

Voisins de toujours et pourtant ... : la rencontre interculturelle dans la région du Rhin supérieur

Communiquer, c'est plus que parler

La notion de *communication interculturelle* suppose, d'une part, que des personnes issues de différentes cultures se rencontrent et communiquent et, d'autre part, que des problèmes de compréhension peuvent découler de cette communication ou même qu'ils sont inévitables¹. Pourquoi en est-ce ainsi ? Dans la plupart des cas, ce n'est que lorsque nous rencontrons des personnes issues d'une autre culture et en même temps la manière de penser et d'agir propre à cette culture que nous prenons conscience de notre propre façon de penser et d'agir, considérée jusqu'à ce moment comme allant de soi. Quand nous nous rendons compte que les choses peuvent être vues d'une manière complètement différente et que la façon de procéder et d'agir dans une situation donnée peut être totalement autre, les certitudes que nous avons jusqu'alors et en conséquence également notre propre identité reposant sur ces certitudes sont remises en question.

En dépit des liens étroits qui existent depuis longtemps entre l'Allemagne, la France et la Suisse, nous sommes régulièrement surpris par des méthodes de travail parfois complètement différentes, une autre manière de communiquer, une gestion différente du temps ainsi que par une autre attitude vis-à-vis des règles. Il est fréquent que les personnes impliquées sous-estiment les différences interculturelles rencontrées dans le cadre de la coopération transfrontalière. Certaines personnes n'en ont pas conscience ; d'autres les nient en partie. Les différences existant au niveau du droit en vigueur, de la culture et du système en général influent fortement sur le travail quotidien et peuvent compliquer la coopération. Dès que des problèmes surviennent, ces aspects entrent en jeu et nous conduisent, la plupart du temps de manière inconsciente, à « penser de nouveau de façon nationale » et les frontières reprennent leur place dans nos têtes.

¹ Losche, Püttker 2009 : 43 et pages suivantes

Les groupes de travail, les commissions d'experts, les équipes de projet qui collaborent d'une façon ou d'une autre à un projet transfrontalier dans la région du Rhin supérieur sont généralement très hétérogènes en raison de la répartition asymétrique des compétences, des différentes cultures en matière d'organisation ainsi qu'en ce qui concerne le curriculum tant professionnel que personnel des membres.

Lorsque les groupes présentent une telle hétérogénéité, il est nécessaire d'intégrer différentes mentalités, styles de communication, systèmes de valeurs, langues, rôles, profils professionnels, traditions administratives et compétences dans le contexte de travail.

Vous avez peut-être également pu constater au cours de discussions difficiles avec vos partenaires de la coopération transfrontalière que vous ne pouvez parfois tout simplement pas comprendre la position allemande, suisse ou française sur certains sujets. Souvent, le fait d'être confronté au caractère relatif de ses propres opinions remet en cause nos repères habituels, nous désoriente et nous ne sommes plus sûrs du comportement à adopter. Dans un premier temps, nous percevons cette confrontation comme une menace pour notre propre identité et pour notre manière d'agir habituelle dont nous savons qu'elle a fait ses preuves dans notre culture. Lors d'une telle confrontation, les personnes avec lesquelles nous discutons ne se comportent pas de la façon dont nous attendons qu'elles le fassent, c'est-à-dire comme le feraient des personnes de notre propre cercle culturel. Alors, comme les simples mortels que nous sommes, nous interprétons et jugeons le comportement des personnes en face de nous selon les règles et les normes en vigueur dans notre propre culture et considérons en conséquence qu'elles ne se comportent pas bien.

La plupart des acteurs de la coopération transfrontalière de la région du Rhin supérieur n'ont que rarement ou que rarement eu l'occasion de se préparer spécialement à rencontrer leurs partenaires allemands, suisses ou français et de développer ainsi ce qu'on appelle une compétence interculturelle d'action. Au fil du temps, les personnes impliquées s'habituent aux particularités des différents partenaires de l'échange trinational. Elles

savent par exemple comment ces partenaires se comportent pendant les réunions, comment ils réagissent à une critique directe et ce qu'elles-mêmes ne doivent pas attendre des autres partenaires si elles veulent éviter les déceptions. Les irritations quotidiennes liées au travail de coopération sont tout simplement endurées et considérées comme un mal nécessaire. Cela dit, il est tout à fait possible de mener des projets de coopération transfrontalière à bonne fin en adoptant cette stratégie. Mais, avez-vous alors vraiment compris ce qui motive vos partenaires et pourquoi ils réagissent comme ils le font ? Quand on parle de communication interculturelle, il n'est pas uniquement question de tolérer, de respecter et de reconnaître le système de repères existant dans l'autre culture, mais également de lui accorder la même importance, la même valeur que celle accordée automatiquement au propre système de repères, c'est-à-dire au système existant dans la culture d'origine².

Les chercheurs ont développé des modèles permettant de saisir les cultures dans leur diversité. Pour cela, ils ont défini des dimensions culturelles qui sont souvent représentées comme des pôles diamétralement opposés. Des études ont mis en évidence où se situaient les différentes cultures nationales sur ce continuum.

Le fait de connaître ces dimensions culturelles nous sensibilise aux différences culturelles pouvant exister et cela peut être une aide précieuse pour faire ses premiers pas dans un environnement transfrontalier. Les différentes dimensions culturelles constituent également une bonne base pour réfléchir soi-même à ce sujet ou pour y faire réfléchir un groupe. Néanmoins, il ne faut jamais oublier que les cultures évoluent en permanence et donc que nous devons vérifier et remettre en question régulièrement nos connaissances présumées d'une culture, de façon générale et dans chaque contexte particulier.

Les différences se situent principalement au niveau des *formes* et des *styles de communication* adoptés par les personnes impliquées. On peut observer

² Alexander Thomas : Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation (2009).

- si elles supposent tacitement que certaines informations sont connues de tous ou si elles informent de façon aussi détaillée que possible ;
- si elles communiquent de manière ouverte et directe ou plutôt de façon polie et indirecte ;
- si elles montrent leurs émotions ou si elles se tiennent strictement aux faits dans leur argumentation ;
- si elles sont formelles ou informelles dans leurs contacts.

De plus, les différences portent sur la *façon de voir les choses* et la *manière de penser* en ce qui concerne

- le rapport au temps et à la ponctualité ;
- l'égalité et l'inégalité, la hiérarchie et la domination ;
- les règles et les accords passés ainsi que le fait de s'y conformer autant que possible ou de les adapter de façon flexible en fonction des situations.

Chacun grandissant dans la culture de son propre pays, les critères qui définissent ce que signifie agir ou penser « correctement » sont habituellement du domaine de l'inconscient et se dérobent à la réflexion.

Nous vous invitons à prendre un moment pour réfléchir à l'empreinte culturelle qui caractérise peut-être vos propres attentes vis-à-vis des partenaires de la coopération transfrontalière :

- Quelle importance attachez-vous à la ponctualité ?
- Dans quelles situations trouvez-vous un interlocuteur impoli ?
- À partir de quand une décision a-t-elle pour vous un caractère définitif et engageant les différentes parties ?
- Qu'entendez-vous par travail d'équipe ?
- Les discussions passionnées qui peuvent avoir lieu pendant une réunion vous énervent-elles ? Ou les trouvez-vous plutôt stimulantes ?

- Appréciez-vous les échanges informels avant ou après les réunions de travail ?
- Comment réagissez-vous au comportement d'une personne lorsqu'il vous paraît étranger ?

Pour comprendre les autres, il faut d'abord se connaître soi-même !

De plus amples informations sur les différents styles de communication et de travail existant au sein de la coopération franco-germano-suisse seront bientôt publiées sur le [site Internet du Congrès](#).

Je me tiens à votre disposition pour toute question ou toute information complémentaire à l'adresse électronique suivante : braaflaub@datacomm.ch