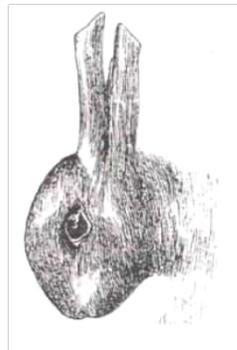
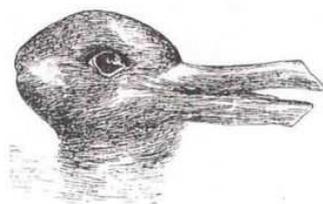


62 questions pour aborder l'interculturel

*Grille d'identification des variables socio-culturelles
susceptibles d'expliquer les manières d'être et d'agir de l'autre*

©Michel Sauquet¹, michel.sauquet@gmail.com

av. la collaboration de Martin Vielajus, et les contributions d'Elise Bijon, Philippe Pierre et Magali Bouchon
Septembre 2011²



*Pour détruire le préjugé, (...)
il ne s'agit pas d'ouvrir les autres à la raison,
il faut s'ouvrir soi-même à la raison des autres.*

Alain Finkelkraut, commentant Lévi-Strauss
La défaite de la pensée, Folio 1987

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

La grille proposée ici constitue l'un des documents d'appui utilisés notamment lors de séries de cours-séminaires dans plusieurs universités ou grandes écoles³ et lors de sessions de formation de formateurs ou de rencontres de réflexion sur la gestion de la diversité au sein d'organisations du secteur humanitaire⁴. Enrichie depuis quelques années des apports constants des différents groupes d'étudiants et de cadres en formation de toutes ces entités, elle est destinée aux professionnels du tiers secteur, du secteur public ou du secteur privé se trouvant en situation d'expatriation, ou à des cadres d'institutions travaillant, en Europe, dans un milieu pluriculturel. Avec ses 62 questions de base, elle

¹ Enseignant et formateur en communication interculturelle.

² Les deux images du haut renvoient à la célèbre illusion d'optique relevée par le psychologue américain Joseph Jastrow vers la fin du XIX^{ème} siècle, illustrant le fait qu'un même objet, une même réalité, peut être perçue de manière totalement différente selon le point de vue, l'angle d'observation dans lequel on se place. Le lapin de l'image de gauche devient un canard qui caquette sur l'image de droite qui résulte d'une rotation de 90°...

³ Sciences Po, Ecole Centrale de Paris, Ecole nationale des Ponts et Chaussées, Université Paris-Dauphine, EM-Lyon Business School, Université de Rennes I, Ecole Nationale de Création Industrielle.

⁴ Médecins du Monde, Action contre la faim, Délégation catholique à la coopération, Etudiants et développement, Coordination Sud...

voudrait les inciter, chaque fois qu'une action de coopération, une négociation commerciale, un débat scientifique ou technique, une entreprise pédagogique présente des difficultés inattendues, à se demander : qu'est-ce qui a pu « clocher » ? D'où viennent les incompréhensions, quelle est la source profonde de nos malentendus ? Au-delà de la partie visible du fameux « iceberg » des cultures (codes de communication et de savoir-vivre dans la vie quotidienne, le verbal, le non verbal, etc.), qu'est-ce qui, culturellement, en profondeur, peut expliquer ces codes et ces comportements ? Il s'agit à la fois :

- de proposer, par la démarche du questionnement continu des représentations et des stratégies de l'autre, une prise de distance à l'égard de bien des attitudes autocentrées et de ces *one best ways* managériales qui sont encore le lot de beaucoup d'entreprises transnationales ou d'ONG humanitaires et de développement ;
- d'aider au développement de compétences interculturelles, de plus en plus exigées des professionnels de l'international ;
- de fournir un cadre pour l'échange organisé d'expériences et de pratiques.

La grille met en évidence l'existence de similitudes ou de différences dans trois grands domaines :

1. L'identité, la communication et les relations humaines, regroupant les questions sur :

- *Le rapport à l'identité et à la différence*
- *La langue, le traduisible et l'intraduisible*
- *La communication et ses malentendus*
- *Les relations humaines et affectives*

2. Le management interculturel et la gestion de la diversité, où l'on trouve les questions sur :

- *Le rapport au travail, à l'action et au risque*
- *Le rapport à l'argent, à l'égalité et aux inégalités*
- *Le rapport à l'autorité, au pouvoir, à la norme*
- *Le rapport au savoir et aux technologies*

3. Les visions culturelles du monde, comprenant :

- *L'influence de la religion et le rapport au sacré*
- *Le rapport à la tradition et l'influence de l'Histoire*
- *Le rapport à l'art, à l'esthétique, à la créativité*
- *Le rapport à la nature*
- *Le rapport à l'espace*
- *Les conceptions du temps et du changement*
- *Les visions de la vie, de la santé, de la mort*
- *Les conceptions de la liberté, de l'honneur, des droits humains.*

En se posant des questions sur tous registres, et faute de pouvoir y répondre toujours lui-même, l'expatrié ou le professionnel plongé dans un milieu pluriculturel peut se mettre en quête de tiers, de médiateurs, ces personnes qui se trouvent, par leur vécu dans le pays, leur origine mélangée, leurs efforts d'observation, à cheval sur les deux cultures, et qui peuvent l'aider à élucider les mécanismes par lesquels les différences ont pu influencer sur son travail avec d'autres. Des médiateurs de ce type, il y en a partout, mais nous avons rarement le réflexe d'y recourir, tellement convaincus, bien souvent, que l'échec d'un travail en commun vient forcément de l'incompétence, de la duplicité ou de la mauvaise volonté de l'autre, tandis que, tout simplement, l'autre a peut-être des raisons que notre raison ignore. Peut-être... A ce titre, l'outil peut se révéler une sorte de « réducteur d'énervement » bien nécessaire dans les situations de conflit potentiel dans lequel nous projette l'ignorance – donc la peur – de l'autre.

La grille vise à stimuler une attitude de curiosité et de doute, non pas en partant du principe que « tout est différence », ou que toute différence a des sources culturelles. Il s'agit simplement de rester attentif à ce que l'ignorance des différences peut engendrer en termes de pertinence dans le travail et la vie sur place, et aussi à ce que l'autre, en sa différence, peut apporter. La démarche interculturelle ne saurait en effet se limiter au pointage de problèmes. L'autre ne se résume ni à un vide à remplir, ni à un

problème à résoudre⁵. Le dialogue interculturel ne peut pas être conçu qu'en termes de coût de transaction ; il est source d'enrichissement pour ceux qui le pratiquent, et souvent source d'innovation dans le domaine professionnel.

La grille est divisée en trois parties et 15 chapitres correspondant aux thèmes mentionnés plus haut (similitudes et différences dans le rapport à la tradition, à la nature, au travail, etc.), chaque chapitre comportant une série de questions, elles-mêmes détaillées en sous-questions. Ces dernières sont chacune affectées, d'un ou plusieurs symboles (©, ®, ∞, ∅, Δ) se rapportant à diverses étapes de l'investigation :

a. la première étape de questionnement porte sur **des éléments de contexte** (©), correspondant à une démarche de diagnostic préalable, nécessaire au départ de toute immersion. La grille est très loin de couvrir sur ce point toutes les questions, d'ordre plutôt sociologique ou politico-économique qu'il faudrait se poser à ce stade d'observation initial, et se contente de donner quelques types de repères utiles : difficile, par exemple, de se poser la question de la propension à l'anticipation d'un groupe social avec lequel nous travaillons sans nous poser la question préalable de l'espérance de vie dans ce groupe.

b. le deuxième stade du questionnement porte sur des éléments plus difficiles à appréhender mais essentiels, concernant **les représentations et les valeurs** (®) qui sous-tendent les comportements, et qui appartiennent à la partie immergée de l'iceberg des cultures mentionné plus haut, cette partie que nous ne voyons pas ou n'imaginons pas, et que souvent seule l'aide de tiers bi-culturels nous aide à saisir : par exemple, quels sont les fondements religieux de certaines postures relatives à l'argent ou à la notion d'égalité ? Quelles adhérences culturelles individuelles, quel imaginaire collectif peut expliquer les attitudes à l'égard de l'autorité ou de la norme ?

c. enfin la troisième étape est celle du questionnement sur **les pratiques** (∞), **les codes** (∅) et **les stratégies** (Δ) : comment les représentations et les valeurs induisent-elles des pratiques professionnelles et/ou sociales ? Comment, éventuellement, les uns et les autres, en fonction de leur appartenance à telle ou telle catégorie professionnelle, d'âge, de genre, etc. jouent des différences de représentation en fonction de leurs objectifs propres : par exemple, quels sont les arrangements que l'autre opère entre les différentes formes de tradition et de modernité, en lien avec ses propres intérêts ?

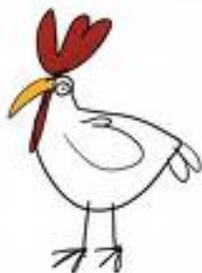
L'énoncé des questions est toujours assorti d'un rappel des précautions et déclinaisons nécessaires pour éviter de tomber dans les clichés et les généralisations. Beaucoup des questions, en effet, gagneront :

- à faire l'objet de quelques **précautions d'observation** :
 - ✓ sommes-nous avec telle ou telle question, dans l'ordre du purement culturel ?
 - ✓ ne s'agit-il pas, en fait, de questions d'ordre socio-économiques ?
 - ✓ ne s'agit-il pas de questions relevant de l'organisation politique et réglementaire ?
 - ✓ avons-nous suffisamment croisé nos informations ?
- à être **déclinées dans l'univers de l'autre** :
 - ✓ de quelle région parle-t-on ?
 - ✓ parle-t-on de personnes du secteur privé, du secteur public, du tiers secteur ?
 - ✓ de groupes précaires ou non ?
 - ✓ de ruraux ou d'urbains,
 - ✓ d'hommes ou de femmes,
 - ✓ de jeunes ou de vieux...?

⁵ suivant l'expression de Fabrice Eberhard.

Il est en effet impossible de chercher la réponse à toutes ces questions de manière globale pays par pays. Le rapport au travail, le poids de la religion, le rapport à l'idée de progrès, le contrôle social peuvent varier du tout au tout suivant les catégories socioprofessionnelles, de statut, de genre, etc. que l'on considère. De fait, le nouvel expatrié, ou le nouvel arrivant dans un univers multiculturel est presque toujours confronté à un triple choc culturel, puisqu'il doit compter non seulement à avec la ou les cultures « géographiques » en présence, mais aussi avec la culture des métiers (ingénieurs vs. administratifs par exemple) et avec la culture institutionnelle de l'entreprise ou de l'ONG dans laquelle il est inséré.

- à être **déclinées aussi dans notre propre univers** : au fait, quelles réponses notre culture, nos cultures, produisent-elles face à ces questions ? Comment le détour par l'autre, le fameux « effet miroir », m'aide-t-il à mieux connaître et analyser mes propres réflexes, mes propres comportements, et donc à être plus pertinent et plus efficace dans les relations avec mes interlocuteurs d'autres cultures ? Peut-être l'immersion dans une autre culture vient-elle ajouter aux trois précédents un quatrième choc, celui du choc avec ma propre culture, que je croyais connaître et que le détour m'oblige à redécouvrir.



62 questions et plus de 300 sous-questions – c'est beaucoup et c'est très peu. La démarche « d'intelligence de l'autre » que nous proposons tient de la symbolique des « yeux de poule », opposée à celle des œillères. On sait que ces yeux, placés des deux côtés de la tête du volatile, lui confèrent un champ de vision très supérieur à celui de l'homme, lui permettant de voir des objets et des couleurs que celui-ci ne voit pas. Les déterminants du comportement humain sont légion, et le professionnel du pluriculturel ne peut pas se cantonner dans cette recherche des « raisons de l'autre » à un nombre de variables trop limité, trop codé, trop purement « professionnel ».

Enfin trois remarques :

- ✓ on n'oubliera pas de se demander quelles sont les priorités de la culture concernée dans la manière même de se poser ces questions. Quels sont, pour des Africains, des Chinois, des Indiens, les points d'achoppement ou de rencontre les plus importants dans cette liste dont il faut rappeler qu'elle est, à l'origine, proposée par des Français à des Européens même si, au fil du temps, elle a été utilisée avec des personnes de différents continents. La hiérarchisation tient alors, on s'en doute, à la conception que l'autre s'est construite de l'éthique, des valeurs, de ce qui est ou non essentiel, de l'importance accordée au fait même de dialoguer entre cultures, à l'idée qu'il s'est forgée de notre propre culture. Elle tient au rapport même à la différence, qui varie fortement d'une aire culturelle à l'autre.
- ✓ Plusieurs des grandes questions sont évidemment à relier les unes aux autres, nous ne sommes pas dans une logique de typologie, de cloisonnement ou de mise en tiroirs. Certaines sous-questions très proches peuvent se trouver dans différents encadrés de différents chapitres.
- ✓ la grille est faite pour être déconstruite et reconstruite suivant les besoins de chacun. Rares, inexistantes sont les institutions ou les individus pour lesquels la totalité de ce questionnement est pertinente et suffisante. Chacun peut ici, à sa guise, « faire son marché », élaguer, compléter. Toute suggestion pour perfectionner le cadre général qu'elle constitue sera la bienvenue (par utilisation de l'adresse email indiquée en première page).

1. QUESTIONS SUR L'IDENTITÉ, LA COMMUNICATION ET LES RELATIONS HUMAINES



le rapport à l'identité et à la différence

Identités individuelles, identités collectives ? Le « je » et le « nous ».

- © Quel degré de précarité dans la culture concernée ?
- ©∞ Quelles formes de familles sont ici en présence (familles nucléaires, familles élargies ? patriarcat, matriarcat ? familles monogames, familles polygames ?)
- ©∞ L'organisation constitutionnelle et politique du pays privilégie-t-elle l'individu citoyen ou la communauté ?
- ® Qu'est-ce qui du « je » ou du « nous » prime dans la psychologie de l'autre ?
- ®∞ Quelles difficultés de mes partenaires à utiliser le « je » ? (réserve, manque de confiance en soi ou tabou, rapport culturel/ religieux à l'appartenance groupale ?)
- ®∞∅ Quel rapport à la notion de solidarité ? Le mot « merci » est-il fréquemment utilisé, nécessaire ?
- ∞Δ Quelles limites naturelles ou voulues entre la sphère personnelle/familiale/privée et la sphère du collectif, du social, du professionnel ?
- Δ Quelle stratégie identitaire (individuelle ou collective) en fonction des intérêts en présence ?
- ∞Δ Qui me parle ? L'individu en son nom propre, ou, à travers lui, le groupe qu'il représente ?

Quelles conceptions de la communauté et de la vie sociale ?

- © Quelles formes de structurations collectives dans la culture de nos interlocuteurs (clans, ethnies, réseaux, etc.) ?
- ® Quel rapport à la notion de communauté ? (communauté de fait, communauté voulue...). Comment définit-on ici la communauté ?
- ©∞ Quel sentiment chez l'autre d'appartenir à une ou plusieurs communautés ?
- ∞® A qui l'autre rend-il des comptes ?
- ® Quelle est la valeur accordée aux relations sociales et quel est leur enjeu (un plus dans la vie, ou une question de survie économique ou sanitaire ?)
- Δ Quelle stratégie d'appartenance à une ou plusieurs communautés en fonction des intérêts en présence ?

Quelle prise en compte de l'âge dans la vie sociale et professionnelle ?

- © Quelle pyramide des âges dans la région concernée ?
- © Quel est l'âge des personnes ayant un rôle clé dans les organisations avec lesquelles nous travaillons ?
- ®∞ Quelle représentation du grand âge ? Quel rapport culturel aux aînés, comment se manifeste-t-il ?
- ®∞ Dans quelle mesure l'âge influe-t-il dans les relations de travail ?
- Δ La différenciation des attitudes par rapport à l'âge est-elle un outil stratégique dans les entreprises et les institutions ?
- ∞ Négliger le facteur âge dans les interactions professionnelles et sociales peut-il entraîner des problèmes ?

Quelle influence des questions de genre dans la vie sociale et professionnelle ?

- © Quelle mise en œuvre des politiques de parité, si elles existent ? Quelles évolutions observables dans les relations hommes-femmes, dans le statut du couple ?
- © Quel système de législation à propos des pratiques sexuelles minoritaires (notamment homosexualité) ?
- ® Comment les questions de genre sont-elles abordées ici ? Sont-elles seulement abordées ?
- ®∞ Quel rapport culturel aux questions de genre ? Dans quelle mesure le genre influe-t-il sur les relations de travail et sur les relations sociales ?
- ® Quels fondements culturels des discriminations d'ordre sexuel ?
- Δ Quel maniement stratégique des questions de genre dans l'univers politique, entrepreneurial, institutionnel ?
- Δ∞ Quelles mises en avant de valeurs « masculines » et de valeurs « féminines » dans la vie professionnelle ?

Nature des questions : © éléments de contexte ; ® représentations, valeurs ; ∅ codes ; ∞ pratiques ; Δ stratégies

Quel est le rapport de l'autre à la différence elle-même ?

- © Quelle place occupe (ou n'occupe pas) le thème de la différence dans les médias, la littérature ? La différence culturelle est-elle un enjeu, un problème dans le pays concerné ? En parle-t-on dans la vie courante ?
- ® Quelle représentation l'autre a-t-il de ma culture ?
- ® Quelle attitude à l'égard de la différence : peur ? curiosité ? indifférence... ?
- ® L'interrogation sur la différence est-elle une question d'éthique ?
- ©®∞ Quelles pratiques et attitudes face au racisme ? Le racisme, s'il existe, a-t-il des fondements culturels ?
- Δ Comment joue-t-on de la différence, de sa différence ?



la langue, le traduisible et l'intraduisible

Quel rapport de l'autre aux langues, à ma langue ?

- ©∞ Combien de langues parle-t-on couramment dans l'environnement de mon interlocuteur (langues nationales et locales) ?
- ©∞ Quelle est l'ampleur du vocabulaire qu'il maîtrise dans ma langue, d'où lui vient cette maîtrise ?
- ® Quelle valeur l'autre attribue-t-il à sa langue, et aux langues des autres ?
- Δ Quelles stratégies d'utilisation de l'une ou l'autre des langues en fonction de ce que l'on veut dire ou négocier ?

Quel est notre rapport à la langue de l'autre, que nous disent les différences linguistiques ?

- ® Quelle valeur attribuons-nous à la langue de l'autre ? Quels préjugés, quelles idées fausses ?
- ®∞ Quelles similitudes et quelles différences dans les champs sémantiques entre nos langues ? Que révèle ce que nous prenons dans la langue de l'autre pour une « richesse de vocabulaire » ou pour une « pauvreté de vocabulaire » sur certains thèmes ? Les différences lexicales traduisent-elles des différences d'expérience dans nos cultures respectives ?
- ®∞ Qu'est ce qui est intraduisible entre nos langues respectives ? (mots, concepts, locutions, humour...).
- ®∞ Que révèle l'utilisation ou non, dans la langue de l'autre, du passé, du présent et du futur ?
- ∞ Quelles postures par rapport aux langues pivot ?
- Δ Quelles stratégies d'exploitation des différences linguistiques dans les négociations ?
- ∞ L'architecture de nos langues influe-t-elle sur les modalités de communication et les méthodes de travail ?
- ∞ Si je l'ai apprise, suis-je certain de parler vraiment la langue de l'autre ? Puis-je penser dans cette langue ?

Quels problèmes pour la traduction ?

- ©∞ Quel est le statut des traducteurs auxquels nous recourons ? (nationalité, origine sociale, niveau de rémunération, insertion ou non dans les communautés avec lesquelles nous dialoguons).
- ∞ Si nous passons par la médiation d'un traducteur, que gardons-nous de nos échanges ? Quelle signification accorder au temps plus ou moins long des traductions (allongement ou rétrécissement apparent de ce que nous avons dit) ?
- Δ Quelles stratégies d'utilisation de l'une ou l'autre des langues en fonction de ce que l'on veut dire ou négocier ?

Quelles sont les valeurs respectives de l'écrit et de l'oral dans la culture de l'autre ?

- © Quelle situation de l'alphabétisation dans le pays ?
- ∞® Quel statut pour l'écrit ? Légalité, sécurité, simple obligation ? Une décision scellée par écrit est-elle partout exécutoire ? Quels décalages de formalité entre l'écrit et l'oral ?
- ®∞ Quel statut pour l'oral ? Valeur sacrée de la parole donnée, ou simple complément de l'écrit ?
- ∞ Quelle fonction pour la parole ? Vérité, sincérité, courtoisie, stratégie, esquivé ?

Nature des questions : © éléments de contexte ; ® représentations, valeurs ; ∅ codes ; ∞ pratiques ; Δ stratégies



la communication et ses malentendus

Quelles sources générales de malentendus dans la communication ?

- Ⓜ∞ Quelle est l'influence du contexte historique et culturel dans les modes de communication de l'autre ? Fonctionne-t-il dans une « *high context culture* » ou dans une « *low context culture* » au sens de E.T.Hall ?
- Ⓜ∞ Quelles sont les attentes de l'autre en matière de communication ?
- ∞∅Δ Qui parle à qui ? Le message de l'autre s'adresse-t-il à moi, à ma structure, à mon pays ? D'où vient ce message ? De l'individu ? De la famille ? De l'entreprise ? De l'institution ? Quel maniement de l'ambiguïté dans le « qui parle » ?
- Ⓜ∞ Quel est le sens du « oui » et du « non » dans la culture de l'autre ? Un « oui » signifie-t-il nécessairement un accord ? Quelle part éventuelle de stratégie, de temporisation, dans le maniement du « oui » et du « non » ?

Quels sont les canaux de communication les plus couramment utilisés ?

- Ⓜ∞∅ Quelles sont les habitudes en matière de communication interpersonnelle ? Orale, écrite, courriels, téléphone, réseaux sociaux... Qu'est-ce qui est « bien vu » et « mal vu » dans ce domaine ?
- ∞Δ Quel choix les individus ont-ils réellement entre ces canaux, comment les combinent-ils ?

Quels modes de communication non verbale chez l'autre ?

- ∞∅ Dans quelle mesure les expressions faciales de l'autre sont-elles une partie importante de son langage ?
- ∞∅ Quel sens à l'éloignement, aux mouvements du corps, au paralangage ?
- ∞∅ Quel statut, quelle signification, quel usage pour le silence ?
- ∞∅ Quel rapport au paraître, à la visibilité (par exemple dans l'habillement) ?
- ∞∅ Dans quelle mesure l'affectif est-il un mode de communication ?



les relations humaines et affectives

Quel rapport à l'empathie, la sympathie et l'antipathie dans la culture de l'autre ?

- Ⓜ Quelle propension de l'autre à l'empathie dans les relations professionnelles, sociales, et privées ?
- ∞∅ Peut-on nécessairement observer chez l'autre des marques de sympathie ou d'antipathie ? Que déduire d'une apparente indifférence ?
- ∞ La sympathie ou l'antipathie ont-elles autant de conséquences dans les relations professionnelles que dans notre propre culture ?

Quel rapport à l'amitié et à l'amour ?

- Ⓜ De quels rejets, de quels transferts affectifs l'autre est-il susceptible ?
- Ⓜ∞ Quelle conception de l'amitié, quelle valeur lui est-elle attribuée, quelle durée de mise en place de relations amicales ?
- Ⓜ∞ Quelle conception de l'amour, quelle valeur attribuée à l'engagement amoureux ? Mariages d'amour, mariages arrangés ?
- Ⓜ∞ Quel rapport à la pudeur chez l'autre ? Dans quelle mesure exprime-t-on facilement ou non des sentiments d'amitié ou d'amour ?
- Ⓜ∞ Qu'appelle-t-on intimité ? Par rapport à qui ? Quel rapport à l'intimité ?
- Ⓜ∞ Quel rapport à la séduction ?
- ∞Δ Quel degré de séparation voulue entre la sphère professionnelle ou publique et la sphère amicale ou amoureuse ?
- ∞ Quelles conséquences professionnelles d'un recoupement de ces sphères (invitations, implication de la famille, etc.)

Quel rapport à la haine et au ressentiment ?

- ∞∅ Peut-on percevoir facilement chez l'autre ce type de sentiment ? Est-il clairement exprimé lorsqu'il existe ? Qu'est-ce qu'un sentiment haineux dans la psychologie de l'autre ?
- ∞∅ Se met-on en colère dans la culture de l'autre ? Quels signes perceptibles d'agressivité ? Dans la sphère professionnelle ? Dans la sphère privée ?

Quel rapport au conflit et à la violence dans la culture de l'autre ?

- © Quels conflits latents ou déclarés dans le pays ?
- ©∞ Quel degré de conflictualité dans les institutions dans ou avec lesquelles nous travaillons ?
- ®∞ Dans quelle mesure le refus ou le désaccord sont-ils acceptables, admis, souhaités ?
- ®∞ Qu'est-ce qui est appelé violence chez l'autre ? Quand estime-t-il pouvoir se permettre d'être violent ? Quelles représentations, par exemple des violences faites aux femmes ?
- ∞Δ Quelles stratégies d'évitement ou de valorisation du conflit ? Asepsie, silence, ou conviction que le conflit est utile, créateur ?
- ∞Δ Peut-on, doit-on évoquer ouvertement les dissensions dans la culture de l'autre ?
- ®∞ Qu'est-ce qu'une sanction dans les pratiques et dans la psychologie de l'autre ?

Quel rapport à convivialité ?

- ©∞ Quels sont les lieux et les pratiques de convivialité ? Invitations, loisirs, sport ?
- ®∞ L'instauration de pratiques de convivialité est-elle un enjeu, un effort, une évidence ?

Quel rapport à l'humour dans la culture de l'autre ?

- © Quels clichés avons-nous sur l'humour dans le pays concerné ?
- ®∞ Quelle valeur attribuée à l'humour ? Quelle fréquence et quelle pratique du maniement de l'humour dans la culture de l'autre ? Sur quels objets l'humour se porte-t-il ? De quoi ne rit-on pas ?
- ∞ L'humour peut-il être considéré ici comme un moyen de communication ?
- Δ Quelle dose stratégique dans le maniement de l'humour chez l'autre ? Quelle utilisation de l'humour dans de désamorçage des conflits ?

2. QUESTIONS SUR LE MANAGEMENT INTERCULTUREL ET LA GESTION DE LA DIVERSITÉ



le rapport au travail, à l'action et au risque

Quelle conception du travail chez l'autre ?

- Ⓜ Comment le travail est-il perçu dans la culture de l'autre ? Obligation matérielle, devoir moral, source d'épanouissement...?
- Ⓜ En quoi la représentation du travail trouve-t-elle son origine dans l'héritage religieux, dans la tradition ou dans les conceptions des rapports homme-nature ?
- ∞ Sommes-nous dans une culture du résultat ou dans une culture du processus?
- ∞ Mes interlocuteurs fonctionnent-ils plutôt sur un mode inductif ou sur un mode déductif?
- ∞ Valorise-t-on plutôt la débrouillardise ou le travail strictement organisé?

Quelle conception de l'efficacité dans la culture de l'autre ?

- Ⓜ∞ Qu'appelle-t-on efficacité ? Par rapport à quoi l'autre juge-t-il qu'un travail est efficace ? Qu'appelle-t-on, ici, « bon travail » ?
- ∞ Quelle importance donnée ici à l'évaluation du travail ? En quoi cela a-t-il un impact sur les méthodes d'organisation et de travail ?
- ∞Δ Nos interlocuteurs ont-ils plutôt une logique de maîtrise de la réalité (voire d'affrontement) ou une logique d'adaptation stratégique à cette réalité (épouser la vague, *wu-wei* ?)

Comment l'autre gère-t-il le temps et ses contraintes ?

- Ⓢ Quel poids des impondérables et des conditions économiques ou politiques (dysfonctionnement des moyens de communication et de transport par ex.) dans la maîtrise du temps par l'autre ?
- Ⓢ∞ Avons-nous les mêmes contraintes de temps ? Quelle influence, par exemple, des comptes que nous devons rendre, de la durée et du coût de notre séjour ?
- Ⓜ∞ Quelles dominantes culturelles dans l'allocation individuelle du temps ? Temps monochrome (une chose à la fois) ou temps polychrome ? Quelle signification au regard de la valeur attribuée au travail, à la personne... ?
- Ⓜ∞ Quelle conception de l'élasticité du temps (dans les horaires de travail par ex.) ?
- ∞Δ Quel rapport à la régularité ? Quelles pratiques des rythmes et de la ponctualité chez l'autre ? Retard-stratégie ?
- ∞ Quelles priorités temporelles lors de l'organisation de réunions et de rencontres ? Commencer ou terminer par "l'essentiel" ?
- ∞ Quand se prend, s'élabore une décision ? En réunion ? Ou individuellement, avant ou entre les réunions ?

Quel rapport à l'incertitude et au risque ?

- Ⓢ En quoi la situation économique du secteur ou de la population concernée permet-elle ou non le droit à l'erreur ? Quelles marges de choix a-t-on ici ?
- ⓈⓂ Quelles traductions des mots « risque », « initiative », « innovation » dans la langue maternelle de l'autre ?
- ∞Δ Quel degré d'acceptation de l'incertitude ? Quels besoins de règles précises, chez l'autre ? Quelles stratégies de contrôle ou d'évitement de l'incertitude
- Ⓜ∞Δ Quel rapport à l'initiative ? Quand l'initiative est-elle perçue comme justifiée ou comme injustifiée ? Quelles stratégies de promotion de l'innovation ou de résistance à l'innovation ? Et quels motifs à ces stratégies ?
- Ⓜ∞ Qu'est-ce qui est considéré comme risqué dans la culture de l'autre ? Avons-nous le même rapport à la fragilité, aux risques, au danger, à la sécurité ?
- Ⓜ Quelle propension à considérer le risque et la crise de manière négative ou positive ?
- Δ Face à une crise, la priorité est-elle ici à l'éloignement des menaces ou à l'accompagnement d'une opportunité ?

Nature des questions : Ⓢ éléments de contexte ; Ⓜ représentations, valeurs ; ∅ codes ; ∞ pratiques ; Δ stratégies



le rapport à l'argent, à l'égalité et aux inégalités

Quelles conceptions de l'argent, de la richesse et de la pauvreté dans la culture de l'autre ?

- ©® Quelles traductions des mots pauvreté et richesse dans la langue maternelle de l'autre ?
- ® Quel rapport culturel et religieux à l'argent et à son usage dans la culture de l'autre ? Qu'est-ce qui est licite et illicite ?
- ®∞ Comment l'autre définit-il une personne riche et une personne pauvre ? Quelle relation entre richesse et lien social ? Quels sont les critères pour apprécier l'ampleur de la richesse ?
- ® La richesse est-elle perçue comme une affaire individuelle ou collective ?
- ®∞ Les motivations qui poussent les individus à être solidaires à l'égard des plus pauvres sont-elles partout les mêmes ?
- Δ Quelles instrumentalisation des notions de richesse et de pauvreté dans les relations internationales, particulièrement Nord-Sud ?
- ∞ Quel lien entre argent et motivation ? Les incitations pécuniaires sont-elles efficaces ? Un salarié recherche-t-il avant tout, ici, l'argent ou le prestige acquis grâce au travail ?
- ©∞ Quelles pratiques salariales ici ? Suivant quels critères et quelles règles ?
- ∞ Vers quelle usage prioritaire une somme importante d'argent gagnée par un individu va-t-elle être affectée ?
- ∞ Sous quelles formes préfère-t-on conserver l'argent ? A-t-on souvent recours au crédit ?

Quelles conceptions des transactions et de la négociation ?

- ©∅ Dans la vie courante, faut-il s'en tenir ici aux prix affichés ? Faut-il négocier ?
- ∞∅ Quelle est l'importance du facteur humain (relations personnelles entre les parties concernées) dans la négociation ?
- ∞∅ Quel est le temps admis, voulu, exigé pour la négociation ?

Quel rapport à l'équité, à l'égalité, aux inégalités ?

- © Quels écarts de niveaux de rémunération et de niveaux de vie dans la région ?
- ®∞ La notion d'égalité a-t-elle un sens et une utilité dans la culture de l'autre ? Qu'appelle-t-on inégalités, à quoi les mesure-t-on ?
- ®∞ Quel rapport à la notion d'équité ? Qu'est-ce qui est considéré comme exclusion sociale dans cette culture ?
- ®∞ Comment les uns et les autres justifient-ils le maintien ou la ou la réduction des inégalités ? Quel degré d'acceptation implicite ou déclarée des inégalités ? Quel rapport avec la conception plus ou moins hiérarchique/pyramidale de la société ?
- ∞ Quels outils, quels modes d'action contre les inégalités (discrimination positive, quotas, etc...) ?

Quels rapports à la possession et à la dépossession ?

- © Quel statut légal de la propriété dans le pays concerné ?
- © Quelle transparence sur les questions de patrimoine et de revenus ?
- ® Quel sens pour la propriété ?
- ®∞ Quel statut pour le don et l'échange non marchand ? Quand le don est-il obligatoire ? Est-on redevable vis-à-vis d'une personne qui nous fait un don ?
- ® Quelle valeur attribuée à l'hospitalité ?
- ∞ La culture de l'autre privilégie-t-elle une logique d'accumulation ou une logique de redistribution ?



le rapport à l'autorité, au pouvoir, aux normes

Quel rapport à la légitimité dans la culture de l'autre ?

- ©∞ Quelles sont les sources de légitimité et d'autorité dans la culture de l'autre (systèmes légaux, droit coutumier, droit religieux, légitimité historique, etc.) ? Quelles sont les sources éventuelles de tensions ? Qu'est-ce qui fait polémique ici ?
- ® Quelles représentations de la légitimité ?
- ® Quel rapport culturel à l'Etat ?
- Δ Comment joue-t-on du choix ou de la combinaison des différentes sources de légitimité pour affermir une autorité ?

Quel rapport à l'autorité et au pouvoir ?

- © Le système politique en vigueur dans le pays permet-il aux oppositions de s'exprimer ?
- © L'Etat est-il l'institution dominante dans les rapports sociaux ?
- ® Quel rapport au politique, à la politique ?
- ©∞ Existe-t-il des syndicats ? Sont-ils constitués et fonctionnent-ils sur un modèle importé (organisation arborescente, pratiques paritaires, etc.) ? Ont-ils force de contre-pouvoir ?
- ®∞ L'autorité est-elle tenue ici pour un phénomène naturel, acquis, imposé ? Quel degré d'acceptation de l'autorité dans les entreprises ou les structures locales ?
- ®∞ Est-il culturellement possible de s'opposer à l'autorité ? Y a-t-il chez l'autre une culture de la revendication ? La religion influe-t-elle sur ses postures dans ce domaine ?
- Δ Quelles stratégies d'affirmation de l'autorité chez l'autre ?

Quel rapport à la hiérarchie ?

- ®∞ Comment est comprise la hiérarchie dans la culture de l'autre ? Question purement professionnelle ou notion socialement plus large ? Les hiérarchies sont-elles visibles, affichées, ou sous-jacentes ?
- ®∞ Quel degré d'acceptation de la « distance hiérarchique » (au sens de Hofstede) dans les entreprises ou les structures locales ?
- ∞ L'autre attend-il de son chef une attitude prescriptive, des directives précises, ou souhaite-t-il se voir laissée une latitude, une possibilité d'initiative et de créativité ?

Quelles conceptions de la justice, de la responsabilité et de la redevabilité ?

- © Quels sont les systèmes de contrôle juridique dans le pays ?
- ® Quel rapport culturel à l'idée de justice ?
- © Quels sont les systèmes de contrôle social dans le pays ?
- ® Qu'est-ce qui, chez l'autre, est considéré comme un devoir ?
- ∞ Comment l'autre décline-t-il les idées de responsabilité et de redevabilité ? A qui rend-on des comptes dans sa culture ? Quels poids respectifs du contrôle professionnel et du contrôle social ?
- Δ Quelles stratégies d'attribution ou de renvoi des responsabilités ?

Quel rapport à la norme dans la culture de l'autre ?

- ©®∞ Qu'est-ce qui est considéré ici comme norme ? Quels sont les différents systèmes normatifs en présence ? Peut-on négocier la norme ? Le recours à la norme est-il une protection ?
- ® Qu'est-ce que « le normal » et « l'anormal » pour l'autre ?
- ®∞ Quel rapport au droit, quelle primauté du droit, de quel droit s'agit-il ?
- Δ De quel rattachement à quel système de normes se prévaut-on selon que l'on doit résoudre tel ou tel problème ? Quels arrangements pour quels résultats ?

Nature des questions : © éléments de contexte ; ® représentations, valeurs ; ∅ codes ; ∞ pratiques ; Δ stratégies



le rapport au savoir et aux technologies

Quel rapport au savoir et quel statut des connaissances dans la culture de l'autre ?

- © Quelles sont les différentes sources de savoir dans la culture de l'autre (savoirs scientifiques, populaires, traditionnels, nés de l'expérience...) ? Quelles contradictions éventuelles entre elles ?
- ®∞ Quel statut pour l'expérience et pour les savoirs transmis de génération en génération ?
- ®∞ Quelle importance respective du savoir écrit et du savoir oral ?
- ® Que veut dire « scientifique » dans la culture de l'autre ?
- ∞ Quelles dynamiques de dialogue existantes entre savoirs traditionnels et savoirs modernes ? Quelles complémentarités, quels arrangements ? Quels dangers ?
- ∞Δ Quels rapports entre savoir et pouvoir ? La légitimité par le savoir ? La démocratisation du savoir entraîne-t-elle une démocratisation du pouvoir ?

Quel rapport à l'éducation ?

- ©® Quel est l'état de l'école et des universités, quel statut pour les enseignants ? Quel taux de scolarisation, d'accès à l'éducation supérieure ? Quelle proportion de jeunes font leurs études à l'étranger ?
- ® Quel regard sur les enseignants ? Quelle est la finalité de l'école ?
- ® Quelle conception de l'éducation ? Qu'appelle-t-on « bonne » ou « mauvaise » éducation ?

Quel rapport à l'expertise ?

- © Quel historique de l'expertise dans le pays ou l'institution concernée ?
- ®∞ Qu'est-ce que l'autre attend d'un expert, d'un cadre expatrié, d'un coopérant, d'un volontaire ? Quel prestige accordé à l'expertise ?
- ®∞ Quel rapport à l'expérimentation, à l'échec ? Quelle acceptation de « ne pas savoir » vis-à-vis des collègues, des subordonnés, des supérieurs hiérarchiques ?
- ® Quelles stratégies de pouvoir à partir du savoir et de l'expertise ?

Quel rapport à l'information ?

- ® Qu'appelle-t-on information, que considère-t-on comme information dans la culture de l'autre ?
- ©® Quelles représentations de la liberté d'informer, du droit à l'information dans la culture de l'autre ? Quelle situation des médias ?
- Δ∞ Quelles stratégies d'information dans l'institution, quels dispositifs de capitalisation d'expérience et d'échanges de données ?

Quel rapport aux technologies

- © Quelle importance des technologies importées dans le pays concerné ?
- © Quel degré d'équipement en réseaux de communication et quel degré d'adhésion aux réseaux sociaux (facebook, twitter...) ?
- ®∞ Quel rapport au virtuel permis par la technologie ?
- ®∞ Comment le progrès technologique est-il perçu ? Outil d'asservissement ou de libération ? Quel prise le citoyen a-t-il sur les développements technologiques ?
- ®∞ Quelles réactions culturelles au développement de la communication de masse ?

3. QUESTIONS SUR LES VISIONS DU MONDE



L'influence de la religion et le rapport au sacré

Quel poids des religions et des spiritualités dans la vie sociale et professionnelle de nos interlocuteurs ?

- © Quel est le statut de la religion dans le pays (laïcité, religion d'Etat?)
- © Quelle importance et quelle fréquence des fêtes religieuses dans la région ?
- © Quelle est la fréquence des références religieuses dans le langage quotidien ?
- ® Est-on plutôt dans une culture du sacré ou dans une culture sécularisée?
- ® Quel rapport au divin et au sacré dans la vie quotidienne ?
- ® Quel est le poids des tabous d'origine religieuse chez l'autre ?
- ∞ L'autre peut-il séparer la sphère publique/professionnelle de la sphère du religieux ?
- ∞ De quelles cautions et précautions religieuses ou spirituelles les acteurs économiques et sociaux s'entourent-ils dans leur vie professionnelle ?
- ∅ Quels sont les rites culturellement obligatoires qui interviennent dans la vie professionnelle ?
- Δ Dans quelle mesure l'autre se réfère-t-il à telle ou telle référence religieuse (ou les utilise-t-il) en fonction de ses objectifs et de ses intérêts ?



le rapport à la tradition et l'influence de l'Histoire

Quelle est l'influence des traditions et des rites dans les réactions au quotidien et dans les modes de raisonnement de l'autre ?

- © Quelle importance et quelle fréquence des fêtes rituelles dans la région ?
- ® Dans quelle mesure l'autre a-t-il le sentiment d'être inscrit dans une tradition ?
- ©∞ Quels conflits peut-on observer entre les différentes traditions ?
- ®∞ Quelle force prescriptive de la tradition et des rites chez l'autre ?
- ∞ Quels sont les domaines dans lesquels l'autre fait ouvertement appel à ses traditions propres?

Qu'entend-on par « modernité » dans la culture de l'autre, comment se positionne-t-on par rapport à elle ?

- © Quel niveau de communication avec le reste du monde dans le pays ? (notamment Internet)
- ® La tradition de l'autre est-elle définie par opposition à l'occidentalisation ?
- ® Quels conflits entre « tradition » et « modernité » ?
- ∞Δ Quels arrangements l'autre opère-t-il entre les différentes formes de tradition et de modernité ? Comment en joue-t-il en fonction de ses intérêts ou de ceux de son groupe ?

Quelle est l'influence de l'Histoire dans les comportements individuels et collectifs ?

- © Y a-t-il entre nous un arrière colonial, guerrier, ou de relations politiques bilatérales qui puisse expliquer certaines de nos réactions respectives?
- © Quelles situations récentes de crises ou de conflits dans le pays ou la région peuvent-ils expliquer certains comportements ? Quels traumatismes, connus ou cachés ?
- © Quel a été le processus historique de formation de l'Etat dans le pays où nous sommes ?
- ® Quels mythes anciens, peuvent expliquer les réactions de l'autre à l'égard du monde extérieur ?
- Δ Comment l'autre joue-t-il éventuellement de l'arrière historique? Comment en jouons-nous vis-à-vis de lui?

Nature des questions : © éléments de contexte ; ® représentations, valeurs ; ∅ codes ; ∞ pratiques ; Δ stratégie



le rapport à l'art, à l'esthétique, à la créativité

Quel rapport à l'art et à la créativité dans la culture de l'autre ?

- © Quels clichés éventuels avons-nous sur l'expression artistique dans cette région ou dans ce pays ?
- ∞ L'art est-il plutôt considéré comme le privilège d'une élite ou comme un patrimoine et une pratique populaires ?
- ® Qu'est-ce que les œuvres artistiques nous disent des manières dont l'autre pense le monde ?
- Δ Quelles utilisations de l'art dans les stratégies de pouvoir et dans les revendications (théâtre populaire, musique, littérature, etc.)

Quelle conception du beau et du laid dans la culture de l'autre ?



le rapport à la nature

Quelles cosmogonies et quel rapport général à la nature dans la culture de l'autre ?

- ® Par quelles cosmogonies (récits de la création du monde) la culture de l'autre est-elle marquée ?
- ® L'Homme est-il considéré ici comme maître ou comme partie intégrante de la nature ? (posture de domination ou de symbiose ?)
- ∞ Quelle influence de ces conceptions sur la gestion de l'environnement ?

Quel rapport aux ressources naturelles et aux biens communs ?

- © Quel état de conservation ou de dégradation de l'environnement dans la région concernée ?
- ® Quelle est la valeur attribuée à l'eau, l'air, la terre, aux espèces animales et végétales... ? Valeur sacrée, historique, marchande... ?
- ∞ Quelles conceptions et quelles pratiques de l'appropriation et/ou du partage des ressources ? Quelle ligne de démarcation entre les origines culturelles de ces postures et leur caractère stratégique ?
- ∅® Quel rapport à la notion de propreté (et de pureté) ?



le rapport à l'espace

Quelles représentations de l'espace dans la culture de l'autre ?

- ©® Comment l'espace est-il décrit dans la langue de l'autre ? Cela informe-t-il sur les aspects culturels ou religieux dans la conception et l'aménagement de l'espace ?
- ©∞∅ Combien de strates spatiales distingue-t-on : intime, privé, professionnel, collectif, public, politique... Comment marque-t-on les limites de ces types d'espace ? Sont-elles nécessairement physiques ?
- ©∞∅ L'espace est-il considéré comme un bien individuel ou un bien commun ?
- ® Quels types d'espace se représente-t-il ? Civilisé/non civilisé, espace physique/espace des morts...
- ® Quelles conceptions de l'habitat, de l'espace clos ?
- ® Qu'est-ce qu'un grand espace pour l'autre ?
- ∞Δ Comment la manière d'investir un espace peut renseigner sur l'autre (sur son mode de vie...) ?
- ®∞ Comment l'espace influence-t-il les rapports humains ? Quel lien entre espace et statut social ?

Quelle organisation de l'espace dans la culture de l'autre ?

- © Quelle organisation spatiale dominante dans l'espace urbain (radioconcentrique ou réticulaire, quadrillage ou diversité d'orientations) ?
- © Quelle organisation spatiale dominante dans l'espace rural (habitat et parcelles denses, dispersés...) ?
- ©∞ Quelle organisation spatiale dominante dans les habitations (fonctions de la cour, de la concession par exemple) ?
- ©∞ Quelles fonctions sociales sont assignées à l'espace ? Lieu de participation et de travail communautaire, lieu d'échanges humains (place de village, centre de santé, école, église, arbre à palabre) ?
- ®∞ Quels liens entre la manière de dessiner l'espace et la façon dont l'autre conçoit le monde ? (habitudes de cartographies, plans de villes ou d'habitations)

Quelle gestion collective de l'espace chez l'autre ?

- ∞ Comment met-on l'espace en commun chez l'autre ?
- Ⓜ Quelles différenciations mentales entre l'espace privé et l'espace public ?
- Ⓜ∞ Quels facteurs (temps, rentabilité, rareté, pouvoir) influent sur l'organisation de l'espace public ?

Quelle gestion individuelle de l'espace chez l'autre ?

- ∞ Comment l'autre gère-t-il son propre espace ?
- ∞Δ Comment l'autre s'approprié t-il l'espace, par quelles activités professionnelles ou ludiques ?
- Ⓜ∞ Y a-t-il chez l'autre des règles, des rites, d'aménagement ou de construction de l'espace qui nous échappent ? (*Feng Shui*, par exemple)
- ∞Δ Quelle bulle spatiale mes interlocuteurs maintiennent-ils, consciemment ou non, dans leur vie sociale ? (proxémie)
- Ⓜ∞ Quel type d'espace est propice au bien-être de l'autre ? Comment vit-on la cohabitation de plusieurs générations sous un même toit ?
- Ⓜ Quelle importance de l'imaginaire de l'espace chez l'autre ?

Quel rapport à la distance et à la mobilité ?

- Ⓜ∞ Qu'est-ce qui est considéré comme proche ou comme lointain dans cette culture ?
- ∞ La distance physique est-elle un obstacle, un atout ? Quelle gestion de la distance ?
- Ⓜ Quelles habitudes de mobilité chez l'autre (sédentarisme, nomadisme...) ?
- Ⓜ∞ Le modèle organisationnel influence-t-il les manières d'envisager la mobilité ?
- Ⓜ Quelle est la force du lien qui lie l'autre au territoire qu'il habite ?
- Ⓜ Stabilité, instabilité : quelles conceptions de ces notions, quels jugements de valeur ?
- Δ Quel rapport à l'expatriation (investir l'espace de l'autre) ?



Le rapport au temps et au changement

Quelle conception générale du temps chez l'autre ?

- Ⓜ Quel niveau de précarité chez ceux avec lesquels nous travaillons ?
- Ⓜ Le temps est-il plutôt perçu chez l'autre comme une réalité à dominer, ou comme un élément plus ou moins sacré auquel s'harmoniser ? Comme un ennemi, ou comme un allié ?
- Ⓜ Le temps est-il tenu pour rare ou largement disponible ?
- Ⓜ∞ Le temps est-il considéré (et géré) chez l'autre comme un bien personnel ou un bien commun ? Quelle sensibilité aux contraintes de temps collectives ?
- ∞ Quel rapport entre le temps et l'argent ?

Quelles conceptions du passé et du futur ?

- Ⓜ Dans quelle mesure la langue maternelle de l'autre conjugue-t-elle les verbes au passé et au futur ?
- Ⓜ Quelles sont les conceptions *culturelles* du passé, du présent et du futur chez l'autre ?
- ∞ Quelle prise nos interlocuteurs pensent-ils, veulent-ils avoir sur le futur ?

Quel horizon temporel et quelle propension à l'anticipation dans la culture de l'autre ?

- Ⓜ Quelle est l'espérance de vie dans le pays ou le groupe social avec lequel nous travaillons ?
- Ⓜ L'autre a-t-il une vision du temps au jour le jour, une propension à l'anticipation ou au retour vers le passé ?
- Ⓜ Le temps de l'autre valorise-t-il la progression, l'évolution ?
- Ⓜ La conception du temps est-elle plutôt linéaire ou plutôt cyclique, marquée par ex. par le rythme des saisons ?
- ∞ A quel horizon temporel l'autre se projette-t-il lorsqu'il raisonne sur le futur (une semaine, 1 an, 10 ans ?)
- Δ Quelles stratégies d'anticipation chez l'autre ?

Quel rapport à l'urgence, à l'attente, à la patience ?

- Ⓜ Qu'est-ce qui est urgent pour l'autre, et qu'est-ce qui peut attendre ?
- Ⓜ∞ L'expression « perdre son temps » a-t-elle un sens chez l'autre ?
- ∞Δ L'urgence peut-elle justifier, dans les interventions extérieures, la mise entre parenthèses de préoccupations interculturelles ?

Quel rapport au durable et à l'éphémère?

- © Quel niveau de conservation de l'environnement ? Quelles contraintes environnementales ?
- ® Les notions de « durabilité » (développement durable...) et de « pérennité » des activités économiques et sociales ont-elles le même sens dans la culture de l'autre et dans la mienne ?
- ®∞ Dans quelle mesure les pratiques ou l'absence de pratiques pro environnementales sont-elles liées à des facteurs culturels ?

Quel rapport au « faire » et à l' « exister » ?

- ® Y a-t-il ici plutôt une hantise de l'action visible, matière à *reporting*, ou une philosophie de l'existence et du temps du dialogue ?
- ® Quel rapport au volontarisme ? Quelle conception de la motivation chez l'autre ? Sur quoi se porte-t-elle en priorité ? Qu'est-ce qui, dans les représentations de nos interlocuteurs, met l'homme en route, qu'est-ce qui le fait avancer ?
- ®∞ La lenteur est-elle considérée comme un manque d'investissement professionnel ? Quels jugements moraux autour de la lenteur, de la précipitation ?

Quelles représentations du progrès et du changement social dans la culture de l'autre ?

- ©® Quelles traductions, dans la langue de l'autre, des termes de « changement », « développement », « progrès social », « projet »...?
- ®∞ Qu'est-ce qui est ici considéré comme progrès ? Quel rapport à l'idée même de progrès, de réussite, de création de valeur ? Progrès individuel ou progrès collectif ?
- ® Quelle conception de la promotion sociale ? Cette idée a-t-elle un sens dans la culture de l'autre ?
- ® Quelle est la représentation du changement social dans la culture de l'autre ? Avons-nous le même rapport à l'idée de « changer la société » ?
- Δ Quelle instrumentalisation de la notion de progrès par les différents acteurs ?
- ® Quel rapport à l'ingérence (« Faire pour l'autre ») ? Quelle perception du bénévolat ?
- ®∞ Quelle image l'autre a-t-il de l'aide internationale et de la présence sur son sol d'entreprises internationales ? Quelle attitude adopte-t-il face à cela ? Quel impact de la présence étrangère sur les vocabulaires utilisés et les discours institutionnels ?
- ∞Δ D'une manière générale, comment conçoit-il et assume-t-il son propre rôle et celui des acteurs extérieurs dans la mise en œuvre du changement ?



visions de la vie, de la santé, de la mort

Quel rapport à la vie et à la mort ?

- © Quels systèmes d'accompagnement et de couverture sociale de la naissance et de la mort ?
- ©∅ Quels sont les rites/usages concernant la naissance et la mort ?
- ∞∅ Quels sont les grands moments de la vie dans la culture de l'autre? (initiation, etc.) ?
- ® Une vie, plusieurs vies ? Quand commence la vie, pour l'autre ?
- ® Quelle représentation de la naissance et du nombre d'enfants (liens avec la prise en charge intergénérationnelle) ?
- ® Quelle représentation et quelle verbalisation de la mort ? Quel fatalisme face à elle ?
- ®∞ Quelles attitudes (des institutions et personnes concernées) à l'égard de la planification des naissances ?
- ∞∅ Qu'y a-t-il derrière les manifestations d'émotion ou d'indifférence face à la mort ?

Quel rapport à la souffrance, à la maladie, à la médecine ?

- © Quel rapport entre la situation économique et sociale et la situation sanitaire dans la région concernée ?
- ©∞ Quelles pratiques culturelles ont un impact sur la santé (refus des vaccins, etc.) ? Quelle acceptation ou refus de l'aide médicale extérieure ? Que signifie le refus d'aide ?
- ©∞ Quelles sont les différentes formes de médecine (traditionnelle, moderne, alternative, etc.) à l'œuvre dans cette région ? Quelles combinaisons sont opérées/opérables entre ces différentes formes ? Quelles priorités instinctives ou culturelles dans le recours à telle ou telle forme de médecine ?
- ® Quels fossés éventuels entre la médecine moderne et les représentations sociales et sacrées de la maladie ?
- ® Quel rapport à la maladie et à la souffrance ? Phénomènes naturels, liés au surnaturel, purement cliniques ?
- ® Quelles représentations des phénomènes d'addiction ? Quels jugements, quelle tolérance ?
- ® Quelle représentation du malheur ? Quel rapport à la résilience, à l'acte de rebondir ?

Comment le handicap est-il considéré et géré ?

- © Quel régime légal et de protection sociale des personnes handicapées est en vigueur dans le pays (quotas, aménagement de postes, etc.) ?
- ©∞ Quelles stigmatisations observe-t-on à l'égard du handicap ? Quelle attitude face à la stigmatisation ?
- ∞ Quel devoir d'assistance aux personnes handicapées dans la culture de l'autre ?
- ® Quel est le rapport culturel au handicap mental ? L'idée même de handicap a-t-elle un sens dans la culture de l'autre ? Est-ce considéré ou non comme un phénomène naturel ?
- ®∞ Quels clichés, peurs, mises à distance, résistances à la rencontre avec le milieu du handicap ?
- ∞Δ Quels sont les comportements et les stratégies en matière d'intégration, d'insertion, d'adaptation des équipements ?

Quel rapport aux questions d'alimentation ?

- © Quel état des lieux alimentaire dans la région concernée? (notamment degré de dépendance à l'égard de l'aide internationale)
- ® La nourriture a-t-elle, peut-elle avoir une valeur sacrée ?
- ®∅ Quelle est la valeur sociale du repas chez l'autre ?
- ®∅ Quel est son rapport à la variété alimentaire ? Que signifie « qualité » pour l'autre ? Quelle posture par rapport au goût ?
- ∞Δ Quelle acceptation ou refus de l'aide alimentaire extérieure ? Que signifie le refus d'aide ?
- ©∞ Quel impact de l'aide alimentaire sur les modes nutritionnels locaux ?



conceptions de la liberté, de l'honneur, des droits humains

Quelles conceptions de la contrainte, de la liberté et des droits humains ?

- © Quel est l'état des libertés et du respect des droits humains (au sens où l'entend un Occidental) dans le pays ? Qui sont les exclus de cette société, qui les défend ?
- ®∞ Quelles conceptions des libertés et des contraintes dans l'univers professionnel et dans l'univers public ? Quelles limites établit-on entre vie professionnelle ou vie publique et vie privée ?
- ® Quelle est la valeur et le besoin de liberté dans la culture de l'autre ? La liberté est-elle un enjeu ?
- ® Quelles conceptions des droits humains ? Quel rapport à la liberté d'expression ?
- ®∞ Quel est le degré d'acceptation de la transgression dans la culture de l'autre ?
- Δ Quelles stratégies d'affirmation de la liberté, des libertés ?
- ®Δ Lors d'éventuelles justifications de traitement des droits humains contestés par le monde occidental, qu'est-ce qui relève du facteur culturel et qu'est-ce qui relève de stratégies politiques ?

Quel rapport à l'honneur, à l'engagement, au prestige ?

- © Comment se traduit le mot "honneur" dans la langue maternelle de l'autre? Quelle récurrence de ce thème dans la littérature et la filmographie de ce pays ?
- ®∞Δ Où met-on son honneur dans la culture de l'autre ? Quelle crainte de perdre la face et de faire perdre la face à l'autre ? Quelles stratégies sont mises en œuvre pour sauver la face, pour ne pas compromettre son honneur et celui de l'autre ? Quelles ∞tiques professionnelles en découlent ?
- ® Qu'est-ce qui est générateur de prestige chez l'autre ?
- ®∞ Qu'est-ce qu'un engagement chez l'autre ? Quelle valeur à la parole donnée ? Quel rapport à la confiance, quelles conditions pour la confiance ?
- ∞Δ Y a-t-il une priorité aux engagements concernant les personnes, ou aux engagements concernant les délais ou les projets ?

Nature des questions : © éléments de contexte ; ® représentations, valeurs ; ∅ codes ; ∞ pratiques ; Δ stratégies

Quelques indications bibliographiques

1. Sauquet, Michel, avec la coll. de Martin Vielajus : ***L'intelligence de l'autre : prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun***, Ed. Charles Léopold Mayer, Paris, 2007.
2. Davel, Eduardo, Dupuis Jean-Pierre, Chanlat, Jean-François (sous la direction de), ***Gestion en contexte interculturel – approches, problématiques, pratiques et plongées***, Ed. Les presses de l'université Laval, Québec 2008. Un livre et un DVD inclus, pour une vision très complète des problématiques de l'interculturel en entreprise et bien au-delà. Dans le DVD, de très nombreuses études de cas sur des pays des cinq continents.
3. Verbunt, Gilles, ***La société interculturelle. Vivre la diversité humaine***, Seuil, Paris, 2001. La première du livre (philosophie de l'interculturel) aide à définir les concepts (culture, identité, société interculturelle). La deuxième (œtiques de l'interculturel) traite des problèmes de langage, des systèmes de valeur, de la gestion du temps, de la perception de l'espace, des approches du corps, etc.
4. Hall, Edward T. :
 - a. ***La dimension cachée (The hidden dimension)***, Seuil, coll. Points, Paris 1996, montre comment des individus appartenant à des cultures différentes habitent des mondes sensoriels différents et ont un rapport très différent à l'espace.
 - b. ***La danse de la vie (the Dance of life)***, Seuil, coll. Points, 1983, met l'accent sur la question du temps culturel.
 - c. ***Le langage silencieux (the Silent language)***, Seuil, coll. Points, 1990 évoque une question essentielle lorsque l'on change de culture : qu'est-ce qu'être en retard, qu'est-ce qu'attendre ?
 - d. ***Au-delà de la culture (Beyond Culture)***, Seuil 1979 est plus philosophique, plus difficile d'accès.
5. Cailliau, Hesna, ***L'Esprit des Religions – Connaître les religions pour mieux comprendre les hommes***, Ed. Milan, Paris, 2006. Livre d'une remarquable clarté. Au delà du comparatif des religions, un voyage qui nous en dit long sur nos propres réflexes culturels.
6. Inda, Jonathan Xavier & Rosaldo, Renato, ***The anthropology of Globalization***, Blackwell Publishing, Malden (USA), Oxford (UK), Victoria (Australia), 2002, un livre essentiel pour comprendre les enjeux interculturels de la globalisation.
7. Martin, Dominique, Metzger Jean-Luc & Pierre, Philippe, ***Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation***, Editions du Seuil, 2003. Même commentaire que pour le livre précédent.
8. Mutabazi, Evalde, Pierre, Philippe, ***Pour un management interculturel - de la diversité à la reconnaissance en entreprise***, L'Harmattan 2008. Livre essentiel pour comprendre les enjeux de la gestion de la diversité en entreprise et les différentes stratégies identitaire des professionnelles en mobilité internationale.
9. Sizoo, Edith, ***Ce que les mots ne disent pas – quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels***, Editions Charles Léopold Mayer, Paris 2000. A travers la singulière expérience

des traductions d'un manifeste à vocation internationale, on ici voit en quoi un mot est loin d'être traduit une fois qu'il est traduit, et ce que chaque culture met de différent derrière les mêmes notions. .

10. Jandt, Fred E., ***An introduction to intercultural communication - identities in a global community***, Sage publications, London 2004. Un manuel de communication interculturelle, qui traite de l'influence de la culture sur la perception, des barrières à la communication interculturelle, des stéréotypes et des préjugés, etc. Par un professeur à la California State University.
11. Michalon, Clair, ***Différences culturelles, mode d'emploi***, Sépia, Paris, 1997. Livre d'un agronome français ayant formé avant leur départ des générations de coopérants et de volontaires à l'approche des cultures du Tiers monde. Un outil intéressant, notamment sur les quiproquos culturels et sur la notion de travail dans les différentes cultures.
12. Hofstede, Gert, ***Culture's consequences: International differences in work-related values***, Sage Publishers, Newbury Park, California, 1980. Hofstede a eu une influence importante en formalisant le concept de distance culturelle et a cherché à la mesurer à partir de plusieurs indices à partir d'un vaste questionnaire administré au personnel d'IBM dans un ensemble de pays : indice de distance hiérarchique, de contrôle de l'incertitude et de l'anxiété, d'individualisme, de masculinité. A connaître malgré ses limites (notamment les généralisations apparaissant dans le classement des pays du monde suivant ces différents indices).
13. Moral, Michel, ***Le Manager Global***, Dunod 2004. Ouvrage très clair, riche en exemples.
14. Baudry, Pascal, ***Français & Américains - l'autre rive***, Ed. Village Mondial, 2004. Profond et passionnant, cet ouvrage suscite bien des réflexions, par comparaison, sur la culture française.