

Resumé du Cours

– La gestion de la diversité culturelle et l'empathie –

L'interculturalité

Lorsqu'il s'agit d'une rencontre interculturelle, les risques de désaccords, voire de dissensions, sont accrus, du fait des malentendus interculturels, et la difficulté de parvenir à une relation de confiance surgit, souvent avec acuité.

La rencontre interculturelle

Toute communication est toujours « plus ou moins interpersonnelle et en même temps plus ou moins interculturelle » (Collier). Ce qui différencie l'interaction en situation culturellement homogène de l'interaction dans des conditions culturellement hétérogènes est le **degré de complexité** des facteurs en jeu.

À partir d'une importante étude portant sur cinquante-trois entreprises multinationales, G. Hofstede a pu identifier **quatre dimensions de la variation culturelle** :

– **La dimension *individualisme/collectivisme*** oppose les cultures valorisant les buts individuels à celles qui placent les buts collectifs au premier plan. **Les cultures individualistes privilégient la réalisation individuelle, l'initiative et la réussite personnelle**, tandis que **les cultures collectivistes mettent l'accent sur l'appartenance groupale et les activités collectives**. Au plan relationnel, les membres des sociétés individualistes tendent à établir des liens amicaux privés, tandis que les sociétés collectivistes assujettissent les relations interpersonnelles aux obligations sociales.

A noter que cette dimension majeure de la variation culturelle avait été identifiée bien avant les travaux d'Hofstede, notamment par T. Parsons dans les années cinquante et qu'elle a fait depuis l'objet d'un nombre important de travaux.

– **Le *contrôle de l'incertitude* (*uncertainty avoidance*)** renvoie aux manières propres à chaque société d'alléger l'anxiété face à l'incertitude naturelle et existentielle, en termes de lois, dispositifs technologiques et institutionnels, liés à des valeurs, représentations, croyances, etc. Chaque société dispose ainsi d'un ensemble de réponses aux situations stressantes, auxquelles leurs membres recourent de façon préférentielle, mais qui impliquent, pour être correctement interprétées et efficaces, d'être connues de l'interlocuteur, faute de quoi elles sont source de malentendus.

– **La distinction *masculinité/féminité*** rend compte du degré de répartition des rôles dans une société. **Dans les sociétés masculines**, les rôles sont fortement différenciés et l'on y encourage l'affirmation masculine, en termes d'**ambition, d'esprit de compétition et de réussite matérielle et sociale**, tandis que qu'on y attend des femmes qu'elles soient modestes et soucieuses de la qualité de la vie. **Dans les sociétés féminines**, à l'inverse, on y valorise la **modestie, l'esprit de coopération et le souci de la qualité de la vie**, aussi bien chez les

hommes que chez les femmes, et les rôles des uns et des autres, au plan social et familial, sont considérés comme étant interchangeables.

– **La distance hiérarchique**, enfin, est relative au traitement de l'inégalité par les diverses sociétés. Elle est définie comme étant “**le degré d’acceptation, par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions et les organisations, d’une distribution inégale du pouvoir**”. Ainsi, les sociétés à forte distance hiérarchique sont caractérisées par un fort degré de dépendance et contre-dépendance à l’égard des supérieurs hiérarchiques, tandis que dans les sociétés à faible distance hiérarchique, on ne considère le pouvoir comme légitime que lorsqu’il est fonctionnellement justifié et l’on y privilégie les relations d’interdépendance entre membres de la société.

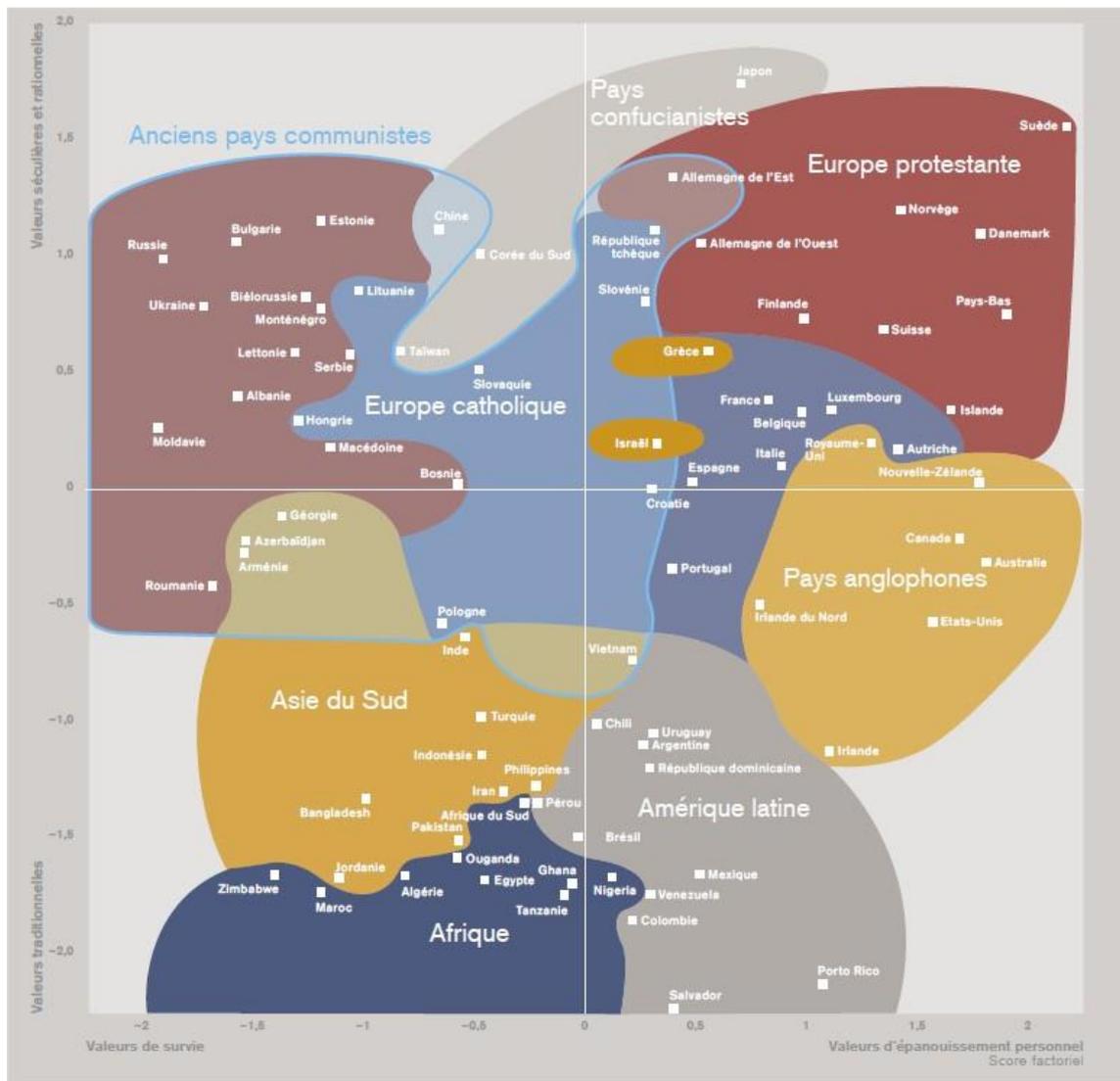
– Une cinquième dimension de la variation culturelle a pu être identifiée grâce à l’étude dite *Chinese Value Survey* et ainsi compléter celle d’Hofstede, dont l’échantillon présentait certaines limites. Il s’agit du *dynamisme confucéen* ou **orientation à long ou court terme**. **Les sociétés orientées vers le long terme** sont dirigées vers le futur, privilégiant certaines caractéristiques personnelles, comme **le sens de l’économie et la persévérance, en même temps qu’un attachement adaptable aux traditions**. À l’inverse, les membres des sociétés orientées vers le court terme sont tournés vers le passé et le présent, sont attachés au **respect des traditions et des obligations sociales** et accordent de l’importance au maintien de la face.

Un contre exemple de simplification, la classification de Ronald Inglehart

Inglehart étudie les différences de valeurs selon les pays et leurs évolutions. Pour illustrer les résultats de son travail, il propose de situer les pays étudiés selon deux axes, avec en ordonnée un positionnement allant des **valeurs traditionnelles** (liées à l’autorité, à la famille à la religion...) à des **valeurs rationnelles modernes** (démocratie, innovation,...) et en abscisse un positionnement allant de **valeurs de survie** (sécurité, appartenance...) à des **valeurs d’expression** (bien être, qualité de vie, créativité...). Pour interpréter le résultat obtenu, Inglehart s’appuie à la fois sur la géographie, la religion, l’idéologie et la langue comme le montre le graphique-carte ci-dessous.

Inglehart considère que des valeurs post-matérialistes de « self-expression », de créativité conduisent à donner la priorité à la protection de l’environnement, à bien tolérer la diversité culturelle, à demander une participation aux décisions politiques, économiques, éthiques, à s’impliquer dans l’éducation des enfants, à aborder les débats de façon tolérante, à cultiver la confiance interpersonnelle... Le développement humain fait donc passer de la contrainte (en bas à gauche) au choix (en haut à droite).

Exercice : comprendre le biais culturel et l’ethnocentrisme dont fait preuve Inglehart.



Problèmes majeurs : très grande généralisation, concept de culture émanant de l'Etat nation, aucun lien avec les influences culturels internationales et la globalisation, conception ethnocentrique (l'homme évolué étant bien évidemment l'homme occidental..).

Le conflit culturel

Ce type de conflit connote un état de dissonance ou de collision entre deux forces ou systèmes. Dans le contexte des rencontres interculturelles, le conflit est défini comme **l'incompatibilité perçue ou réelle des valeurs, attentes, processus ou conséquences de la rencontre entre deux ou plusieurs personnes de cultures différentes à propos de questions importantes et/ou relationnelles** ; de telles différences, le plus souvent, sont exprimées à travers différents styles de conflit culturel ». Quelle que soit la forme qu'ils prennent, ce qui, en dernier ressort, est au coeur de ces conflits culturels, **ce sont des conflits de valeurs**. Ces valeurs, auxquelles la plupart des gens n'ont pas un accès véritablement conscient, ont un poids souvent considérable sur les rencontres interculturelles et les rationalisations visant à expliquer les malentendus ne font que renforcer le rôle déterminant des différences des valeurs.

Du fait même que ces valeurs sont constitutives de la personnalité, toute remise en cause, toute menace, dont elles peuvent être l'objet, sont vécues sur le mode défensif et sont inductrices de

conflits affectifs, pouvant donner lieu à des réactions d'animosité, associées à des « cognitions paranoïdes »

Pour y pallier, il convient notamment de développer des compétences interculturelles :

_ **la réduction de l'ethnocentrisme**, c'est-à-dire l'adoption d'une *posture ethnorelativiste*, nécessaire pour véritablement comprendre d'autres logiques culturelles que celles auxquelles on est déjà plus ou moins familiarisé

_ la **conscience culturelle**, permettant de mesurer l'importance du rôle des facteurs culturels dans le développement psychologique individuel et dans les interactions

_ la **conscience interculturelle**, impliquant, d'une part, la conscience de la variation culturelle et la connaissance de ses grandes dimensions (cf. *supra*) et, d'autre part, la conscience des incidences psychologiques individuelles et relationnelles des écarts culturels. Quant aux compétences interculturelles spécifiques, elles impliquent des connaissances culturelles théoriques et pratiques concernant, notamment, la langue, les façons de penser, d'apprendre, de travailler, de communiquer en public et en privé des personnes rencontrées.

La confiance

Certains auteurs définissent la confiance comme une **vulnérabilité consentie** (Mayer, Brislin), d'autres comme une croyance dans le fait que l'autre va être sincère et honnête, et qu'il va tirer parti au minimum de la situation, en manifestant un **faible opportunisme**. Il faut ajouter la notion d'incertitude et de **prise de risques**, les trois éléments —vulnérabilité consentie, croyance dans le faible opportunisme du partenaire et prise de risques— correspondant à la confiance qu'on accorde à quelqu'un.

On peut également distinguer trois étapes dans l'élaboration de la confiance :

1. **La confiance basée sur le calcul et la dissuasion**, tout d'abord, renvoie à une conception pragmatique des échanges humains. A ce premier stade, la confiance est accordée à quelqu'un en fonction des sanctions potentielles directes ou indirectes (réputation), plus encore que des récompenses escomptées.
2. La deuxième étape, celle de **la confiance basée sur la connaissance**, consiste à prendre des informations sur autrui de façon à le connaître suffisamment bien pour pouvoir anticiper sur ses comportements et faire des prédictions sur sa fiabilité. Ces informations peuvent être prises auprès de tiers, mais également directement auprès de l'intéressé lui-même. Ce faisant, **à mesure des interactions répétées** visant à améliorer la compréhension de l'autre, la relation devient de plus en plus étroite et la confiance s'accroît.
3. La troisième étape dans l'élaboration de la confiance, enfin, est **basée sur l'identification avec les désirs et les intentions de l'autre**, de telle sorte que se développe **une compréhension mutuelle entre les parties en présence**. A ce stade, le degré de confiance est tel que chacun peut s'en remettre inconditionnellement à l'autre et le charger de défendre ses intérêts ou d'endosser des responsabilités lui incombant en propre, sans estimer nécessaire de le contrôler.

L'empathie

L'empathie permet de mieux comprendre les motivations des autres, ce qui permet de mieux gérer les relations, voire de manipuler les autres ou de sortir d'un conflit. Cette notion désigne la capacité de **se mettre à la place d'autrui**, de se représenter ce qu'il ressent et/ou pense. **Ressentir – Penser : ce sont là les deux facettes essentielles de l'empathie, l'une émotionnelle, l'autre cognitive.**

Pour Jean Decety, **l'empathie désigne un sentiment de partage et de compréhension affective qui témoigne des mécanismes intersubjectifs propres à l'espèce humaine.** Il s'agit de notre capacité à se mettre à la place de l'autre pour ressentir son état subjectif. Il s'agit de la **capacité de comprendre l'état interne (psychologique) d'autrui à partir d'indices objectifs externes (comme les expressions faciales, les modulations de la voix, le contenu sémantique du langage. etc.).** Cela procure un **avantage adaptatif majeur pour naviguer dans le monde social.** L'empathie permet d'obtenir une source de connaissance sur l'état psychologique d'autrui (et en cela est très proche de cette autre capacité à imaginer l'état mental d'autrui appelée «théorie de l'esprit»). Ces connaissances serviront des buts assez divers selon les individus, leur motivation, leur personnalité et les circonstances.

Une deuxième définition désigne l'empathie en tant qu'**émotion particulière, ou attitude qui conduit à des comportements pro sociaux, altruiste.** Ce sentiment n'est pas seulement ressenti pour les proches parents mais peut être dirigé vers un membre d'un autre groupe, et même d'une autre espèce. Dans nos sociétés on assiste à des expressions d'empathie étonnantes envers les chats et les chiens.

On appelle **empathie le partage simultané d'états psychocorporels, c'est-à-dire le fait qu'au même instant, les partenaires de l'interaction vivent et éprouvent un état semblable.**

L'émotion

Dans un sens restreint, les « émotions de base » correspondent à des états caractérisés selon Paul Ekman par neuf critères dont les trois suivants sont limitatifs: **le déclenchement rapide lié à un événement spécifique, la durée limitée, la survenue involontaire.**

La joie, la tristesse, la colère, la peur, la surprise, le dégoût répondent à ces critères.

Cela les différencie des « sentiments », tels l'amour ou la jalousie, qui s'établissent progressivement et sont plus durables, ainsi que des « humeurs », nettement polarisées (bonnes ou mauvaises, excitées ou déprimées).

Certains états affectifs comme la gêne, l'hostilité, l'émoi érotique, se prolongent de façon continue pendant de longues périodes. Ces affects plus durables et plus conscients sont dits « toniques » car ils sont constitutifs d'un tonus affectif de base. Ils peuvent varier à certains moments de l'interaction sous l'influence répétée des affects phasiques: par exemple, une personne initialement méfiante ou gênée peut se trouver détendue à la fin de l'entretien. Enfin, on observe assez fréquemment entre les partenaires d'une interaction une synchronisation des réactions micro-affectives.

► L'EMPATHIE EMOTIONNELLE

C'est une réaction généralement automatique et non intentionnelle. Lorsque nous voyons quelqu'un souffrir, nous sommes nous-mêmes affectés, nous éprouvons généralement un ressenti désagréable. Ce peut être le cas par exemple, lorsque l'on observe à la télévision un sportif qui exprime sa douleur après s'être tordu la cheville. L'empathie émotionnelle se manifeste très précocement puisque, dès les premières heures suivant leur naissance, les bébés réagissent à la détresse de congénères, en pleurant. Les psychopathes (aujourd'hui appelés « personnalités antisociales ») présentent un important manque d'empathie émotionnelle ; il leur est très difficile de ressentir l'état émotionnel d'autrui, tout particulièrement la tristesse et la peur.

Par quels processus percevons-nous l'état affectif d'autrui ?

Deux types de mécanismes peuvent être décrits. L'individu peut déduire cet état à partir des indices émis par son partenaire, en particulier ses mimiques faciales et son attitude corporelle. Il peut également utiliser « l'analyseur corporel », modalité de partage empathique qui ne passe pas par le classique système d'échanges de signaux précédemment décrit, mais utilise une identification corporelle massive et non-consciente. Le corps fait alors écho à celui du partenaire en s'identifiant globalement à lui (ainsi qu'éventuellement à sa voix), ce qui est parfois visible avec des mimiques, gestes et postures « en miroir ». Par exemple, au cours d'une discussion, une personne place sa main sous le menton, imitant ainsi à son insu son interlocuteur.

► L'empathie cognitive

Il s'agit de la capacité de se représenter les états mentaux d'autrui. Les psychanalystes parlent de « mentalisation » et les cognitivistes de « théorie de l'esprit ». Cette aptitude se révèle très tôt chez les enfants. Les bébés parviennent rapidement non seulement à imiter mais aussi à percevoir les intentions d'autrui. L'individu peut déduire cet état à partir des indices émis par son partenaire, en particulier ses mimiques faciales et son attitude corporelle. C'est un système d'échanges de signaux

► L'empathie comportementale (« effet caméléon »)



Il s'agit par exemple d'un processus de « mimétisme comportemental ». Il arrive fréquemment qu'au cours d'une conversation entre deux personnes, l'une d'elles imite les gestes et postures de l'autre, sans s'en rendre compte. Ceci est particulièrement fréquent chez les personnes qui entretiennent de bonnes relations entre elles. Le corps fait alors écho à celui du partenaire en s'identifiant globalement à lui (ainsi qu'éventuellement à sa voix), ce qui est parfois visible avec des mimiques, gestes et postures « en miroir ». Par exemple, au cours d'une discussion, une personne place sa main sous le menton, imitant ainsi à son insu son interlocuteur.

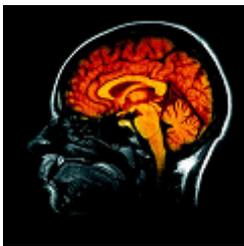
Or, de nombreuses expériences ont montré que l'adoption par le corps de certaines configurations posturo-mimo-gestuelles induit des affects spécifiques. **L'« échoïsation » corporelle du corps de l'autre permet donc d'induire en lui un état affectif apparenté à celui du partenaire. Le corps sert ainsi d'instrument d'analyse des affects d'autrui.**

► L'empathie dans la vie quotidienne

L'empathie constitue un socle essentiel sur lequel reposent nos relations sociales quotidiennes. Dans une série d'études menées auprès d'adolescent(e)s, Daniel Favre, professeur de sciences de l'éducation à l'IUFM de Montpellier, a constaté que l'empathie était corrélée très significativement avec la coopération et les compétences sociales, et inversement corrélée avec la dépression, les troubles de l'attention et la délinquance. Selon cet auteur, l'empathie « implique de "s'ouvrir" à l'autre, de lui permettre d'exister dans notre espace de représentation privé comme un vrai Autre. **Le lien empathique produit une confirmation de l'existence de l'autre.** » .

Placés dans une situation génératrice d'affects, **les individus d'une foule** vont se potentialiser mutuellement, par le mécanisme d'échoïsation et d'analyseur corporel. Ainsi, assistera-t-on aux enthousiasmes frénétiques ou aux paniques dont la synchronisation collective et la force d'entraînement émotionnel paraissent parfois aussi irrésistibles qu'irrationnelles. Les affects les plus prégnants et les plus contagieux sont la joie, la colère, la peur et la tristesse.

► L'empathie éclairée par la neurophysiologie



Les recherches sur l'empathie ont connu un regain d'intérêt inattendu depuis une dizaine d'années, à la suite de la **découverte des neurones-miroir**, par une équipe italienne. Lorsqu'une personne observe l'état émotionnel d'une autre (qu'il s'agisse de dégoût, de toucher, de douleur, etc.), cela active des parties du réseau neuronal qui traitent ce même état en elle-même. En d'autres termes, nous éprouvons peu ou prou des émotions en miroir de celles ressenties par autrui. L'une des fonctions majeures des neurones miroir est précisément de faciliter l'empathie, comme l'a souligné Vittorio Gallese, l'un des découvreurs de ces cellules. Dans un article intitulé « L'hypothèse de la "diversité partagée" : des neurones miroir à l'empathie », il affirme que le mécanisme neuronal d'appariement constitué par les neurones miroir est essentiel pour établir un lien empathique entre individus. Ces travaux sont particulièrement troublants et prometteurs. Ils montrent que **notre cerveau est prédisposé pour l'interdépendance avec autrui, pour que nous puissions entrer en « résonance » avec nos congénères et leur manifester de l'empathie.**

Il y a cependant 2 composantes majeures: une disposition innée et non consciente à ressentir que les autres personnes sont «comme nous» et une capacité consciente à nous mettre mentalement à la place d'autrui. Le second composant est plus récent sur le plan évolutif et semble même être propre à l'espèce humaine. Il se développe plus tardivement au cours du développement de

l'individu et nécessite des capacités de contrôle et de manipulation des représentations mentales (appelées ressources exécutives et situées dans le cortex préfrontal). Enfin, un dernier élément important de ce modèle est que cette compréhension de l'état subjectif d'autrui se réalise sans confusion avec le nôtre. Nous pouvons avoir de l'empathie parce que nous sommes des êtres conscients de nos émotions, de nos sentiments et que nous nous distinguons des autres personnes. Nos capacités d'empathie sont par ailleurs modulées par notre attention et notre motivation. En effet, nous ne ressentons pas systématiquement d'empathie dans nos interactions avec les autres et la plupart du temps notre capacité de résonance affective est inhibée. Une même situation peut déclencher une réponse empathique ou antipathique selon qu'elle est vécue (ou simplement rapportée) par un membre d'un groupe social auquel nous sommes affiliés ou non.

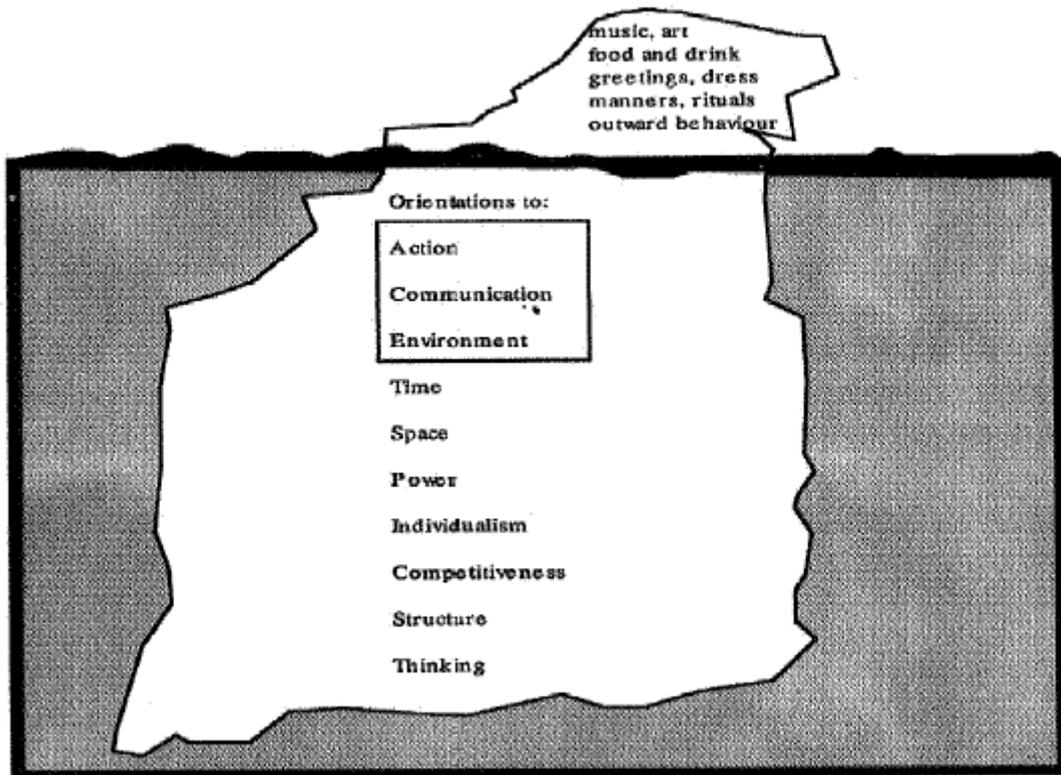
Les relations interpersonnelles

Le modèle de Hall

La culture est comparable à un iceberg, car elle comporte une partie visible et une partie cachée (Edward T. Hall - 1973, 1976). Les manifestations visibles de la culture ne sont que la partie émergée de l'iceberg. En revanche, c'est la partie cachée, immergée de l'iceberg qui est la fondation solide de ces manifestations visibles.

Brake, avec son une équipe de consultants américains en management, propose la division suivante de l'iceberg :

- Lois, coutumes, rituels, gestuelle, habillement, alimentation, types de salutation et d'adieu... Autant d'éléments qui font partie de la culture, mais qui ne représentent que la partie émergée de l'iceberg.
- **Les éléments prédominants de la culture sont ceux qui se situent sous la surface des interactions quotidiennes. On les appellera des « orientations normatives ».** Les orientations normatives sont le fait de préférer certains résultats à d'autres.



Hall a également remarqué que les **distances de communication** varient selon les cultures considérées. Ainsi, dans les pays latins, les distances entre les corps sont relativement courtes. En Afrique, elles sont souvent si réduites que le contact physique est fréquent. À l'inverse, dans les pays nordiques ou au Japon, les contacts physiques sont plus rares et ces distances plus importantes. Elles varient également selon les lieux où l'interaction se déroule, ce qui signifie qu'elles doivent être prises en compte par les architectes et designers. Elles sont par exemple différentes dans des lieux publics comme les ascenseurs ou les transports en commun.

La communication non verbale

Le corps fait passer un message aussi efficace que les mots qu'on prononce. De plus, les interlocuteurs réagissent sans s'en rendre compte aux messages non verbaux mutuels;

Chez l'homme, à titre d'exemples : manifestations du corps (plus ou moins discrètes ou ostentatoires) : attitudes corporelles, regards, sourire, clin d'œil, hochement ou signe de tête ou de la main, haussement d'épaule, tremblement, contraction, rougeur, larmes, pleurs ou rires, hoquets, gestes emblématiques (ayant une signification particulière dans une culture), etc.

A chaque langue est associé un langage corporel, c'est-à-dire des gestes, des mimiques, des postures caractéristiques de cet idiome. Dans l'Ecole de Chicago, Les êtres humains agissent à l'égard des choses en fonction du sens qu'ils attribuent à ces choses. Or, le sens est le fruit des

interactions sociales. C'est pourquoi on parle de **métalangage** pour caractériser la communication non verbale.

La « **synergologie** » est la méthode de lecture de la communication non verbale. Le langage corporel révèle aux autres quel est votre ressenti à un instant donné. Il est très important à étudier puisqu'il représente plus de 80% de notre langage, ne laissant au verbal qu'un peu moins de 20%. Les recruteurs, les psychologues mais aussi un grand nombre d'enquêteurs de la police américaine se servent de cet outil pour cerner la personnalité de leur interlocuteur. Voici quelques gestes inconscients qui pourraient vous dévoiler des choses que l'autre ne vous dit pas.

Se toucher le cou : Le cou renvoie à l'image que l'on a de soi et que les autres ont de nous. Le fait de jouer avec la peau du cou montre que la personne est mal à l'aise et ne peut pas dire ce qu'elle pense réellement par peur de la réaction de son interlocuteur. A ne pas confondre avec le fait de jouer avec son collier pour une femme, là, cela veut dire « séduction ».

La poignée de la main : Le fait de serrer le haut de la main de l'autre signifie qu'on apprécie sa personne. En revanche, plus la poignée de mains est basse plus la personne cherche à fuir son interlocuteur.

Croiser les jambes : Pour les hommes, croiser la jambe droite sur la gauche est signe d'aisance, la position contraire signifie qu'on ne maîtrise pas la situation. Pour les femmes droitrières, croiser la jambe gauche sur la droite veut dire qu'on est détendu, l'opposé est un signe de stress. Quand on pose la cheville sur la cuisse, jambe en équerre, cela veut dire qu'on est nerveux et qu'on essaie de le cacher.

Croiser les bras : Lorsque le bras gauche est au-dessus du droit, c'est un signe qu'on est sur la défensive. Quand c'est le bras droit qui a le dessus, c'est que la personne est impulsive et fonceuse.

Croiser les chevilles : Jambes tendues devant soi et chevilles croisées: on se détend. Chevilles croisées sous une chaise: tension. Cheville droite sur cheville gauche: on est sur ses gardes. La position contraire est le signe qu'on s'adapte facilement à tout type de situations.

Entremêler les doigts : Lorsqu'on croise les mains lors d'une argumentation, si le pouce droit recouvre le gauche c'est que l'on se fie à l'expérience et à la logique. La position contraire désigne le fait de se laisser guider par l'intuition plus que par la raison.

Joindre les mains : Avoir les coudes posés sur la table, mains jointes à hauteur du nez, ne présage rien de bon: mensonge et trahison pourraient bien être sous-jacents.

Appuyer le menton sur les mains : Lorsque le menton repose sur la paume droite, main repliée contre la joue c'est que la personne a envie de séduire son vis-à-vis, et si la main droite agrippe l'épaule gauche de son interlocuteur c'est un signe de tendresse. En revanche, si le menton est appuyé sur la main gauche, c'est qu'on est plus intéressé par sa propre personne.

Se mordre les lèvres : ce geste trahit un surmenage quand il s'agit de mordiller la lèvre supérieure, mais quand c'est la lèvre inférieure c'est qu'on est angoissé de ne plus pouvoir contrôler la situation. Si on mordille l'intérieur des joues, c'est qu'on est trop anxieux.

Le téléphone en main : Prendre le téléphone au creux de l'oreille droite c'est un témoin de sa capacité à écouter l'autre, signe de disponibilité et d'ouverture. Au contraire quand on le prend à l'oreille gauche c'est un signe de renfermement sur soi.

La position du buste : quand le buste part sur la gauche, cela désigne un sentiment d'abattement. En revanche, quand il part sur la droite cela trahit une pensée stricte.

L'inclinaison de la tête : Le front en avant désigne la soumission et l'angoisse. La tête de côté cherche une faveur ou à éveiller l'attention. La tête en arrière, le menton en avant, c'est le sentiment de la supériorité et la position d'attaque.

Caresser le visage ou les bras est un signal implicite d'ouverture ou d'envie de séduire.

L'index dissocié des autres doigts montre l'envie de parler.

Baisser les yeux en s'adressant à son interlocuteur est un signe de soumission.

Arranger souvent ses cheveux ou jouer avec révèle un manque d'assurance.

Se ronger les ongles est un signe de nervosité, cela peut aussi révéler un sentiment d'infériorité.

Debout les mains sur les hanches indique qu'on est prêt à agir.

Tapoter les doigts est le langage corporel de l'autorité.

Exposer la paume de ses mains c'est signe de sincérité et d'ouverture.

Distinction théorique entre conflit cognitif et conflit affectif

Le conflit cognitif se développe lorsqu'apparaît, chez un individu, une contradiction ou une incompatibilité entre ses idées et ses actions, c'est-à-dire lorsque les représentations mentales ne correspondent pas aux effets observés lors de la réalisation d'une activité. La réalité entre donc en conflit avec la représentation qu'on a d'elle. Cela pose problème lorsque dans un groupe, le conflit concerne les tâches à accomplir et porte sur les objectifs et les modalités permettant de les atteindre,

Le conflit affectif est directement lié à la personnalité et émerge lorsque les enjeux associés aux tâches interfèrent avec les préférences, les opinions ou les principes moraux des personnes.

Le conflit cognitif peut être facteur d'accroissement des performances, au sein d'un groupe notamment. Cela revient à dire que les discussions et échanges d'arguments sur des bases raisonnées permettent d'affiner les choix d'objectifs et de procédures de résolution de

problèmes ou d'exécution de tâches et de prendre des décisions plus appropriées que celles prises sans discussion.

En revanche, le conflit affectif diminue la performance et la satisfaction. Or le risque de conflit affectif est une constante dans les échanges. En effet, « souvent, ce qui a commencé comme un échange de vues opposées dégénère en une altercation au cours de laquelle émergent des sentiments fortement négatifs » Des discussions initialement rationnelles peuvent ainsi se détériorer, notamment à cause de l'importance des enjeux ou de malentendus d'ordre projectif ou narcissique (image de soi menacée).

Ainsi, le conflit cognitif peut être considéré comme fonctionnel en termes d'objectifs, de tâches et de décisions, alors que le conflit affectif s'avère dysfonctionnel, en ce qu'il contrarie les effets du conflit cognitif et dégrade le climat relationnel des échanges.

La négociation internationale

Le modèle de SAWYER et GUETKOW

Il existe différents modèles pour décrire et prévoir la négociation. Parmi eux le modèle de SAWYER ET GUETKOW est le plus connu. En 1965, SAWYER et GUETKOW s'intéressent aux **relations entre divers facteurs et le processus général de la négociation en termes de comportement des acteurs et de résultats**. Ils proposent dans la version originale de leur modèle théorique une systématisation des variables qui influencent de façon causale le déroulement et le résultat de la négociation. Au sein d'une structure de relations causales, le modèle définit **cinq types de variables** (opérationnalisation de cinq facteurs), catégorisées en fonctions du moment actuel elles peuvent intervenir durant le déroulement d'une négociation. Ces cinq facteurs ayant une influence causale sur le processus et le résultat de la négociation sont les suivants :

- **les buts des parties impliquées** : il s'agit d'un facteur en amont de la négociation qui fait référence à la communauté des buts des différentes parties, et à la nature de la négociation (**buts qui dérivent d'idéologies/négociation idéologique ou buts technique/négociation technique**).
- **les facteurs fondamentaux (historiques, culturels) concernant les relations entre parties** : ils se situent aussi en amont de la négociation. Leur opérationnalisation renvoie aux variables, telles que les relations internes aux parties (**processus de délégation, négociation formelle**), **les attitudes et les relations entre les parties, les différences culturelles entre les parties et les caractéristiques du négociateur (statut, traits de personnalité)**.
- **les conditions spécifiques de la négociation** : il s'agit du deuxième facteur simultané. Son expression opérationnelle renvoie aux variables, telles que le contexte social de la négociation (négociation publique ou secrète, formelle ou informelle), le nombre de participants (constitution des délégations), le nombre des parties impliquées à la négociation (négociation bilatérale ou négociation multilatérale), le processus d'information (déchiffrement des unités de la/des partie/s, adverse/s), les états psychologiques des négociateurs (stress en vue de la négociation) et le temps (existence ou non d'une pression temporelle).

- **le processus de la négociation** : il s'agit des variables mises en œuvre par le déroulement même de la négociation, qui contribuent à son découpage séquentiel (par l'intermédiaire de la communication), de persuasion, des faits accomplis et de la recherche des solutions.
- **les résultats de la négociation** : facteur conséquent. Ce sont les variables relatives à l'élaboration de **critères pour l'évaluation des résultats**, la clarté des résultats et la continuité de la négociation.

Les processus de communication, de persuasion et de recherche des solutions (variables du processus de la négociation), qui renvoient à la discussion entre les négociateurs et au sens trivial du terme de la négociation, sont influencés par **les facteurs de contexte (variables des conditions de la négociation), des facteurs de buts et des facteurs fondamentaux** (le background de la négociation). Ce sont ces facteurs du processus de la négociation qui vont, par la suite, **déterminer les résultats de la négociation** qui, selon leur nature et leur caractère définitif ou non, vont être réinjectés dans le système des relations causales afin de devenir des facteurs qui influencent les négociations à venir. Le modèle de SAWYER et GUETZKOW s'intéresse plus particulièrement aux facteurs jouant sur la négociation. Les buts qui peuvent être communs ou spécifiques à chaque partie font référence essentiellement à l'idéologie, les principes dont on se réclame pouvant bien entendu avoir des incidences techniques sur le choix des modalités d'application. Les «conditions» caractérisent les particularités de la négociation (caractère secret ou public de la rencontre, nombre de parties, de participants, durée, climat, etc.) tandis que «les facteurs fondamentaux» sont relatifs aux différences culturelles entre les parties, aux relations internes ou aux rapports externes qui les particularisent.

Le cœur du modèle en est son «processus» pour l'étude duquel les auteurs empruntent certains concepts à la théorie des jeux, en particulier celui d'utilité, c'est-à-dire de valeur associée, pour chaque partie, à chaque résultat possible ; on peut ainsi construire une matrice des utilités. **La menace, la promesse, fait accompli ont pour but de faire disparaître de l'éventail des solutions possibles ; inversement, l'innovation en fait apparaître de nouvelles propositions, tandis que la persuasion tente de modifier les valeurs associées pour chaque partie à chaque résultat possible.** La dynamique de la négociation suppose donc une modification séquentielle des matrices des utilités. Malgré ces réserves portant sur la formalisation du processus de négociation, le cadre général du modèle de SAWYER et GUETZKOW définissant les conditions qui jouent sur le déroulement et le résultat de la négociation internationale nous paraît d'un grand intérêt.

DUPONT (1994) montre également qu'il existe quatre caractéristiques propres à la négociation internationale :

L'importance des facteurs culturels : les facteurs culturels imprègnent les différentes facettes de la négociation, c'est-à-dire **les lois, les règlements, les usages professionnels ou sociaux, les facteurs d'ordre politique, mais encore les comportements personnels qui sont eux-mêmes influencés par les stéréotypes, les systèmes de valeurs, les rites et bien entendu le langage** ;

la diversité considérable des contextes : la négociation internationale soit se situe à l'étranger, soit met en relation **deux ou plusieurs négociateurs de nationalité différente** ; cette simple particularité multiplie la variété de contextes : un effort de documentation- par exemple sous la

forme de fiches de pays - suffit à montrer la diversité dérivée des conditions géographiques, des lois et des usages, de la langue, des particularités politiques et culturelles etc.) ;

multipolarité de la négociation internationale : la négociation fait intervenir de nombreux acteurs de nature et de statut différent ; ceci tient à une double réalité : un grand nombre de **négociations internationales passent par l'intermédiaire de tiers, en particulier les Etats et les administrations locales ; la négociation internationale se joue souvent à plusieurs niveaux et de plus**, il y a toujours interaction entre ces niveaux et le négociateur doit ainsi surveiller l'évolution de la négociation globale en ne se connaissant pas toujours les tractations qui se situent hors de son environnement immédiat) ;

exigences exceptionnellement élevées pour le négociateur international : les observations qui viennent d'être faites suffiraient à montrer la complexité et la difficulté de la tâche du négociateur international : il lui faut à la fois tenir compte du fait que les acteurs appartiennent à différentes cultures et par conséquent ne partagent pas la même façon de penser, de sentir et de se conduire ou - en d'autres termes - ils ont leurs stéréotypes, leurs valeurs et leurs croyances. Trois éléments supplémentaires vont encore accroître les exigences requises : *1) la plupart des négociations internationales reflètent l'âpreté des relations internationales, les rivalités de tout ordre et de la concurrence mondiale dans le domaine économique, 2) les négociations internationales exigent du négociateur une compétence très différenciée, le négociateur doit se montrer capable de passer d'un registre à un autre ou d'un ensemble de règles du jeu à un ensemble de contraintes d'un ordre tout à fait différent, 3) les négociations internationales ont des coups et des risques élevés : l'investissement est lourd et souvent aléatoire ; les malentendus, des ruptures, des incidents inattendus, des pénalités ou des mésaventures peuvent surgir à tout instant*). Tout ceci n'est pas le seul fait de la négociation internationale, mais celle-ci particulièrement délicate et exige beaucoup de patience, de doigté, de savoir-faire et d'expérience.

Annexe 1 : lexique

Attitude

L'attitude est définie par Foulquié comme une disposition habituelle, acquise en grande partie, non fortuite, qui pousse à réagir de certaine façon devant des situations, personnes ou objets de l'environnement. Les attitudes sont conditionnées par dès facteurs personnels, constitutionnels, éducatifs, socio-culturels dont certains sont conscients et d'autres ne le sont pas. L'enfant les acquiert en référence à ce que son milieu lui propose. Les diverses expériences qu'il fait les consolident et elles s'organisent en "schémas de conduite", sortes de cadres tout prêts, utilisables directement pour l'action avec tous les risques de passage à l'habitude, stabilisation et rigidification que cela comporte. Ainsi, sous la pression du groupe social, l'individu adopte des attitudes plus ou moins favorables à l'égard de certains objets, personnes et situations. Et parce que le groupe renforce les acquisitions par son approbation, l'individu satisfait son besoin d'appartenance au groupe ; ceci constitue une des meilleures motivations à l'acquisition des valeurs d'un groupe. L'attitude met en jeu l'ensemble des facteurs perceptifs, cognitifs et affectifs de la personnalité, mais ces derniers sont prépondérants. Enfin, les attitudes supposent un ensemble stable de croyances et c'est en ceci qu'elles s'articulent avec les systèmes de valeurs. Si l'on connaît le contenu de la croyance et le degré 'de l'adhésion, on peut ainsi presque prévoir la réponse.

Valeur

Au sens sociologique, les valeurs sont les orientations communes du jugement et du comportement, caractéristiques d'une société ou d'une culture. Elles permettent d'exercer un jugement différenciant par exemple : le bien et le mal, le beau et le laid, le normal et l'anormal, le régulier et le déviant... Elles peuvent se catégoriser en valeurs biologiques (santé), économiques (droit), morales (honneur), religieuses (sacré), esthétiques (beauté) etc. Les valeurs nous livrent les concepts-clefs des croyances et des normes d'une société. Tout ce qui est objet d'adhésion collective est valeur.

Les valeurs sont organisées en système ou échelle qui leur distribue un ordre d'importance auxquels les individus se réfèrent dans leurs actions. Traditionnellement, elles sont diffusées par les éducateurs dont un aspect essentiel de la tâche consiste à assurer la transmission des valeurs de la société à laquelle ils appartiennent. Linton (b?) se réfère à la psychanalyse pour expliquer comment les normes et valeurs culturelles sont intériorisées par un système de conditionnement : récompense-punition qui rend l'individu conforme à des modèles groupaux par identification.

De ces données, nous retiendrons des éléments essentiels à notre réflexion : le système de valeurs d'une société lui permet de fonctionner à trois conditions :

- qu'il existe un consensus du groupe social sur le système de valeurs ;
- qu'il y ait un système de transmission de ces valeurs, assurant l'adhésion des jeunes et par là une certaine stabilité des valeurs
- que soient mises en place des mesures légales-de répression des transgressions pour assurer la légitimité des valeurs jugées essentielles à la survie de la société.

Comportement

Sous le terme de comportement nous admettrons : "toutes les activités implicites ou explicites, physiques ou psychologiques" (Linton, 67). Nous y ajouterons une différenciation faite par Laeng entre conduite et comportement : pour certains, conduite définit le comportement consciemment motivé et évalué par rapport à des normes éthiques que le sujet a faites siennes.

Culture

"la configuration des comportements appris et de leurs résultats, dont les composants sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée". Par configuration, Linton entend "un ensemble modelé de comportements". Ainsi, pour lui, une culture est "un groupe organisé de modèles de comportements"

Statut

Le statut est l'ensemble des positions qu'un individu occupe dans les différents domaines de la vie sociale (famille, entreprise, association...). Selon les lieux et les moments, chaque individu exerce différentes fonctions (époux, père, comptable, automobiliste, électeur, client d'une banque...) mais, à un moment donné, il n'occupe qu'un statut. On peut aussi définir le statut comme l'ensemble des

comportements d'autrui auquel un individu peut s'attendre. Par exemple, le statut de professeur donne droit à un traitement, à des garanties statutaires en matière de carrière, à un comportement déférent de la part des élèves... L'appartenance à différents groupes contribue à caractériser le statut social des individus et leur place dans la société.

Le statut dans son aspect juridique ; "le statut est la place qu'un individu donné occupe dans -un système donné à "un moment donné" Linton (67, p. 71), "il englobe les valeurs, les attitudes, et les comportements que la société assigne à une personne et à toutes les personnes qui occupent ce statut."

Annexe 2 : Le Burundi vu par le Canada

Démonstration des émotions

Question :

Les démonstrations d'affection, de colère ou d'autres émotions sont-elles acceptables en public?

Point de vue local :

Elles ne sont pas acceptables. La courtoisie et la réserve doivent rester de rigueur. Mais les Burundais apprécient la chaleur humaine et se mettent alors en confiance.

Seule la compassion est acceptée en public. Les Burundais sont portés sur l'intimité et considèrent comme trop osée la manifestation des fortes émotions en public. Ils ne tolèrent ni le mépris ni l'humiliation en public. Ils insistent sur un certain maintien, une certaine expression de calme et de dignité. Ils sont réservés et souvent introspectifs.

Point de vue canadien :

Mais ce qui est important à retenir, c'est que l'on ne doit pas jouer un rôle : si vous êtes fatigué, ou en colère, inutile de vouloir paraître en forme ou maître de vos émotions; vos collègues burundais s'en apercevront et préféreront que vous soyez franc, sinon vous risquez de paraître hypocrite. Bien sûr, il faut modérer son mécontentement ou « gérer » sa fatigue (prendre des mesures pour être plus en forme). En effet, il faut savoir aussi qu'un Africain sera à la fois surpris, déçu et aussi très craintif face au « Blanc coopérant » en colère. Cela pourrait prendre beaucoup de temps pour renouer un contact vrai et chaleureux avec lui.

Code vestimentaire, ponctualité et formalité

Question :

Que dois-je savoir à propos du milieu de travail (la tenue vestimentaire, les délais, la formalité, etc.)?

Point de vue local :

La tenue vestimentaire est importante car « l'habit fait le moine », et votre façon de vous habiller laisse entrevoir votre position sociale ou votre importance. Il faut être bien mis et en conformité avec votre rang. Les hautes fonctions administratives ou de représentation par exemple requièrent costume et cravate (tenue de ville) ou tout au moins chemise à manches longues et cravate. Des ensembles légers remplacent souvent le complet-veston. Les couleurs sont de préférence sombres ou neutres. En bas de l'échelle, la veste et la cravate peuvent être omises. Les jeans, tee-shirts et baskets sont considérés comme des tenues négligées et ne sont tolérées que pour les descentes sur le terrain et pour les week-ends. La façon de s'adresser aux gens doit rester formelle car les Burundais supportent mal le mépris et les écarts de langage. L'emploi du nom de famille est conseillé mais l'usage du prénom précédé de M., Mme ou Mlle est accepté car les expatriés ont souvent du mal à se rappeler les noms burundais.

Ceux qui respectent l'heure ou les délais des engagements sont bien appréciés et respectés, mais un certain retard est toléré. C'est-à-dire que les gens ne fonctionnent pas à la minute près et que demain peut parfois être après demain, surtout dans les relations sociales. Il faut être très insistant et précis dans les questions relatives au temps. Dans les milieux plus professionnalisés, le respect des délais est de mise.

L'absentéisme n'est pas toléré, sauf en cas de force majeure (décès d'un ami, d'un parent, etc.). La productivité est fonction de la gestion et dépend des conditions générales de travail (salaire et climat de travail).

Point de vue canadien :

Il faut avoir une tenue dite correcte. Au Burundi, un coopérant ne va pas au travail en « tenue de plage ». C'est une question de respect (même s'il fait beaucoup plus chaud). Même si on peut s'habiller de façon décontractée, il faut donner une image digne. Mais avec les autorités locales, régionales ou nationales, il vaut mieux en mettre plus que moins! C'est, là aussi, un langage non verbal. Et les Burundais sont plus attentifs à cela que les Canadiens.

Pour ce qui est de l'emploi des prénoms, du langage plus ou moins familier, il faut être très prudent également. Jamais de tutoiement dans les premières rencontres. Il faut y aller petit à petit car le tutoiement peut être perçu comme un manque de respect. En tout cas, ne jamais (sauf très rares exceptions) tutoyer son supérieur ou une autorité. Même règle pour un langage familier.

Pour ce qui est de la notion de temps, la perception est différente de celle du Canada. Il m'a semblé, par exemple, que les Africains sont moins habitués que nous à faire de la projection, et donc de la planification. Le moment présent est d'abord ce qui compte. Ceci dit, ils ressentent et vivent intensément le moment présent. Ils peuvent ainsi en saisir toutes ses composantes. En tant que Canadien, notre empressement peut nous en empêcher. En début de réunion formelle ou informelle, prendre le temps de saluer chacun des participants et de s'informer auprès d'eux ne peut que mener à de bonnes fins. Pour nous, Canadiens, ceci est souvent perçu comme une perte de temps, mais au contraire, ça n'ira que plus vite par la suite car prendre le temps d'établir et d'entretenir de bons contacts est la base d'une collaboration réussie.

Méthodes de gestion

Question :

*Quelles sont les qualités les plus recherchées chez un supérieur/directeur local?
Comment saurais-je de quelle façon mon personnel me perçoit?*

Point de vue local :

Les qualités les plus recherchées sont le niveau d'études, l'expérience, le leadership ainsi que l'assiduité et la prestance. Idéalement, le superviseur est également sage, vertueux et juste.

La différence fondamentale quand il s'agit d'un expatrié est qu'on attend de lui « un plus » s'il vient d'un pays plus développé ou travaille pour une organisation plus exigeante en terme d'expertise. On attendra de lui un niveau d'études plus élevé, plus d'expérience et d'expertise professionnelle, plus d'ouverture sur le monde, plus d'impartialité et plus d'efforts visant à l'amélioration des conditions de travail. On attendra également de lui du respect et de la considération à l'endroit du personnel local ainsi que de la franchise et de la chaleur dans les relations de service et dans les relations extra professionnelles.

L'établissement d'échanges réguliers avec le personnel soit dans des cadres restreints ou des cadres plus larges réunissant tout le personnel est recommandé. Si vos rapports avec le personnel restent trop froids c'est que vous êtes mal perçu. Une bonne politique de communication peut vous être d'une grande utilité.

Point de vue canadien :

Pour un directeur burundais, il me semble que c'est avant tout le leadership qui est la qualité la plus recherchée. On respectera sa façon d'identifier clairement les objectifs visés et de faire participer chacun, lui inclus, à leur réalisation. Ce leadership se manifestera aussi dans sa façon d'obtenir un consensus dans le respect de chacun après discussion. C'est un médiateur, un vrai « chef » africain. Je crois que cette habileté vient bien avant son bagage d'études qui lui confère bien sûre une certaine crédibilité.

Pour un directeur « expatrié », ses compétences relèveront certes de sa formation (études) mais également de son expérience dans le domaine. Je crois que cette dernière est la principale qualité recherchée par les nationaux. Bien sûr, on recherchera également les attitudes précédemment nommées pour le directeur local, soit en résumé une attitude de respect et d'ouverture pour la culture nationale. Le directeur expatrié saura si son personnel adhère à sa méthode et travaille avec enthousiasme et sans calcul aux résultats recherchés. Il sentira aussi l'estime de son équipe s'il est invité dans leur famille et si on lui demande de participer aux fêtes du village.

Hiérarchie et Prise de décision

Question :

Au travail, comment sont prises les décisions et qui les prend? Est-il convenable d'aller consulter mon superviseur immédiat pour obtenir des réponses ou de la rétroaction?

Point de vue local :

Souvent les décisions sont prises directement par les responsables hiérarchiques et la dernière décision revient au premier responsable. Il y a souvent une préparation de la décision qui passe par les subalternes mais la décision est prise par le responsable le plus hiérarchique.

C'est acceptable d'aller consulter son superviseur immédiat. Il ne faut cependant pas le bousculer trop et trouver la manière appropriée de susciter cet échange. Le système est hiérarchisé. Les responsables les plus communicatifs et qui utilisent des mécanismes participatifs dans la prise de décision obtiennent de meilleurs résultats, un haut rendement et ont la confiance du personnel.

Point de vue canadien :

Le Burundais s'attend à ce que le chef prenne la décision finale, et de façon claire et ferme. Mais la décision ne sera suivie de véritables effets à long terme que si elle a été inspirée par le consensus dont je parlais plus haut. Si la décision devait aller à l'encontre de la volonté du groupe, de façon flagrante, le chef devra s'attendre à une forte réaction.

Si j'ai un supérieur immédiat burundais, il est acceptable de lui demander des réponses ou de la rétroaction mais il faut soigner la manière de procéder. Vous ne devez pas oublier que vous êtes plus ou moins, selon votre poste, un « expert ». Je crois qu'il vaut mieux se présenter avec les propositions les plus étoffées possibles, lui proposer différentes avenues et lui demander son opinion sur les hypothèses émises. C'est une façon d'avoir de la rétroaction sans partir sur une position de faiblesse ou pouvant être perçue comme telle.

La religion, la classe, l'ethnicité et le sexe

Question :

Décrivez brièvement l'attitude des gens de l'endroit à l'égard des facteurs suivants et leurs répercussions en milieu de travail : L'égalité des sexes, la religion, les classes sociales, et l'origine ethnique.

Point de vue local :

Égalité des sexes : L'égalité des sexes est une exigence légale mais dans les faits la société a tendance à donner la préséance à l'homme (ex : représentation familiale, héritage de la propriété foncière). Les positions ne sont pas figées car les rôles importants réservés traditionnellement aux hommes sont transformés en rôles publics conférés par le niveau d'études, de richesse et de leadership communautaire. Les Burundais sont actuellement sensibles aux considérations du genre et il y a des ouvertures pour promouvoir l'égalité des sexes. Les femmes peuvent occuper tous les postes sans gêner les relations de travail.

Religion : Les Burundais sont respectueux de la religion (principalement chrétienne) et sont tolérants par rapport aux autres religions et aux sectes. Ils ne sont pas fanatiques, bien que les nouvelles sectes soient souvent très controversées et bousculent parfois la tradition ou les habitudes établies. Les pratiques religieuses n'ont pas d'impact sur l'organisation du travail.

Classe : Il me semble qu'au Burundi, il n'existe pas vraiment de classes sociales car les ethnies ne sont pas des classes sociales. Il existe peut-être la classe des

riches et celle des pauvres, et le passage abrupte de la richesse à la pauvreté et inversement sont très fréquents selon le statut de votre position administrative ou professionnelle du moment. La richesse est considérée mais les gens apprécient davantage la dignité et le respect des gens. Un chef est un chef et vous devez subir son autorité.

Origine ethnique : La question des origines ethniques cause des dissensions. Mais, fondamentalement, en dehors du discours politique partisan et de la gestion politique du spectre ethnique, les citoyens moyens se respectent. Après tant de crises ethniques, une certaine suspicion s'est installée dans la population et la question des origines ethniques est des plus sensibles.

En milieu de travail, la consigne de base serait de ne pas faire du favoritisme et d'engager sur la base du mérite. Il faut faire très attention à cette question dans le recrutement et dans la promotion, au risque d'être taxé ou traité de pro-hutu ou pro-tutsi et, dans tous les cas, d'être accusé d'avoir des préjugés. Il faut donc conserver beaucoup de transparence et d'objectivité. Il ne s'agit pas de faire de l'équilibrisme mais de disposer d'outils permettant de gérer de façon non partisane. Une gestion partisane de la part des responsables par rapport aux origines ethniques du personnel créerait des dissensions. Sinon les gens travaillent en symbiose, tout en se méfiant des positions politiques des uns et des autres.

Point de vue canadien :

Égalité des sexes : Il faut ici faire attention de ne pas transposer notre modèle occidental de l'égalité entre les sexes. Même si le comportement des hommes burundais face aux femmes peut parfois nous choquer, il faut faire preuve d'empathie à l'égard de la culture burundaise avant de juger négativement ce comportement. À mon avis, la femme burundaise est généralement très respectée et joue un rôle important tant au niveau de la famille que dans la société en général. Elle a une influence certaine. Elle joue aussi un rôle dans le développement socio-économique du pays, peut-être pas avec autant de visibilité que l'homme, mais non moins réel. D'ailleurs c'est au Burundi que j'ai constaté que les ONG les plus dynamiques étaient souvent celles qui regroupaient des femmes (je pense notamment à cette Association de femmes qui construisaient avec succès des maisons; le gouvernement burundais a même nommé ministre la présidente de cette ONG!).

La question des sexes n'est pas un problème dans les milieux de travail. Au contraire, j'ai été impressionné par le dynamisme des femmes burundaises dans leur apport à des projets de développement.

Religion : Je crois que les Burundais, quoique toujours très pratiquants (en majorité de confession catholique), ont maintenant, surtout depuis les guerres ethniques, une attitude beaucoup plus critique qu'auparavant vis-à-vis de la religion. La religion n'a aucune influence dans les milieux de travail, la plupart étant de même confession.

Classe : Bien que ce ne soit pas particulier au Burundi, il y a une grande différence entre l'élite burundaise (élite politique et élite intellectuelle) et la population très peu instruite, entre les riches et même très riches (% très petit) et les pauvres (% très élevé). Personnellement, j'ai travaillé avec des gens de tous les niveaux sociaux, économiques et même intellectuels. Je n'ai pas remarqué de différences particulières avec le Canada.

Origine ethnique : Ne jamais aborder cette question. Encore plus : ne jamais soi-même faire une distinction entre Hutus et Tutsis (+ Twas). Ce serait tomber dans un terrible piège. La question est trop complexe pour un « étranger ». Et elle coûte trop cher en vies humaines pour les nationaux. Suivant la même consigne que je viens de proposer pour les coopérants, je m'abstiendrai ici de tout autre commentaire sur ce sujet!

Établir des bonnes relations

Question :

À quel point est-il important d'établir une relation personnelle avec un collègue ou un client avant de faire des affaires avec cette personne?

Point de vue local :

Il est important de connaître les gens avec lesquels on travaille ou on fait affaire. Une relation personnelle encourage la confiance. Sans être une relation très intime, elle donne plus de souplesse dans la négociation et vous permet d'éviter ou de voir venir les coups bas.

Pour établir cette relation vous devez être présenté par quelqu'un qui est un ami commun, dans une entreprise ou lors de rencontres sportives. Sans références, les cercles ne sont pas aussi ouverts et ne s'ouvrent pas facilement aux inconnus. « Les amis de mes amis sont mes amis » est une maxime qui fonctionne très bien au Burundi.

Point de vue canadien :

C'est peut-être le point stratégique le plus important pour la réussite de son intégration : savoir établir une relation personnelle avec un collègue mais aussi avec toute personne en général. Il faut d'abord établir une relation interpersonnelle; les affaires suivront. Prendre le temps de s'intéresser sincèrement à la vie personnelle de son collègue : famille, santé, intérêts, etc. C'est à travers cette relation personnalisée que se créera la confiance mutuelle et l'appréciation de l'autre. C'est aussi la meilleure façon d'obtenir par la suite une coopération réelle et un appui réciproque.

Privilèges et Favoritisme

Question :

Un collègue ou un employé s'attendrait-il à avoir des privilèges spéciaux ou à recevoir une considération spéciale en raison de notre relation ou de notre amitié?

Point de vue local :

Les amis se rendent naturellement des services mais savent que le domaine professionnel est très réglementé. Du fait des affinités que vous pourrez avoir avec une personne, celle-ci pourra vous demander d'intercéder à une demande d'emploi ou vous recommander quelqu'un. Ceci reste une demande et la personne comprendra toutefois si les normes de recrutement en place ne permettent pas de dérogations. Elle pourra cependant se dire que vous n'avez pas assez de pouvoir. C'est sur la question d'embauche que vous aurez une certaine pression de la part

des amis ou des contacts administratifs, car le travail est rare et les postes bien rémunérés sont très prisés. Pour des postes non stratégiques, vous pouvez consentir une faveur afin de satisfaire une relation utile.

Sinon, tenez-vous en le plus possible aux règlements; ils vous protègent, vous font respecter et diminuent les pressions sur vous.

Point de vue canadien :

Dans un premier temps, je dirais qu'un collègue ou un employé ne s'attendra pas à avoir des privilèges spéciaux ou à recevoir une considération spéciale en raison d'une relation ou d'une amitié. Pas si cette relation est basée sur l'écoute empathique. Mais vous devez faire la distinction entre la relation amicale et les devoirs liés à la tâche à accomplir. Si les « règles du jeu » sont claires entre le collègue et vous, ça ne fera que renforcer la qualité de la collaboration et donc l'atteinte des objectifs.

Conflits dans le Lieu de travail

Question :

J'ai un problème relié au travail avec un collègue. Est-ce que je dois le confronter directement, publiquement ou en privé?

Point de vue local :

Vous pouvez le confronter directement en privé ou faire appel à une conciliation en référant le problème à un autre responsable ou à une tierce personne qui soit un collègue reconnu pour sa sagesse. Allez-y avec précaution, les gens sont parfois susceptibles et risquent d'être touchés dans leur amour propre. En dernier recours, évoquez le cas dans une réunion de service avec les cadres appropriés.

Quand quelqu'un vous reproche quelque chose, il cherchera à vous éviter et vous adressera très rarement la parole. Il faudra alors, pour en avoir le coeur net, avoir une franche discussion avec cette personne.

Point de vue canadien :

La clé du succès de la résolution d'un éventuel problème est de s'attaquer au problème et non à l'individu. Il faut aussi faire la distinction entre les jugements de valeur et les faits, ce qui permet de résoudre d'éventuels conflits interpersonnels tout en préservant la bonne relation avec le collègue. Toute rencontre à cet effet devra avoir lieu en privé par respect de la personne.