase 1 – Phase « lune de miel »

- État d'euphorie
- Tout est nouveau et surprenant
- Les différences sont minimisées

Phase 2 – Phase de déstabilisation

- Confusion et désorientation
- Sentiment croissant d'être différent
- Isolement psychologique

Phase 3 – Phase de repli / rejet

- Rejet de la culture d'accueil
- Réaction de protection : stéréotypes, généralisation et jugements négatifs
- Moment-clé : rentrer au pays ou dépasser la difficulté

Phase 4 – Phase d'autonomie

- Sensibilité accrue à certains aspects de la culture d'accueil
- Adhésion à certaines valeurs culturelles
- « Caméléon culturel »

Phase 5 – Phase de prise de conscience / de décentration

- Augmentation de la prise de conscience de soi et de sa propre culture, indépendamment d'une culture spécifique
- Élargissement du cadre de référence

Phase 6 – Le retour

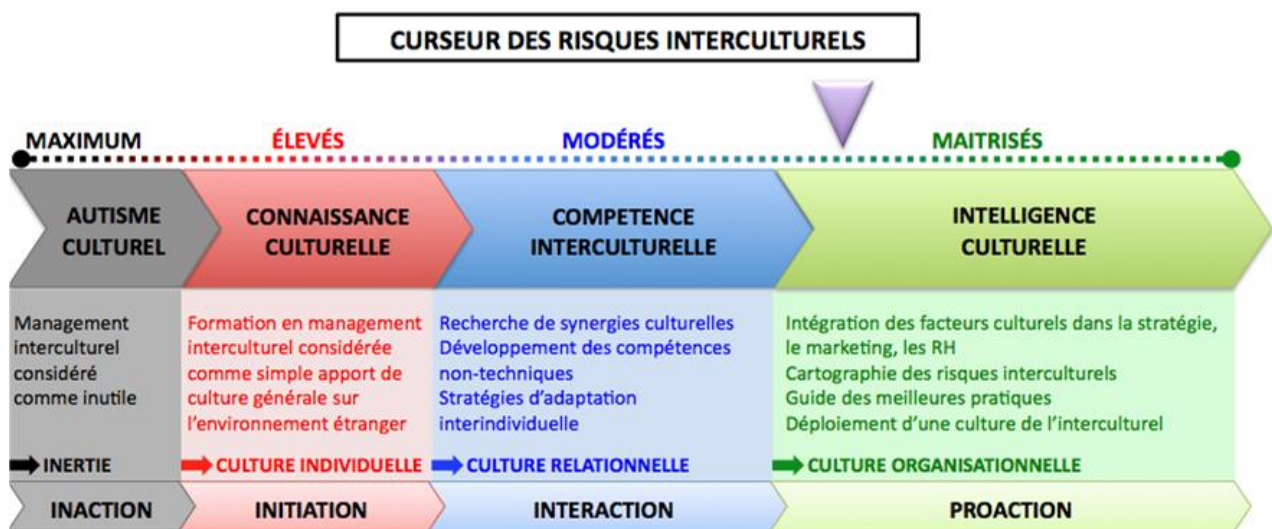
- Même cycle au retour
- La frustration devant la non-compréhension
- Le mal du pays inversé
- Changement par rapport au groupe
- L'acceptation graduelle

⇒ Attention, ceci ne reste qu'un schéma qui ne peut rendre compte de toute la complexité des phénomènes liés à l'expérience interculturelle (qui ne doit pas s'entendre uniquement comme une expérience réalisée dans un pays étranger)

- ❖ Avez-vous des exemples personnels qui illustrent ce « choc culturel » ? Pouvez-vous trouver des témoignages l'illustrant ?
- ❖ Il peut être intéressant d'évoquer le « choc culturel inversé », soit après un temps passé dans une autre culture que la sienne (culture étant encore à prendre au sens large), les difficultés éprouvées à retrouver son ancien environnement.

2) Le Management interculturel : L'échelle des risques interculturels

Il s'agit de répondre à la question suivante : *Quel est le degré de maturité de mon organisation dans la gestion des risques interculturels ?*



Autisme culturel : Dans ce cas, le management interculturel est considéré comme parfaitement inutile : soit l'activité de l'organisation reste strictement limitée au contexte national de l'organisation, soit la culture professionnelle et la culture organisationnelle ont une dimension hégémonique, soit la culture même de l'organisation s'y oppose (cas des institutions françaises dont le fondement est l'universalisme).

Connaissance culturelle : À priori on peut s'étonner de la connaissance des cultures comme facteur élevé de risques interculturels. Mais il faut bien avoir conscience que lorsque la formation en management interculturel est seulement considérée comme un simple apport de culture générale, elle manque son but : *la connaissance culturelle crée l'illusion de la compétence interculturelle*. Ce n'est pas parce que je développe une expertise sur une culture que je sais interagir avec la population de cette culture. Savoir ne signifie pas forcément savoir-faire.

Compétence interculturelle : Nous franchissons ici un degré de maturité avec l'effort soutenu et réfléchi des uns et des autres pour trouver un terrain commun d'entente et d'action. Cet effort peut s'exprimer au moyen de petits détails qui prennent au final une dimension monumentale. C'est par exemple le responsable qui doit faire une présentation aux États-Unis et qui fait l'effort d'adapter son discours et ses arguments au contexte américain. Il évitera de faire de longs monologues pour rappeler l'historique des relations avec ses partenaires américains, il s'abstiendra de briller par des citations ou des formules philosophiques, mais il viendra droit au but, sera clair et synthétique, délivrera un résumé des principaux points, mettra en avant ses décisions, les coûts en jeu et les résultats attendus.

Intelligence culturelle : Elle désigne la diffusion du savoir-faire culturel et interculturel dans l'organisation elle-même. Il s'agit de coupler les compétences techniques aux compétences non-techniques, de cibler les efforts de formation en fonction des pays d'affectation les plus sujets aux échecs d'expatriation, de debriefer les expatriés de retour de mission de façon à établir un guide des meilleures pratiques qui concilie la culture d'entreprise et les cultures locales, mais également

d'intégrer les risques interculturels dans la gestion des risques (et d'élargir le traditionnel « risque pays »), la veille, la stratégie, le marketing, etc.

IV La communication interculturelle

1) La communication

Cinq caractéristiques :

- On ne peut pas ne pas communiquer
- Filtrage permanent de l'information
- Nous ne voyons pas les mêmes choses
- Pas de communication parfaite
- Ajustement par feedback

2) La communication interculturelle

Lustig & Koester (2003, 51) :

« La communication interculturelle a lieu (*occurs*) lorsque d'importantes différences culturelles entraînent des interprétations et des attentes différentes sur la façon de communiquer de façon compétente ».

On va commencer à parler de communication interculturelle lorsque les différences culturelles vont créer des obstacles, des difficultés, pour bien se comprendre et communiquer de façon compétente. Cela risque d'impacter la relation.

3) Les obstacles à la communication

- a) l'ethnocentrisme (exotisme...)
- b) les différentes visions du monde comme celles que tenta de dégager G. Hofstede

Pour Geert Hofstede, il existe 5 dimensions fondamentales qui permettent de déterminer les différences culturelles :

- La distance du pouvoir ou distance hiérarchique
- L'évitement de l'incertitude
- L'individualisme / collectivisme
- La masculinité / féminité
- L'orientation temporelle

- c) La perception

Il y a une double nature de la perception : biologique et culturelle.

On parle alors de criblage de la communication :

« Processus psychologique par lequel on sélectionne, évalue et organise les stimuli issus du monde extérieur et de l'expérience interne ».

d) La communication non verbale

Lorsque nous communiquons nous ne le faisons pas seulement au travers des mots et phrases que nous exprimons. Il y a aussi les gestes, la posture, le regard...

Tous ces aspects peuvent connaître une véritable variation en fonctions des différentes cultures et ainsi être source d'incompréhension et surtout de mauvaises interprétations.

4) Quelques pistes pour une meilleure communication interculturelle

« Sortir du cadre » est plus facile à dire qu'à faire. Avoir conscience du fait que notre pensée émerge toujours d'un contexte bien défini semble donc une condition fondamentale pour parvenir à une certaine compréhension mutuelle.

Il est également important d'être conscient de l'importance de la communication. En réalité, il est impossible de « ne pas communiquer ». Ces quelques petits conseils peuvent aider à éviter les malentendus, ou éventuellement à mieux les gérer.

- a) Votre engagement et votre ouverture sont d'une importance primordiale. Le problème en soi n'est pas la différence, mais bien la façon dont elle sera gérée.
- b) Attendez-vous à rencontrer des différences, ne les fuyez pas : « *crash better than clash* » (le conflit vaut mieux que la rupture de la relation). Il est important de ne pas rester sur un affrontement. Le conflit est une part importante de l'apprentissage. Pensez à l'iceberg : de nombreux comportements sont en réalité fondés sur des valeurs et des normes implicites, indécélables dans un premier temps. Mais dans la confrontation, elles peuvent s'exprimer clairement. Si vous entrez en contact avec une personne différente de vous et que vous osez abandonner vos idées préconçues, alors vous aurez une chance de découvrir à quel point cela peut être enrichissant.
- c) Établir une relation d'égalité, ce qui nécessite d'outrepasser ses représentations sociales et d'être dans la reconnaissance.
- d) Apprendre à se décentrer pour pouvoir aborder l'autre sans comparer avec son cadre de référence et sans porter de jugements, d'a priori.
- e) Être dans une écoute active de l'autre et chercher les réponses à nos incertitudes, à nos questionnements chez la personne concernée.
- f) Être capable de modifier ses points de vue pour être dans la négociation.
- g) Prendre conscience qu'il existe d'autres façons de faire, d'autres conceptions du monde. Enlever ses lunettes culturelles. Éviter le jugement (ce qui est bien, pas bien, ce qu'il faut faire, ne pas faire).
- h) Laisser de côté vos représentations. Vous ne connaissez pas la personne. Cerner sa façon de voir en lui posant des questions ouvertes. C'est aussi lui montrer que vous vous intéressez à elle (reconnaissance).
- i) Reformuler en montrant que vous avez entendu et compris sa conception. Comprendre ne veut pas dire partager, être d'accord.
- j) Partir de cette conception ou de cette façon de faire pour ouvrir le champ et entrer dans la négociation pour trouver un compromis entre votre conception, votre culture hospitalière et de professionnel et la conception de la personne.

Conditions nécessaires à une compréhension mutuelle

- k) Avoir connaissance de sa propre culture ;
- l) Oser remettre en question les fondements de sa propre manière de penser et d'agir ;

- m) Être conscient du fait qu'il existe des différences de culture et de valeurs ;
- n) Accepter de tenir compte du passé des gens, de leur langue et de leurs croyances ;
- o) Comprendre que ce passé peut influencer les valeurs et les préjugés de toute personne ;
- p) Accepter d'adapter son propre système de croyance selon le point de vue d'autrui ;
- q) Rechercher les ressemblances et les points communs. Oser montrer ses propres faiblesses dans ses relations avec les autres.

Attention à ne pas tomber dans le piège inverse : culturalisation vs déculturalisation

Face à un comportement que nous ne comprenons pas ou qui nous irrite, nous pouvons avoir tendance à justifier celui-ci par la différence de culture. Nous allons « culturaliser » le comportement, c'est-à-dire que nous allons considérer ce comportement comme étant la caractéristique d'une culture. Nous rendons ainsi la culture responsable de tout ce qui va mal. Lorsque ce même comportement est adopté par quelqu'un de notre propre culture, alors nous expliquerons ce phénomène à partir des facteurs situationnels : nous jugerons ce comportement selon des facteurs externes à la culture. Voici un piège dans lequel il est facile de tomber. Il est important de réaliser que la culture n'est que l'un des facteurs du comportement, à côté du caractère, de la personnalité, du contexte politique, économique, et d'autres encore. Ainsi, on ne peut pas dire que l'on entre en contact avec « d'autres cultures ». En réalité, on entre en contact avec « d'autres individus ».

En conclusion, l'apprentissage culturel est un processus individuel qui nécessite :

- a) de se connaître et de connaître ses origines avant de pouvoir connaître les autres ;
 - b) d'accepter de remettre en question ce que nous trouvons normal et jugeons nécessaire de maintenir.
-
- ❖ **Ouverture possible** : vision du handicap et collaboration avec des personnes handicapées en entreprise (cf. Management de la diversité en entreprise)
 - ❖ En quoi les relations interculturelles concernent-elles les ingénieurs ?