Zeitschrift: Curaviva : revue spécialisée

Herausgeber: Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses

Band: 1 (2009)

Heft: 1: Cultures en EMS : la richesse de la diversité

Artikel: Comment appréhender l'interculturalité dans le monde du travail? : Un savant équilibre entre valeurs individuelles et culture professionnelle

Autor: Nicole, Anne-Marie / Ruegg, François

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813877

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Comment appréhender l'interculturalité dans le monde du travail?

Un savant équilibre entre valeurs individuelles et culture professionnelle

Afin de mieux comprendre les enjeux de la diversité culturelle et de la communication interculturelle, en particulier dans le monde du travail, nous avons fait un détour du côté de l'anthropologie[1], et avons rencontré l'un de ses éminents représentants, l'anthropologue François Ruegg.

Propos recueillis par Anne-Marie Nicole

Professeur associé à la Chaire d'anthropologie sociale de l'Université de Fribourg, professeur invité de deux Universités de Roumanie où il dirige des recherches sur les questions de relations interculturelles et de citoyenneté européenne, François Ruegg est également chargé de recherche à l'Université de Genève, où il co-dirige un nouveau programme de formation continue intitulé «Comprendre et gérer l'interculturalité – Identités, métissages et mondialisation».

Quelle est la définition de la culture?

François Ruegg: Par essence, l'anthropologie travaille beaucoup sur ces notions de culture, à tel point qu'il en existe des centaines de définitions et que l'on peut se demander s'il y en a une qui est utilisable ! Aujourd'hui, en anthropologie, on tend même à être en décalage avec la notion courante de culture qui en fait une sorte d'essence à laquelle on ne pourrait échapper, en l'abordant de manière plus différenciée selon les identités culturelles que les individus se donnent eux-mêmes en fonction de leur parcours.

Alors, quelle serait votre définition de la culture?

Ruegg: Pour ma part, je me rallie volontiers à la conception de l'anthropologue américain Clifford Geertz[2], pour qui la culture est comme une toile d'araignée, dans laquelle l'homme est pris et qu'il a lui-même tissée avec ses valeurs, ses références, ses idées et ses comportements. Geertz va même plus loin dans la définition, puisque selon lui, la culture associe non seulement l'acquis, mais aussi l'inné, c'est-à-dire les dispositions et les aptitudes que nous avons intégrées de notre environnement et que nous manifestons spontanément. Mais n'oublions pas que le champ de la culture est complexe, et qu'il est difficile de parler d'une culture ethnique qui serait en quelque sorte pure de tout contact. Ainsi peu de gens peuvent véritablement revendiquer une culture ethnique…

Quels sont ces comportements culturels spontanés qui peuvent avoir un impact important dans les rapports de travail?

Ruegg: C'est par exemple la relation au temps : de nombreux conflits en entreprise sont liés à des problèmes de ponctualité. C'est la gestion de l'espace – espace de travail ouvert ou bureaux fermés ? C'est aussi la tolérance à la distance physique qui s'installe entre deux personnes en interaction ; cette tolérance à la distance est généralement régie par des règles culturelles intégrées, et non pas conscientes. C'est encore les rapports à la propreté – et a contrario à la saleté et au désordre – qui sont des notions culturelles relatives mais importantes en EMS, et qui ont été largement traitées par une autre anthropologue, Mary Douglas[3]. Enfin, dernier exemple, on dit aussi que dans nos cultures européennes, un individu n'arrive généralement pas à faire plusieurs choses ou avoir plusieurs conversations en même temps sans qu'il ait un sentiment de désordre. Transposée au monde du travail, cette conception risque de glisser rapidement vers une idée préconçue de la façon dont le travail doit être fait pour être bien fait, et, par conséquent, d'être source de conflit !

On appréhende justement souvent la diversité culturelle au sein d'une entreprise comme une source de conflits et de malentendus. A juste titre?

Ruegg: Non, certainement pas. C'est plutôt l'effet pervers de l'hyperconscience de la différence culturelle qui devient source de ten-

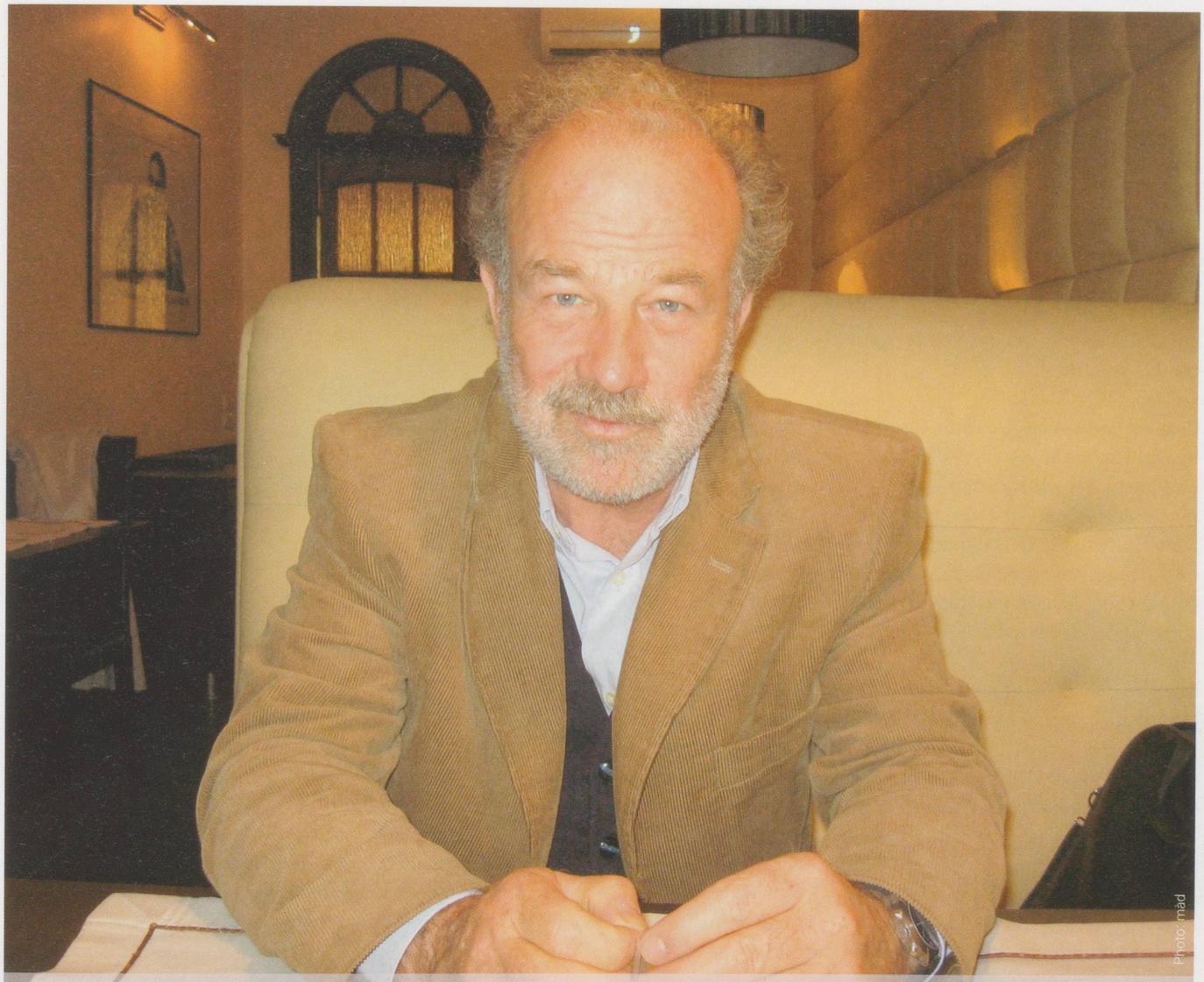


Photo: mad

«Si vous voulez engager une soignante africaine, oubliez les préjugés et demandez-lui plutôt comment elle a appris à travailler.»

sions. Nous avons tous un filtre qui fait que nous tombons dans le piège du culturalisme, c'est-à-dire que nous tentons d'expliquer la personnalité d'un individu par l'influence de sa culture. En d'autres termes, nous collons des étiquettes, pensant expliquer ainsi un comportement. L'intention est certes bonne. En réalité, nous réduisons la personne à la culture que nous supposons être la sienne.

Cela ressemble au piège de la discrimination positive?

Ruegg: Il faut en effet faire attention de ne pas tomber dans le piège qui consiste à idéaliser la culture de l'autre. L'exemple le plus classique est sans doute cette image idyllique, bien entretenue, de l'ancêtre africain, détenteur de la tradition et de la sagesse, respecté et écouté par les générations plus jeunes. Or, la société africaine évolue et, comme ailleurs, elle est aujourd'hui confrontée au problème du vieillissement et de la prise en charge de ses vieillards. A l'inverse, on entretient aussi des stéréotypes dévalorisant à l'égard de certaines sociétés ou groupes de personnes. Les organisations caritatives qui utilisent des images d'enfants africains nus et démunis pour leur levée de fonds, prennent le risque de véhiculer l'idée que l'Africain n'a décidément rien à offrir. Le livre de Gaston Kelman[4], «Je suis noir et je n'aime pas le manioc», est, à cet égard, significatif, démontant les mythes et les images stéréotypées. Alors, si vous voulez engager une soignante africaine, oubliez les idées préconçues et demandez-lui plutôt comment elle a appris à travailler…

Comment relativiser les différences culturelles et ethniques au sein d'une équipe?

Ruegg: Il faut peut-être d'abord relever que lorsqu'il y a conflit, il est généralement à considérer comme un conflit de personnes, et non pas comme né de divergences d'ordre culturel. Toutefois, afin que les malentendus ne se multiplient pas, une médiation est nécessaire entre la culture des employés prise comme un ensemble de valeurs, de coutumes, de traditions, et la culture professionnelle qui repose sur des pratiques et ses savoir-faire donnés. Les membres d'une équipe peuvent se rejoindre dans une culture professionnelle commune, pour autant bien sûr, d'une part qu'on la leur explique, d'autre part que l'on évite les stéréotypes.

La tentation est pourtant souvent grande d'utiliser des stéréotypes pour expliquer des comportements différents…

Ruegg: S'ils nous permettent en effet de simplifier une réalité trop complexe dans la vie quotidienne, les stéréotypes ne nous permettent pas d'avancer dans le règlement de conflits. Au contraire, ils font du tort. J'ai eu l'occasion, dans le cadre d'un programme de formation à l'intention d'enseignants, de faire un test : je leur ai demandé d'établir des stéréotypes sur un certain nombre de nationalités présentes dans leur institution. L'exercice a permis de voir comment les stéréotypes se construisent et d'analyser leur fonctionnement, leur usage, leur propagation. Et comprendre les mécanismes des stéréotypes c'est déjà prévenir des conflits potentiels.

L'explication à elle seule suffit-elle à lever les malentendus?

Ruegg: Tout ne se résout pas en expliquant les différences, mais cela peut aider ! Encore faut-il comprendre et accepter ces différences. En Roumanie, par exemple, on ne dévoile pas toujours toutes ses pensées et ses intentions à l'avance. On pourrait prendre cela pour un manque de franchise, voire pour de la dissimulation. Or, c'est simplement une autre façon d'aborder les choses, à mesure qu'elles se présentent.

De nombreux cours et programmes de formation, notamment à la communication interculturelle, voient le jour. Qu'en attendre?

Ruegg: La communication interculturelle sensibilise, fait prendre conscience de la différence. Cette prise de conscience est importante aussi bien pour ceux qui viennent d'ailleurs que pour les autochtones. Nous avons créé un certificat de formation continue à l'Université de Genève autour de la compréhension et de la gestion de l'interculturalité[5]. L'objectif pédagogique de ce cours est de donner un certain nombre de notions et de connaissances historiques, politiques, anthropologiques, etc. pour replacer les questions interculturelles dans un contexte. Aux participants ensuite de trouver leur propre chemin en fonction de l'environnement dans lequel ils évoluent chacun. Ce programme est en quelque sorte un programme pilote. L'expérience, les retours que nous en aurons, nous aideront à imaginer des modules particuliers pour des catégories ou des milieux professionnels spécifiques, comme les EMS.

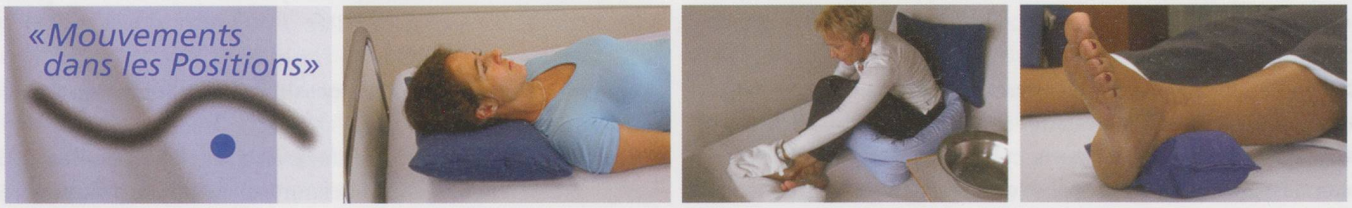
Pas de recettes toutes faites donc…

Ruegg: Non! Et c'est là l'un des grands défis de cette formation, et des autres programmes sur le même thème, d'ailleurs: les gens paient pour avoir un produit, un outil, un polycopié. Or ce que nous cherchons, c'est de permettre aux participants d'analyser et de comprendre les mécanismes qui s'opèrent dans les échanges interculturels. Vouloir aller plus loin, c'est prendre le risque d'essentialiser, c'est-à-dire de généraliser une situation en fonction des cultures en présence. Les échanges interculturels sont changeants et les individus ne réagissent pas tous de la même manière, selon notamment leur âge, leur sexe ou leur position hiérarchique.

Pourrait-on imaginer un guide des relations interculturelles dans l'entreprise comme il en existe dans le monde des affaires?

Ruegg: Un guide tel qu'on le connaît en effet dans le monde des affaires est quelque chose de très technique, qui aborde des questions liées à l'étiquette – tenue vestimentaire, façon de saluer, etc. Il n'est pas fait pour régler des conflits, mais pour ne pas commettre d'impairs ni compromettre une affaire ! Un guide ne suffirait pas à organiser et à gérer les relations entre collaborateurs aux origines diverses. En tous les cas, ce ne serait pas un

Annonce



Nous fabriquons une gamme complète de coussins de positionnement

Positions assistées selon Esther Klein-Tarolli

– Polochons de position
– Rouleaux de Valens
– Coussins à trois coins
– Coussins demi-cylindre

Remplissage: Perles EPP, plus Bâtonnets de cellules à air en PU

Lavable 95° C

KYBURZ SLEEP WELL

Bettwarenfabrik Bern AG · Bernstrasse 19 · 3122 Kehrsatz · info@kyburz-bfb.ch · www.kyburz-bfb.ch

Les professionnels peuvent se rejoindre dans une culture professionnelle qui repose sur des pratiques et savoir-faire donnés.

outil adapté. Des règles prédéfinies ne remplacent pas le bon sens et la bonne intelligence nécessaires lorsqu'il s'agit de relations humaines.

Quelles sont donc les pistes que vous préconisez en matière de formation?

Ruegg: Il vaut mieux partir de situations exemplaires pour apprendre à désamorcer des conflits, initier des jeux de rôles, responsabiliser les cadres et les collaborateurs à tous niveaux. La meilleure approche serait de demander : chez vous, comment cela se passe? En favorisant ainsi la connaissance et la compréhension de l'autre, vous créez la confiance et valorisez les individus. Il est vrai que cela demande de la psychologie, de la motivation et une ouverture d'esprit. Dans le contexte professionnel, et d'autant plus lorsque la dimension humaine est primordiale comme en EMS, on est souvent confronté à des situations sensibles, qui se réfèrent à des valeurs culturelles fortes comme l'honneur ou les relations entre hommes et femmes. En l'absence de compromis possibles entre des personnes, pour éviter des conflits et des frustrations, des solutions doivent parfois être trouvées ailleurs, dans la réorganisation du travail, par exemple.

---

1 L'anthropologie est la science qui étudie l'être humain dans ses caractères biologiques (anatomie, maladies, évolution, etc.) et dans sa dimension culturelle (vie sociale, religion, psychologie, etc.).

2 Clifford Geertz, anthropologue américain, 1926–2006. «La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture», Enquêtes, N° 6, 1998

3 Mary Douglas, anthropologue britannique. «De la souillure. Essai sur les notions de pollution et de tabou», La Découverte, 2001 (1ère édition en 1966).

4 Gaston Kelman, «Je suis noir et je n'aime pas le manioc», Ed. 10/18, collection Faits et causes, 2005.

5 Certificat de formation continue, Université de Genève. «Comprendre et gérer l'interculturalité – Identités, métissages et mondialisation». Détails sur www.unige.ch/formcont/interculturalite