

Introduction à la démarche interculturelle pour l'ingénierie

I La culture

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

La culture en quelques définitions

La “culture” est invoquée par de très nombreuses disciplines en sciences humaines et sociales (SHS), que ce soit comme objet à part entière, ou plus souvent comme facteur contextualisant de différenciation humaine. Le concept recouvre généralement un agglomérat de représentations, de pratiques, d'usages, de croyances, de valeurs..., le plus souvent associé à un groupe social, qui peut être mobilisé par des individus pour guider leurs actions, ou à des fins d'interprétation des actions d'autrui. L'anthropologie et l'ethnologie, mais aussi la sociologie, la psychologie, la communication, la géographie, la linguistique et les études des langues et des civilisations, de l'art et de la littérature, l'histoire, la science de la gestion ou celle des organisations, la philosophie, ont régulièrement recours à diverses conceptualisations inspirées par ce terme (Frame, 2023¹). Déjà en 1952, Kroeber et Kluckhohn ont recensé 164 définitions de la “culture” (Kroeber et Kluckhohn, 1952).

P. Foulquié (1995), dans le dictionnaire philosophique, définit la culture comme « les manières collectives de penser et de sentir ». M. Mead (1962) la définit comme « l'ensemble des formes acquises d'un groupe d'individus unis par une tradition commune transmise par l'éducation ».

En Anthropologie, le terme culture « désigne ce tout complexe qui comprend à la fois le savoir, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes ou toute autre faculté ou habitude acquise par l'être humain en tant que membre d'une société » (Edward Tylor, 1871).

En psychologie sociale, la notion de culture renvoi à « l'ensemble des comportements, pensées, attitudes, valeurs et traditions qui sont partagés par un grand groupe de personnes et qui sont transmis d'une génération à l'autre » (Myers, 1993). Cette approche est typique de la psychologie sociale, qui s'intéresse à la manière dont les contextes sociaux-culturels influencent les individus.

En somme, 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.

¹ [Chapitre 1. Le concept de culture dans les sciences humaines et sociales | Éditions de l'Université de Lorraine](#)

La culture relie / différencie les gens

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 ou un groupe (p.ex. les Swifties, les INSAÏENS, etc.). Il existe différentes « cultures ». En conséquence, en pointant ce qui nous distingue les uns des autres, cela accentue les différences entre les groupes. Comme l'indique la définition du Larousse de 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 ».

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).

La culture est basée sur des circonstances

La culture est basée sur des circonstances/contingences du passé. Ces circonstances ont conduit les gens à des habitudes et des modes de pensée dont ils sont bien souvent inconscients. P.ex. le COVID/confinement, a pu affecter nos manières de se saluer (moins de bises) et de nous déplacer (davantage de vélos).

La culture développe des valeurs

La culture véhicule des valeurs de 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, mais celles-ci peuvent être questionnées (p.ex. le régime français carné est remis en question, il n'est plus forcément considéré comme "bien" ou encore p.ex. en Suède le "*flygskam*" - la honte de prendre l'avion – interroge nos habitudes de voyager en avion).

Les cultures sont un mélange de stabilité et d'évolution

D'une part, chaque culture possède un aspect durable et permanent (p.ex. les "traditions" culinaires ou festives : soirée raclette, cuisses de grenouilles, les fêtes de Noël/fin d'année, les crémaillères, la "fête du village", les rituels au PK, etc.).

D'autre part, les cultures présentent également un aspect dynamique. En réalité, les cultures sont en constante évolution, entrevue notamment par les changements de valeurs (ce qui est considéré, dans une époque située dans une société donnée, comme beau, bien, juste, vrai, désirable). P.ex. la beauté ou la mode change selon les époques et aires géographiques.

La culture évolue également à la suite de contingences (p.ex. COVID), de nouvelles connaissances (p.ex. la cigarette, l'éducation des enfants), aux nouvelles technologies (p.ex. la voiture, le smartphone, l'IA), et aux les minorités actives chez Moscovici (p.ex. Les écologistes, les féministes, les véganes, etc.) ou comme le dit Margaret Mead : « Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde. C'est même de cette façon que cela s'est toujours produit ».

II Multiculturalité - Interculturalité :

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.

Dans cette perspective, l'UNESCO définit l'interculturalité comme ce qui se produit lorsque des individus issus de cultures différentes interagissent, négocient le sens et s'engagent dans l'échange et le dialogue (UNESCO, 2006).

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.

En essence, l'interculturalité nous invite à dépasser les catégories culturelles fixes et à prendre en compte la nature fluide et évolutive de l'identité. En adoptant ces interactions dynamiques, on ouvre la possibilité à des expériences d'apprentissage plus riches et significatives.

- Dans quels cas, peut-on dire que notre société est une société interculturelle ?

Macro- et Micro-culture

On entend par macro-culture les grands groupes culturels (par exemple : Orient/Occident, juif/chrétien/musulman, la culture industrielle/traditionnelle).

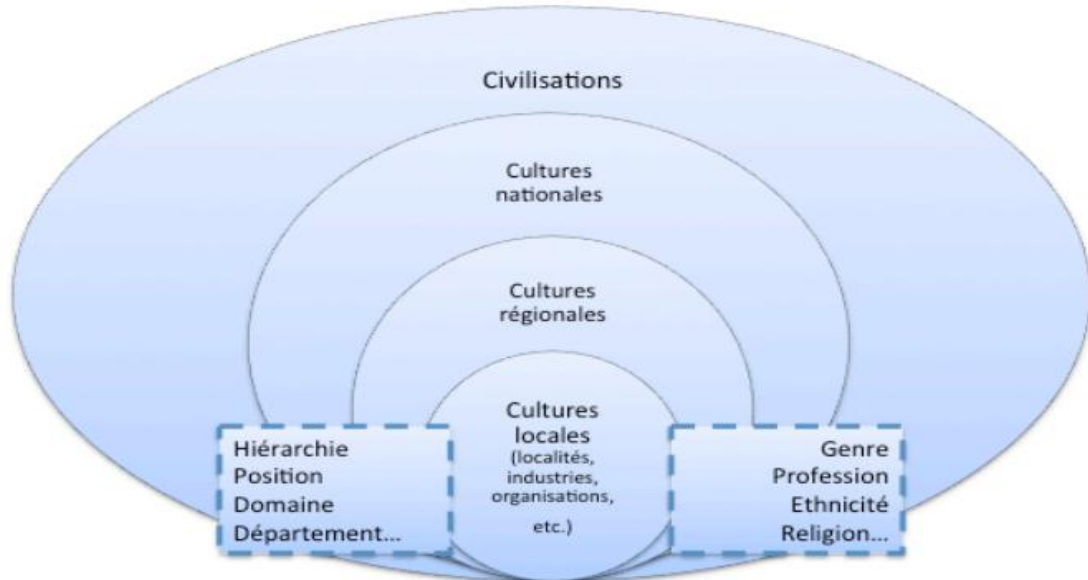
La micro-culture fait référence à des subdivisions au sein-même des cultures (par exemple, les cultures liées à l'âge, au sexe, à la classe sociale). Dans ce contexte, nous parlons par exemple de la culture du travail ("culture d'ingénieur") de la jeunesse, de la culture parisienne ou encore bruxelloise. Cette micro-culture s'exprime également dans les variations géographiques de nommer les choses, p.ex. : "chocolatine" vs "pain au chocolat", ou encore plus localement entre départements / spécialités d'ingénierie à l'INSAT.

Attention à ne pas essentialiser les individus en les catégorisant dans des "groupes" avec des cultures "homogènes" et des frontières figées alors que la diversité est la règle (p.ex. Groupes définis dans les administrations/statistiques gouvernementales, homme/femme, ou encore dans les médias). P.ex. : les "jeunes" sont tous mobilisés sur le climat, les "jeunes" sont tous fainéants, Génération "Z" vs "boomer", quelles sont les caractéristiques des "jeunes" ? (Faire le lien ici avec la séance sur les stéréotypes).

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.



Source : J.P. Dupuis, HEC Montréal, Cours de management interculturel, 2015.

Echelle des cultures (Chanlat et Pierre, 2018)

Attention : il n'y a pas de hiérarchie entre strates, toutes ces cultures font parties de chacun de nous, à différents degrés

- Exercice en classe : 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 ?

La matérialité de la culture

La culture se matérialise très concrètement dans des institutions (écoles, palais de justice, églises, etc.), dans des systèmes techniques (nucléaire, McDo, smartphone, IAG, trottinettes électriques), et dans nos interactions sociales et pratiques du quotidien (la manière de nous mouvoir, de saluer, de manger, de communiquer...). En occident, dans les pays dits "industrialisés", nous pourrions parler de culture "technoscientifique", car elle ne cesse de se matérialiser dans des innovations techniques.

Culture et nature

On oppose souvent le concept de culture à celui de nature. Dans un sens, la culture est commune à tous les êtres humains. Et par opposition aux dispositions biologiques (capacité du langage, capacités physiologiques, voir, se mouvoir, sentir, goûter, se reproduire...), la culture

s'apprend (in)consciemment et explique la diversité culturelle (plusieurs langues, modes de mobilités, de percevoir le monde). Les frontières entre culture et nature sont mouvants. En somme, pour, l'anthropologue Philippe Descola la culture est un « système de médiation avec la nature que l'humanité a inventé » (Descola, 2011, p.36).

A noter que la “nature” est une production socio-culturelle, à la fois abstraite (variations symboliques) et concrète (variations de paysages), par exemple la forêt Amazonienne ou le bocage / la campagne en France sont des productions culturelles, issue d'activités humaines. Ainsi, l'humain produit une nature qui le produit, ou comme le dit Augustin Berque : “l'être se crée en créant son milieu » (Berque *et al.*, 2022).

Attention, donc à ne pas “biologiser” ou “naturaliser” des faits ou phénomènes culturels (p.ex. les femmes sont..., les hommes font...). Ou comme le dit Simone de Beauvoir (1949) : “On ne naît pas femme : on le devient “.

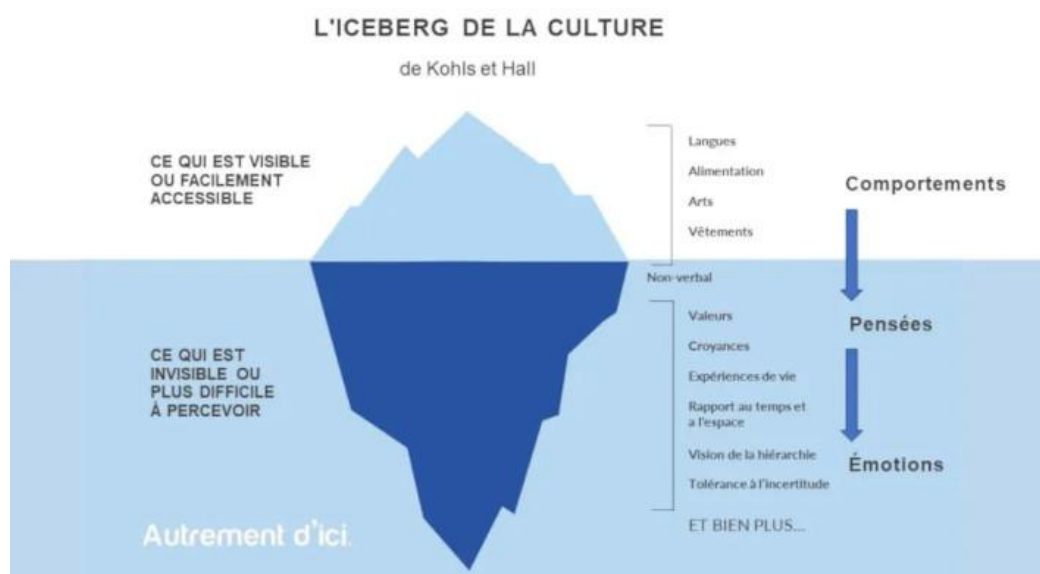
Les cultures sont conscientes et inconscientes

La culture est constituée d'éléments visibles, tangibles et conscients comme l'alimentation, la langue et le vêtement. Mais elle se compose également d'éléments invisibles et inconscients tels que les valeurs, les croyances et la conception du monde (voir le modèle de l'iceberg culturel, section suivante).

- Exercice en classe : Comment mon rapport à la “technique” est structuré par mon bagage culturel

1) Le modèle de l'iceberg culturel (Robert Kohls & Edward T. Hall)

La culture peut être comparée à un iceberg :



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'humain ce que l'eau est au poisson. On ne remarque une culture que lorsque l'on n'y est plus plongé.

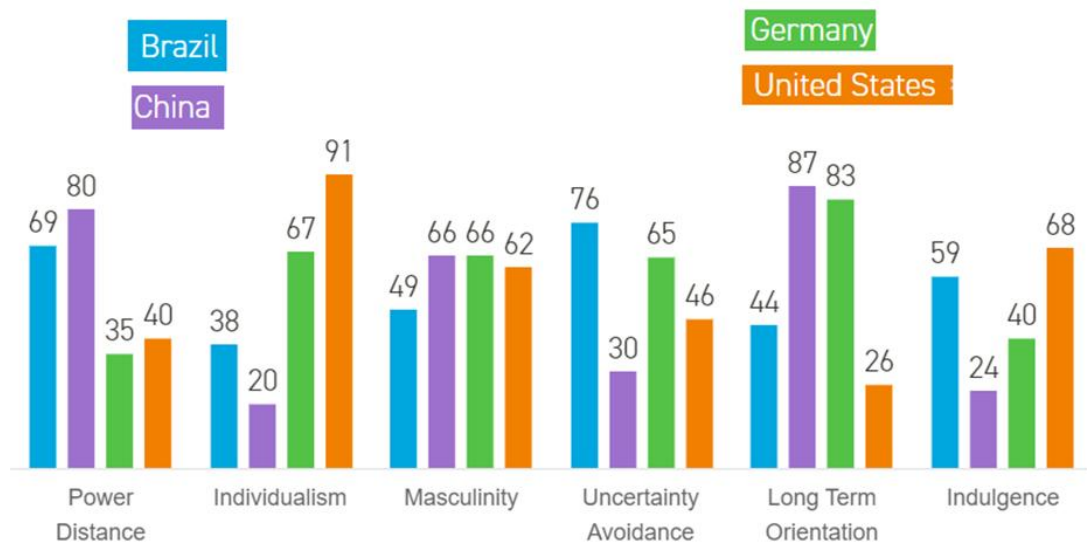
- **Exercice** : Selon vous, quels concepts immergés sont susceptibles d'apparaître dans des situations de travail en contexte ingénieur ? Pouvez-vous identifier des points de conflit potentiels dans votre activité en tant qu'ingénieur ? Par exemple, des méthodes de travail, de management, de communication, des contradictions entre valeurs personnelles et professionnelles ? etc.

2) Modèle de Hofstede et ses critiques

De nombreux auteurs ont tenté de caractériser les différents types de culture. Par exemple les travaux de Geert Hofstede, particulièrement en vogue dans les entreprises et organisations, ont établis des différences culturelles à partir d'études menées chez IBM, entreprise implantée dans plusieurs pays.

Selon Hofstede, il existe 6 dimensions fondamentales qui permettent de déterminer les différences culturelles, de manière binaire :

- **Individualisme ↔ collectivisme** : Cette dimension correspond aux relations entretenues par les individus avec la société. Les sociétés individualistes s'orientent autour des individus. Les sociétés collectivistes valorisent plutôt le temps passé pour le groupe.
- **Distance hiérarchique (élevée ↔ basse)** : Cette dimension correspond à la perception des inégalités de pouvoir et à leur acceptation.
- **Contrôle de l'incertitude (fort ↔ faible)** : Cette dimension reflète le degré de contrôle que les sociétés exercent pour gérer l'incertitude liée à leur avenir.
- **Masculinité ↔ féminité** : Cette dimension reflète les buts valorisés dans la société. Les sociétés « masculines » privilégient l'affirmation de soi et l'acquisition matérielle. Les sociétés « féminines » favorisent les relations sociales et la qualité de vie.
- **Orientation à long ↔ court terme** : Cette dimension correspond à la concentration des efforts de la société sur la gestion du futur immédiat ou sur la préparation d'un futur plus lointain.
- **Indulgence ↔ restriction** : Cette dimension reflète la gestion du plaisir humain, dont la satisfaction peut être restreinte ou bien profiter d'une certaine tolérance.



Graphe 1 - Exemple de comparaison de quatre pays (Brésil, Chine, Allemagne et USA) sur les six dimensions du modèle de Geert Hofstede.

Selon Hofstede, nos comportements au travail sont principalement influencés par trois cultures : la culture nationale, la culture organisationnelle (liée à l'entreprise) et la culture professionnelle (liée au corps de métier). Le chercheur a conduit sa première étude au sein d'IBM dont, selon lui, les employé.e.s partagent la même culture d'entreprise et la même culture professionnelle. Ces deux dernières ne varient donc pas d'un.e répondant.e à l'autre, contrairement à la culture nationale. Les différences de réponses dans le questionnaire découlent donc seulement des différences de culture nationale.

Attention, les résultats de Hofstede ont également été abondamment critiqués², pour plusieurs raisons : Est-ce que ce qui a été mesuré correspond vraiment à des différences culturelles ? Est-ce que les nations constituent une unité pertinente pour « classer » les cultures ? Est-ce que les employés d'IBM sont représentatif du monde entier ? Dans quelle mesure l'idéologie ou le bagage culturel (occidental) de Geert Hofstede transparait dans son analyse ?

Puisque le modèle de Hofstede est encore abondamment utilisé dans les organisations, dans le management, et par les RH et coachs d'entreprise, il est d'autant plus important de comprendre les critiques qui lui ont été adressées.

Le modèle des dimensions culturelles de Hofstede repose sur l'idée que la culture d'un pays peut être mesurée selon plusieurs axes quantitatifs (distance hiérarchique, individualisme/collectivisme, etc.), chaque pays obtenant un score numérique. Cette approche séduit par son apparente rigueur mathématique et sa simplicité comparative, mais elle présente de nombreux biais méthodologiques qui en limitent la validité scientifique. Voici quelques-unes des limites des études sur lesquelles Hofstede a construit son modèle :

² Critique réunies ici : <https://laboragora.com/index.php/2020/04/21/hofstede-regard-critique-1-2-methologie/>

Critique 1 : L'échantillonnage

Le premier problème concerne le recueil des données. Les enquêtes ont été menées uniquement auprès d'employés d'une multinationale, IBM, dans les années 1960–70. Or, ce type d'échantillon est loin d'être représentatif : les répondants appartenaient à une même culture d'entreprise, étaient pour la plupart issus de milieux socio-professionnels comparables, occupaient des postes liés au secteur technologique et étaient quasi-exclusivement des hommes.

Par ailleurs, les échantillons n'étaient pas équilibrés : certains pays comptaient plusieurs milliers de répondants, d'autres à peine quelques dizaines, ce qui compromet la validité statistique des comparaisons.

Critique 2 : Des données vieillissantes

Enfin, les données sont anciennes et figées. Elles reflètent la réalité de la fin des années 1960 et ne tiennent pas compte des profondes évolutions politiques, économiques et sociales qu'ont connues les pays depuis, comme la mondialisation, la démocratisation de certains régimes ou encore les transformations liées au numérique.

Critique 3 : La culture ne se découpe pas forcément en nationalité

En créant des catégories qui correspondent aux nationalités, Hofstede a fait un choix arbitraire. En effet, les frontières politiques des pays ne se superposent pas forcément aux frontières des cultures. D'un point de vue temporel, les premières sont inconstantes et peuvent changer soudainement selon les événements, alors que les deuxièmes évoluent lentement. D'un point de vue spatial, les premières séparent strictement des pays, alors que les deuxièmes sont fluides et progressives. Ce dynamisme des frontières politiques et la complexité de l'histoire culturelle des pays n'est pas vraiment pris en compte dans la méthode de Hofstede. Si cela peut avoir du sens pour certains pays, qui sont assez homogènes et possèdent des frontières anciennes, ce n'est pas le cas pour tous.

Critique 4 : Des dimensions culturelles trop simplifiées

Pour décrire les cultures, Hofstede a extrait six dimensions de son questionnaire (voir graphe 1). Mais la manière dont sont conceptualisées ces dimensions donnent une image figée et simple des cultures. Notamment, l'auteur semble les considérer comme indépendantes et ayant chacune deux pôles bien identifiés. Pourtant la culture paraît plutôt être un phénomène dynamique. Selon Schwartz, les dimensions culturelles ne sont pas totalement indépendantes et interagissent entre elles. De même, le positionnement d'une personne sur ces dimensions est susceptible de varier en fonction des situations auxquelles elle est confrontée. Ainsi, même si la culture guide nos comportements, elle le fait de manière lâche et variable en fonction du contexte. De même, les dimensions proposées par Hofstede sont conçues comme des continuum, tirés entre deux pôles opposés. Pourtant, ces derniers ne sont pas toujours opposés et peuvent coexister. Par exemple, Triandis a proposé que l'individualisme et le collectivisme ne soient pas deux pôles d'une même dimension, mais deux dimensions indépendantes. Celles-ci cohabiteraient, mais seraient plus ou moins activées en fonction des situations.

Critique 5 : L'erreur écologique

La "erreur écologique" est considérée par de nombreux universitaires comme la limite la plus grave et la plus répandue dans l'utilisation du modèle d'Hofstede. Il s'agit d'une erreur d'interprétation statistique qui réside dans l'hypothèse selon laquelle tous les membres d'un groupe possèdent les caractéristiques de ce groupe. Hofstede lui-même a mis en garde ses collègues contre ce danger. Conçus comme des indices nationaux moyens, les scores sont souvent appliqués à des individus ou à de petites équipes, ce qui conduit à des stéréotypes simplificateurs du type "les Français sont plus individualistes que les Japonais".

En somme, ces généralisations occultent la diversité des expériences vécues et la complexité des situations interculturelles. Elles nient la fluidité et la complexité des réalités vécues par les individus et leurs modes de vie divers. Elles figent la culture et les individus dans des catégories rigides, c'est ce qu'on appelle l'essentialisme culturel.

Pour des ingénieurs appelés à travailler dans des environnements internationaux complexes, cela signifie qu'il faut aller au-delà des "tableaux de scores" et développer une compétence critique : comprendre ce que mesurent réellement les chiffres, identifier les limites d'un modèle quantitatif, et surtout replacer chaque interaction dans son contexte social et humain.

- Exercice : Quelles sont les manifestations explicites et implicites de votre culture nationale ? Donnez des exemples concrets du quotidien pour illustrer comment votre culture se matérialise.
- Faire penser vos camarades à des déclinaisons concrètes de micro-cultures sur le campus à l'INSAT.

III Les contacts interculturels

Nous souhaitons insister sur le fait qu'une situation interculturelle ne l'est pas par essence, elle le devient quand les acteurs d'une interaction se perçoivent comme appartenant à des groupes de référence différents et que cela implique des stratégies communicationnelles et comportementales visant à la réussite de cette interaction (Le Forestier, 2021).

Commençons par définir quelques biais et rapports culturels avant de nous plonger dans les différentes stratégies et phases des contacts interculturels.

1. Notre rapport à la différence culturelle

L'ethnocentrisme

L'ethnocentrisme est une « [...] attitude collective consistant à répudier [...] les formes culturelles : morales, religieuses, sociales, esthétiques, qui sont les plus éloignées de celles propres à une société donnée ». P.ex. : «Le **Barbare** du monde gréco-romain, le **Sauvage** de la civilisation occidentale sont des figures historiquement datées et pour ainsi dire métaphoriques qui traduisent ce refus de la diversité culturelle et ce rejet hors de la culture, dans la nature, de celui qui n'est pas conforme aux normes de la société qui les emploie » (Renard-Casevitz, 2010, p. 247).

La perception de l'autre se fait à travers « une grille de lecture » élaborée inconsciemment à partir de notre culture, de ce qui nous est familier. Nos valeurs, les façons de penser et les représentations du monde qui sont les nôtres nous apparaissent comme naturelles et universelles. C'est considérer que nous sommes tous pareils. Ce qui impose à l'autre de devoir ressembler à un modèle dominant.

Dans cette grille de lecture, tout ce qui nous semble différent ou étrange subi un jugement moral, voire peut-être rejeter. 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 et d'accueillir/comprendre l'autre à travers ses propres modèles, valeurs, etc. (faire un lien avec la séance préjugé/stéréotype).

En somme, l'ethnocentrisme est la tendance à penser que notre culture (avec ses valeurs, ses normes, ses habitudes...) est la meilleure, la plus légitime, et ce qui entraîne de manière (in)consciente à hiérarchiser les cultures. Et cette tendance à hiérarchiser les cultures comme plus au moins bonne, s'applique également aux micro-cultures, p.ex. entre métiers "cadres" et "ouvriers", entre disciplines "sciences dures" et sciences molles", entre spécialités à l'INSA ?

L'exotisme : c'est un mécanisme qui consiste à valoriser l'autre et l'ailleurs de façon le plus souvent mythique, romantique, idéalisé et qui traduit une vision déformée de la réalité.

2. 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 ou quand nous changeons de métier, ou de lieu de vie, dans cette nouvelle situation, notre culture se confronte notamment à la culture d'accueil.

Pour y faire face, Berry a proposé 4 stratégies de *coping* (d'adaptation) :

1. Stratégie d'assimilation

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**.

2. Stratégie de séparation

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**.

3. Stratégie d'intégration

Par contre, si ces les 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.

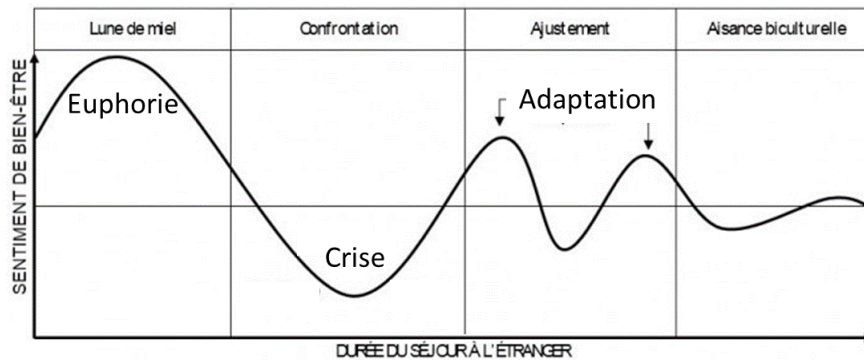
4. Stratégie de marginalisation

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.)

Attention, le terme "stratégie" est à modérer puisque ces processus ne sont pas forcément entièrement conscients.

- Exercice : Donner des exemples de stratégies issues de vos propres vécus et expériences et interroger vos camarades.

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



Les différentes phases du « choc interculturel » (d'après Oberg, 1960 ; Adler 1975)

Phase « lune de miel »

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

Phase de confrontation

- Désillusion des attentes : confusion et désorientation
- Sentiment croissant d'être différent / Isolement psychologique
- Rejet de la culture d'accueil / Nostalgie et mal du pays
- Réaction de protection : stéréotypes, généralisation et jugements négatifs
- Moment-clé : rentrer au pays ou dépasser la difficulté

Phase d'ajustement et d'adaptation

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

Aisance biculturelle

- Décentrement : augmentation de la prise de conscience de soi et de sa propre culture
- Élargissement du cadre de référence

Le retour

- Même cycle au retour
- La frustration devant la non-compréhension
- Le mal du pays inversé (choc culturel inversé)

- Changement par rapport au groupe

- L'acceptation graduelle

Attention, ceci ne reste qu'un schéma simplifié et linéaire qui ne peut rendre compte de toute la complexité des phénomènes liés à l'expérience interculturelle, avec des phases qui peuvent varier chronologiquement et en intensité selon les contextes d'accueil, les interactions sociales et expériences culturelles passées des individus. Pour autant, ce modèle ne se limite pas à des expériences d'expatrié mais peut s'appliquer à un sentiment de perte de repère lorsque l'individu change de contexte (métier, d'environnement social, lieu de vie, etc.)

- Exercice : 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.

IV) Démarche interculturelle pour l'ingénierie

Une démarche interculturelle “consiste à savoir mobiliser, de façon adaptée, ses compétences communicationnelles et sociales” (Le Forestier, 2021), et implique un exercice de réflexivité et de décentrement par rapport à sa propre culture afin de pouvoir (re)connaître celle d'autrui, et de s'appuyer sur la diversité pour coconstruire une vision collective. Autrement dit, l'objectif principal d'une démarche interculturelle, est de se déconditionner, c'est-à-dire d'arriver à déconstruire interroger et comprendre ses propres schémas de pensée ainsi que ceux des autres. Ces savoir-être et savoir-faire peuvent être nourris par les réflexions anthropologiques et sociologiques menées dans les recherches et pratiques en management interculturel et en communication interculturelles. Ces dernières permettent de révéler une pluralité de cultures scientifiques et techniques, autant dans la problématisation et la contextualisation des questions d'ingénierie, que dans la conception et la réalisation des solutions techniques apportées.

1) Tensions culturelles

La **tension interculturelle** désigne les conflits et les malentendus qui peuvent survenir lorsque différentes cultures interagissent. Elle est souvent le résultat de différences dans les valeurs, les croyances, et les pratiques culturelles. Ces tensions peuvent ainsi aussi survenir à une échelle micro, p.ex. une contradiction entre les valeurs de l'ingénierie et de la soutenabilité, ou encore entre les valeurs personnelles (employé) et celles de l'entreprise (employeur).

Comprendre les causes principales de cette tension est crucial pour gérer les malentendus et favoriser une communication constructive. Dans ce contexte, deux éléments clés à considérer sont les facteurs linguistiques et culturels, ainsi que l'influence des stéréotypes.

- **Différences lexicales** : Certaines langues possèdent des mots uniques qui n'ont pas d'équivalent dans d'autres langues.
- **Normes sociales différentes** : Ce qui est considéré comme poli dans une culture peut être perçu comme impoli dans une autre.
- **Rituels et traditions** : Les coutumes qui paraissent naturelles pour certains peuvent paraître étranges pour d'autres.

Enfin les **stéréotypes** influencent fortement la perception interculturelle. Ils sont des idées préconçues souvent simplistes et erronées sur un groupe culturel :

- **Stéréotypes positifs** : Bien qu'ils puissent sembler flatteurs, ils réduisent les individus à des clichés.
- **Stéréotypes négatifs** : Ils mènent à des préjugés et à de la discrimination.

Les stéréotypes agissent comme des obstacles à une compréhension réciproque en renforçant les perceptions non nuancées entre cultures. Par exemple, croire que tous les Français sont romantiques ou que tous les Allemands sont stricts simplifie de manière incorrecte la diversité en leur sein.

2) La communication interculturelle

« 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 » (Lustig & Koester, 2003, p.51) :

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.

Les obstacles à la communication

a) l'ethnocentrisme et l'exotisme

b) les différentes visions du monde et différents systèmes de valeurs

c) 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.

Néanmoins, Frame (2008, p. 10) nous alerte, à juste titre, sur la tendance à « assimiler trop vite la communication interculturelle à une affaire de comparaison des systèmes de communication propres aux sociétés dont proviennent les individus ».

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 appréhendée et actée.

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 de l'altérité.

- 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. Eviter le jugement (ce qui est bien, pas bien, ce qu'il faut faire, ne pas faire).
- h) Laisser de côté vos représentations/stéréotypes/préjugés. 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 (déculturalisation). 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 » avec bagages culturels différents.

Autrement dit, la démarche culturelle est un processus réflexif qui nécessite :

a) de se connaître et de connaître ses origines avant de pouvoir connaître les autres ; et d'accepter que ce soit également en (re)connaissant les différences de l'autre (altérité) que l'on arrive à mieux se connaître : "L'interrogation identitaire de soi par rapport à autrui fait partie intégrante de la démarche interculturelle » (Abdallah-Preteceille, 2003, p. 10)

b) d'accepter de remettre en question ce que nous trouvons normal et jugeons nécessaire de maintenir.

Ainsi, la démarche interculturelle est une rencontre avec l'Autre. Et pourtant, on est tout de même obligé, dans ce travail sur l'autre, de faire, en miroir, un travail sur soi.

En quoi les relations interculturelles concernent-elles les ingénieurs ?

3. Vers une démarche interculturelle de l'ingénierie

Nous pouvons repérer deux grandes familles d'enjeux interculturels pour les ingénieurs, dans un contexte professionnel.

La première regroupe l'ensemble des situations d'interactions sociales, et concerne avant tout des enjeux de management et de communication.

La seconde porte plus spécifiquement sur les actions, de conception, mais aussi de réalisation d'un produit ou d'un projet, à travers des objectifs de contextualisation et d'adaptation ainsi que des enjeux éthiques. Pour répondre à ces différents enjeux, les formations interculturelles se sont multipliées depuis plusieurs décennies, au travers de formations proposées par des organisations privées, ou par l'intégration de cette thématique dans les formations d'ingénieur. Le contexte de l'enseignement supérieur se présente comme un endroit propice pour enseigner et accompagner les étudiants dans le développement d'une démarche interculturelle. Les étudiants peuvent en effet faire l'expérience de différentes situations interculturelles tout au long de leur parcours de formation.

Enjeux de management et de communication

Les situations professionnelles principalement traversées par des enjeux interculturels sont, comme nous l'avons déjà vu, les situations managériales d'entreprise, mais aussi la gestion d'équipes multiculturelles, les situations de collaboration, de coopération et de négociation inter-équipes au sein d'un même groupe, avec des partenaires économiques, ou encore avec des fournisseurs ou des clients. À un niveau individuel, nous pouvons citer différents types possibles de mobilité internationale, allant de l'expatriation dans un autre pays jusqu'aux

déplacements professionnels ponctuels, en passant par les missions temporaires de plusieurs semaines ou mois.

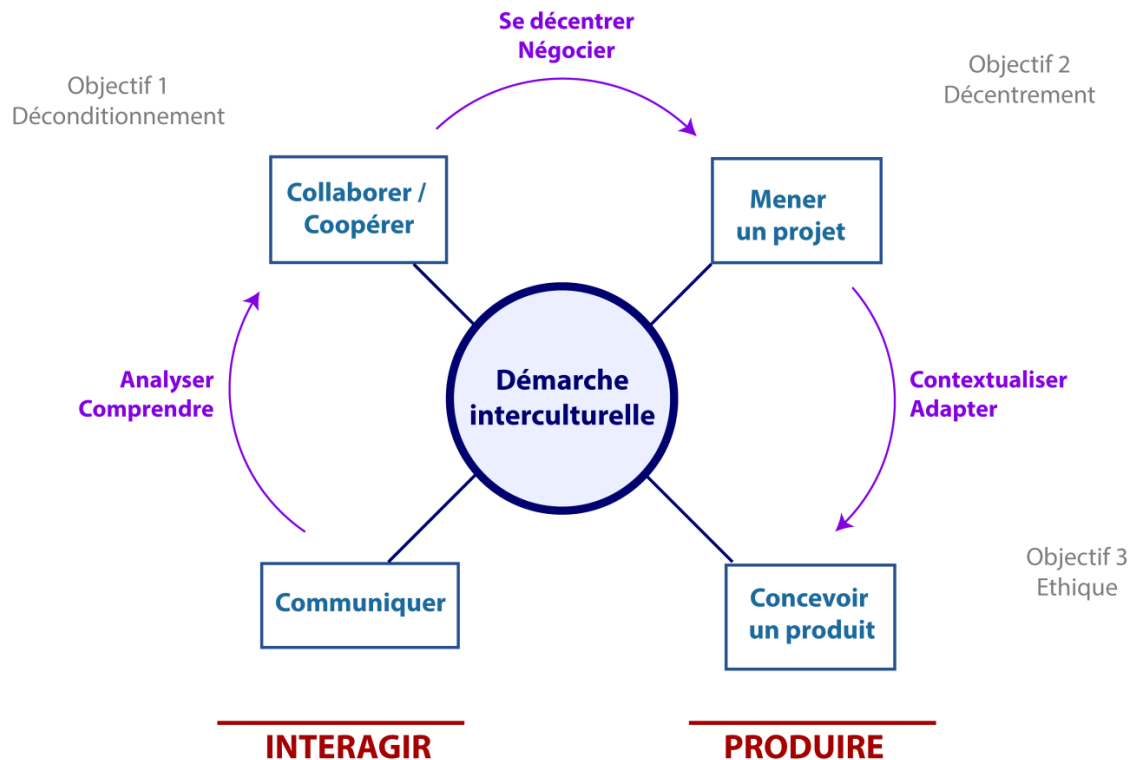
Dans ces différents contextes, on trouve essentiellement des enjeux sociaux et communicationnels visant à assurer la réussite du travail collectif et des collaborations entre professionnels aux profils et aux compétences variées, mais complémentaires. La démarche interculturelle repose aussi sur la nécessité d'une réflexion analytique et décentrée afin que la compréhension et la communication soit mutuellement partagée. Dans ce cours, nous nous intéresserons plus particulièrement au développement d'une démarche interculturelle par rapport aux enjeux professionnels individuels, mais il est utile de garder ce schéma en mémoire car ces enjeux individuels sont fondamentalement pris dans un plus large réseau d'enjeux interculturels.

Enjeux d'innovation et de production

Dans un contexte ingénieur, la prise en compte de l'interculturalité participe pleinement aux objectifs d'efficacité et de performance. Si elle est principalement traitée à partir des situations d'interactions, directes ou indirectes, entre plusieurs personnes considérées comme étant de cultures différentes, il est nécessaire de prendre en considération un autre aspect, important notamment pour les ingénieurs. Elle constitue aussi un aspect essentiel du processus de conception et de fabrication d'un produit ou de réalisation d'un projet. On retrouve plus précisément une démarche interculturelle dans le processus d'adaptation d'un produit ou d'un projet selon un contexte et un public cible, mais aussi dans la volonté par exemple de proposer un produit accessible, durable et performant.

Cette approche repose sur l'idée que ces activités de conception et de production, tout comme la réalisation de tout projet d'ingénierie, sont *situés*, c'est-à-dire contextualisés dans le temps et l'espace, et selon des enjeux économiques, politiques, sociaux, historiques et culturels spécifiques. En ce sens, une démarche interculturelle comprend aussi une dimension éthique. L'histoire globale des techniques l'illustre bien, et cela ne va pas à l'encontre d'une recherche d'unité ou de standardisation. De ce fait, les enjeux interculturels concernent tous les secteurs d'activité des entreprises et des organisations, de la recherche et développement, au marketing et à la commercialisation, en passant par la conception et la production des objets techniques.

À un troisième et dernier niveau, plus microsocial cette fois-ci, ces précédents enjeux stratégiques, d'innovation et de production impactent des enjeux professionnels, à la fois collectifs et individuels.



Démarche interculturelle de l'ingénierie (Le Forestier, 2021)

Au-delà des interactions communicationnelles et sociales entre personnes, il s'agit de mettre en œuvre les précédentes étapes de déconditionnement et de décentrement dans la gestion d'un projet et dans la conception et fabrication d'un produit, même dans le cadre d'un contexte industriel marqué par des enjeux de standardisation. Ces deux savoir-faire ouvrent la démarche interculturelle vers des considérations éthiques et humanistes en intégrant la question du sens de ce qui est produit (Le Forestier, 2021).

Enjeux éthiques

Pour le contexte ingénieur, la dimension éthique concerne aussi la manière de concevoir le métier d'ingénieur et « le sens de leur action dans le monde » (Chouteau et al., 2015).

Dans la perspective d'un humanisme technique tel que pensé par les philosophes Gilbert Simondon et Gaston Berger, l'éthique interculturelle « renvoie à la nécessité de contextualiser les savoirs et de donner du sens aux actions humaines, à partir du rôle que chacun exerce dans la société, enseignant comme ingénieur » (Béchet et al., 2015, p. 2).

Cela répond au « besoin de comprendre les implications de la science et la technique pour l'homme » (Béchet et al., 2015), selon des contextes variés et que permet le développement d'une « culture technique », telle que l'a conçue par exemple G. Simondon (Guchet, 2015). Celle-ci renvoie au fait « que les techniques comprennent des dispositions culturelles, incluent des rapports sociaux, [et] impliquent des décisions politiques, économiques et sociales » (Chouteau et al., 2015).

À titre d'exemple, nous pouvons citer les différents modèles alternatifs d'innovation que sont le *low tech* ou le *wild tech* (Grimaud et al., 2017) ou encore, pour prendre un sujet plus précis, la manière dont les processus d'automatisation et la robotique répondent à des enjeux sociétaux et idéologiques différents selon les contextes géographiques, économiques, politiques et sociaux (en guise d'exemple nous pouvons citer Stiegler (2015) pour le monde occidental et Robertson (2017) pour le Japon).

Bibliographie

Béchet, S., Escudié, M-P. et Jayet, Y. (2015). *L'Institut Gaston Berger : « Sortez du troupeau ! »*. Colloque pédagogique inter-INSA. http://colloque-pedagogie-2015.insa-rouen.fr/images/programme/4eColPedago_AD1_04_ESCUDIE.pdf

Bédouret, L. (2024) *Pourquoi apprendre de façon explicite ce que l'on apprend très bien de façon implicite ? Le cas des dispositifs de formation à l'interculturalité*, Thèse en psychologie, Université de Toulouse

Chanlat, J-F. et Pierre, P. (2018) *Le management interculturel. Evolution, tendances et critiques*, Editions EMS, Management & Société

Chouteau, M., Escudié, M.-P., Forest, J. et Nguyen, C. (2015). La technique est-elle condamnée à entrer par effraction dans notre culture? *Phronesis*, 4(2), pp. 5-16

Guchet, X. (2015) *Pour un humanisme technologique. Culture, technique et société dans la philosophie de Gilbert Simondon*. Presses Universitaires de France

Hofstede, G. (1984[1980]) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publications

McSweeney, B. (2002) "Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis", *Human relations*, 55, pp. 89-118

Le Forestier, M. (2021) "Concevoir une formation en ligne à partir d'une étude sur les enjeux interculturels des ingénieurs", *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 37(1), <http://journals.openedition.org/ripes/3085>

Livian, Y.F (2011) "Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel", *Communication à la première conférence annuelle ATLAS / AFMI*, Paris 26-27 mai 2011

UNESCO (2006) *Principes directeurs de l'UNESCO pour l'éducation interculturelle*.

Ressources en ligne



“Construire une démarche interculturelle”, voir : <https://open.insa-toulouse.fr/course/view.php?id=587>

“Petit tour du monde des gaffes culturelles” – *Gestion des Risques Interculturels* : www.gestion-des-risques-interculturels.com

Le Forestier, M. (2021) “Former les élèves-ingénieurs à la démarche interculturelle avec POMI” : <https://sia.univ-toulouse.fr/initiatives-pedagogiques/former-les-eleves-ingenieurs-la-demarche-interculturelle-avec-pomi>