**Exercice d’analyse d’incidents critiques – module 1**

**Le Bihan, Gwenn**

**CONSIGNES**

Dans cet exercice, vous allez prendre connaissance de situations interculturelles typiques. Ces situations sont issues de témoignages recueillis par des formateurs à la communication interculturelle. Chaque situation est présentée dans un texte d'une quinzaine de lignes.

Dans l'ordre, lisez attentivement chacun des textes puis répondez le plus précisément possible aux 4 questions qui les accompagnent.

À travers ces questions, on vous invite à vous interroger sur votre compréhension de la situation et à vous projeter dans une situation similaire. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Notez simplement toutes les idées et hypothèses qui vous viennent en tête.

**Incident critique 1 : Mark**

Mark est un commercial qui a récemment été promu aux affaires internationales d’une entreprise nord-américaine. Il a été envoyé en mission pour un mois en Europe où il doit faire la tournée des clients de l’entreprise. Mark a hâte de pouvoir faire ses preuves pendant cette nouvelle étape de sa carrière. Son planning a l’air chargé, mais ça ne l’inquiète pas outre mesure. Il était déjà constamment en voyages d’affaires aux États-Unis et il est habitué aux interludes sociaux qui l’accompagnent. Les premières semaines de son voyage en Europe se passent bien. Il se lance avec enthousiasme dans ses activités professionnelles et sociales et s’entend bien avec les clients. Néanmoins, au bout de la troisième semaine (et du cinquième pays visité), Mark commence à montrer des signes de désintérêt pour son travail et son environnement. Il ne répond plus présent aux invitations sociales, il semble beaucoup moins efficace en matière de négociation. Il éprouve aussi de moins en moins d’intérêt à visiter les sites emblématiques des pays qu’il a pourtant toujours rêvé de voir. À son retour aux États-Unis, ses médiocres performances remontent jusqu’à la direction. Son supérieur estime que Mark devrait être ré-affecté à son poste en local.

**QUESTIONS**

**1) Que se passe-t-il ? Décrivez la situation.**

Ecrivez votre réponse ici : Cela ressemble à soit à de la « home sickness », i.e. son pays du quotidien lui manque, ou peut-être à de la simple fatigue sociale

**2) Quelles sont les raisons qui peuvent expliquer la ou les problématiques rencontrées ?**

Ecrivez votre réponse ici : Redoubler d’efforts pour aller de l’avant dans des situations interculturelles demande une certaine énergie qu’il ne faut pas sous-estimer. Soit l’on se fatigue vite, ce qui montre que l’on fait des efforts pour combattre nos biais implicites et nos préjugés, soit « tout va bien » parce que l’on ne fait pas d’efforts. Bien évidemment, la capacité de notre batterie sociale varie aussi d’une personne à l’autre.

**3) Comment auriez-vous réagi dans cette situation ?**

Ecrivez votre réponse ici : En tant que Mark, je retiendrais pour les prochaines fois qu’il vaut mieux se limiter à quelques pays, surtout sur un temps si court. Plus de cinq pays différents pour un seul mois, c’est beaucoup trop, et il s’en est rendu compte avec le temps : sa « batterie sociale » était complètement déchargée.

**4) Quels conseils auriez-vous à donner ? (Proposez un plan d’action)**

Ecrivez votre réponse ici : Avant de partir, il faut envisager de rester au moins une semaine dans chaque pays, au lieu de voir l’Europe (qui est un continent) comme un bloc monoculturel, et de se dire « je vais voir la culture européenne ». Ce serait de même (avec cet amalgame continent/pays sûrement encore plus prononcé pour nous, occidentaux) pour l’Afrique, qui est encore une fois un continent rempli de pays divers avec des cultures toutes différentes. Il faut soit partir plus longtemps, soit aller dans moins de pays (ou plus exactement, moins de territoire-cultures : certains pays ayant été mal découpés par des colons, il y a parfois plusieurs bloc culturels bien distincts au sein d’un même pays, ou inversement, il peut y avoir plusieurs pays que l’on peut considérer comme faisant parti d’un même bloc culturel. Déterminer cette question demande des recherches sérieuses, puisque l’on ne doit pas se baser sur nos préjugés pour déterminer ces découpages culturels)

**Incident critique 2 : Alanis**

Depuis 6 mois, Alanis vit dans un pays d’Asie. Dans l’entreprise où elle travaille, 95 % des employés sont originaires de son pays d’accueil. C’est la première fois qu’Alanis quitte son pays natal, la Nouvelle-Zélande, pour aller s’installer dans un pays étranger. Pendant ses études, elle s’en était toujours très bien sortie en langues étrangères, y compris dans la langue de son pays d’accueil. À son nouveau poste, elle s’en sort aussi très bien. On lui a même demandé de faire plusieurs présentations à l’ensemble des membres de l’entreprise concernant les stratégies managériales. Ses compétences linguistiques sont suffisamment bonnes pour lui permettre d’assurer ces présentations dans la langue officielle du pays. Bien qu’elle soit ravie de son évolution professionnelle, elle est déçue de ses contacts avec ses collègues de travail. Elle se sent exclue des moments de réunion informelle, par exemple lors des pauses. Ses collègues restent là, à sourire, à rigoler, à discuter. Alanis croit entendre son prénom à plusieurs reprises, assez souvent pour se convaincre qu’elle est le centre de ces discussions de groupe. Elle commence à s'inquiéter de ce qu’on peut bien dire à son sujet au point d’en perdre le sommeil, ce qui a finalement des répercussions sur sa productivité au travail.

**QUESTIONS**

**1) Que se passe-t-il ? Décrivez la situation.**

Ecrivez votre réponse ici : Bien qu’elle maitrise la langue du pays d’accueil, rejoindre des groupes sociaux informels reste un obstacle, au point d’en arriver à une paranoïa difficile (traduite par une insomnie sur « ce qu’on dit sur moi dans mon dos » juste parce que son prénom est mentionné dans des discussions informelles).

**2) Quelles sont les raisons qui peuvent expliquer la ou les problématiques rencontrées ?**

Ecrivez votre réponse ici : Maitriser la langue d’un pays ne suffit pas pour intégrer des groupes sociaux informels, il faut aussi oser y participer, et oser commettre des erreurs qui viennent de nos différences culturelles. Si les autres membres de ce groupe social ne sont pas tout simplement hostiles, ces différences culturelles seront comprises, et soit acceptées sans faire de remarques (on parle par exemple de « 外人カード” au Japon, ce qui signifie “carte de l’étranger”, on laisse passer certains comportements quand ils provinennent d’une persone étrangère), soit corrigées sans moquerie ou méchanceté, mais avec empathie.

**3) Comment auriez-vous réagi dans cette situation ?**

Ecrivez votre réponse ici : Si j’en arrive au point de faire des insomnies, j’essaierai d’abord de mieux dormir et de progressivement aller mieux, avant de soudainement rejoindre ces groupes informels. Dans cette même logique du “petit à petit”, je verrais si je peut sympathiser d’abord avec quelques personnes (qui sont proches de moi par des centres d’intérêts, par exemple), discuter avec elles, et progressivement rejoindre le groupe social dans son ensemble.

**4) Quels conseils auriez-vous à donner ? (Proposez un plan d’action)**

Ecrivez votre réponse ici : C’est pas forcément simple, surtout si l’on arrive au point de ne plus dormir, mais il faut “se donner du courage” et se forcer à aller parler avec ce groupe. La grande majorité des êtres humains sont quand même empathiques, et il faut laisser tomber cette impression intuitive qu’on va être moqué·e ou traité·e avec méchanceté à cause d’écueils culturels. Au pire, si il s’avère que le groupe réagit ainsi, cela peut être une occasion de faire remonter cela comme des comportements problématiques aux ressources humaines, et éventuellement de quitter l’entreprise si cela ne suffit pas.

**Incident critique 3 : Mathieu**

Après avoir supervisé la réalisation d’un projet qui l’avait amené à s’installer en Afrique dans le cadre d’un programme de soutien au développement, Mathieu est fier de ces trois dernières années passées au Nigeria. Il avait pu faire l’acquisition d’excellents matériaux pour le système de traitement des eaux usées dont il avait la charge. Le système fonctionnait bien et avait attiré l’attention de plusieurs hauts fonctionnaires venus rendre compte des progrès de ce pays en voie de développement. Les fonctionnaires nigérians avaient aussi applaudi fièrement la réalisation de ce projet de système de traitement des eaux usées. Mathieu était rentré en France avec une réputation de travailleur acharné et avait obtenu une promotion à la clé. Néanmoins, 5 ans plus tard, le système de traitement des eaux usées n’est plus en aussi bon état. Il est en partie oxydé, personne ne semble être en capacité de remplacer les parties abîmées ni d’entretenir le système de maintenance. Lorsqu’on interroge les représentants officiels du Nigeria au sujet des projets de développement réussis, ils ne font plus mention de ce projet de système de traitement des eaux usées. Par ailleurs, avec le recul, la mission réalisée par Mathieu ne leur fait plus bonne impression.

**QUESTIONS**

**1) Que se passe-t-il ? Décrivez la situation.**

Ecrivez votre réponse ici : Il a supervisé un projet d’utilité publique dans un autre pays, s’est félicité du résultat, mais a oublié que de tels projets d’infrastructure demandent de la maintenance sur le long terme.

**2) Quelles sont les raisons qui peuvent expliquer la ou les problématiques rencontrées ?**

Ecrivez votre réponse ici : Ce comportement de venir “aider” un pays que l’on considère comme “inférieur”, et repartir fièr·e de soi, sans prendre en compte le projet au-delà de son effet sur notre ego personnel, s’appelle le *syndrome du* [*sauveur blanc*](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sauveur_blanc). Son nom est dû au fait qu’il est particulièrement marqué entre les personnes états-uniennes, candiennes ou européennes et les pays de l’Afrique, de l’Asie ou de l’Amérique (pré-colonisation États-Unienne), tout deux liés par un passé colonial qui continue d’influer sur les mentalités. C’est finalement le même cheminement de pensée qui permettait de justifier la colonisation.

**3) Comment auriez-vous réagi dans cette situation ?**

Ecrivez votre réponse ici : J’aurais commencé par m’excuser platement aux persones pour qui j’avais travaillé sur le projet, et je proposerais la mise en place d’un projet de réparation ou reconstruction (en fonction de ce qui est le mieux à faire), ainsi que l’organisation d’une équipe chargée de la maintenance du projet, pour éviter que l’erreur se produise de nouveau.

**4) Quels conseils auriez-vous à donner ? (Proposez un plan d’action)**

Ecrivez votre réponse ici : Un projet, surtout si c’est une infrastructure publique, demande de la maintenance, et donc soit une activité permanente (ou du moins régulière) en lien avec le projet, soit la mise en place d’une équipe de maintenance, et donc un transfert clair et complet des connaissances nécéssaires à son maintient. Il faut aussi voir avec le client si le projet est envisageable, *en prenant en compte sa maintenance:* si il n’y a pas assez de fonds pour maintenir le projet sur une durée définie, mais juste assez pour le mettre en place, il vaut mieux ne pas réaliser le projet du tout.