



Les voies DU DIALOGUE ET DE LA CURIOSITÉ

IL SEMBLE EXISTER ACTUELLEMENT DEUX GRANDS COURANTS QUI S'OPPOSENT DANS LA SOCIÉTÉ : CELUI DES MURS ET CELUI DE L'OUVERTURE. ET SI NOUS OPTONS POUR L'OUVERTURE AFIN DE CRÉER UN MONDE MEILLEUR ?

👉 YVON CHOUINARD, CRHA, ACC, Chef de pratique –
Pauzé Coaching et consultant en mentorat

Récemment, dans *La Presse+*, Agnès Gruda écrivait que « les barrières et les murs frontaliers poussent partout sur la planète, comme autant de mauvaises réponses à des conflits que l'on ne parvient pas à résoudre autrement. Ils étaient 50 en 2011. Ils sont 74 aujourd'hui. » C'est à croire que le monde devient asocial. Dans le même article, Élisabeth Vallet, chercheuse à la Chaire Raoul-Dandurand de l'UQAM, affirme qu'« un mur, c'est l'affirmation visuelle d'une incapacité sociale et politique. »

L'OUVERTURE ET SES DÉFIS SOCIAUX

Heureusement, il y a d'autres phénomènes sociaux positifs qui nous encouragent à développer notre curiosité de l'autre en ouvrant un dialogue de découverte, d'ouverture et d'appréciation de la différence et de la diversité. Mais la démarche mutuelle de découverte de « l'un » et de « l'autre » n'est pas toujours simple.

Le philosophe Richard David Precht, auteur du populaire ouvrage *Qui suis-je et, si je suis, combien ?*, écrit que « chez les humains, le lien social représente le plus grand défi quotidien. » Il ajoute que les individus qui sont prisonniers de leur petit monde souffrent d'atrophies psychiques en devenant raides et inflexibles et « ont du mal à supporter une quelconque influence du monde extérieur. » Sortir de son petit monde est peut-être le plus grand défi social que nous devons affronter au cours des prochaines années, si nous voulons éviter le repli sur soi.

CURIOSITÉ ET DIALOGUE : POUR MIEUX COMPRENDRE L'AUTRE

Aurore Liang, originaire de Pékin, était venue à Montréal en 2007 afin de participer à un panel sur les manières de commercer avec la Chine. Elle a ensuite décidé d'y immigrer et, depuis ce temps, s'est donné comme mission de rapprocher la communauté chinoise et les

Québécois. Elle est directrice-fondatrice de Jingju Québec, la seule école de l'Opéra de Pékin au Québec. M^{me} Liang explique qu'avec des Québécois curieux et intéressés, il suffit généralement d'un atelier-conférence de 90 minutes pour s'initier au chant et découvrir les codes de la danse de cet art singulier.

« Tout passe par le partage si l'on veut établir un lien de confiance, affirme Aurore Liang, et cela comprend autant la communication verbale que non verbale. »

C'est aussi l'avis de M^e Frédérique Vincent, notaire et médiatrice interculturelle dans la grande région de Montréal. Dans son rôle, elle a souvent à interagir avec des personnes de cultures et de valeurs différentes. Elle donne l'exemple du défi d'une médiation à réaliser entre une personne d'origine juive et extravertie et une autre d'origine asiatique, très calme et posée. Toutefois, M^e Vincent dit que



les problèmes entre individus sont souvent davantage reliés à la personnalité qu'aux origines culturelles. « Le principal obstacle au succès d'une médiation est la fermeture au dialogue », dit-elle. Quand un tel mur existe entre les parties, elle tente alors de créer une fissure dans ce mur, un peu comme Leonard Cohen l'a écrit : « Il y a une fissure en toute chose. C'est ainsi qu'entre la lumière. »

HUMILITÉ INTELLECTUELLE

Les grandes découvertes sont généralement le fait de personnes curieuses, flexibles et disposées à réviser leur point de vue ou leurs croyances. Cela correspond à un concept récent de la psychologie qu'on nomme « humilité intellectuelle ». Le grand inventeur Benjamin Franklin, qui était supérieurement intelligent – et il le savait –, commençait toujours un argument en disant « Je pourrais avoir tort, mais voici comment je vois

« Tout passe par la communication si l'on veut établir un lien de confiance, et cela comprend autant la communication verbale que non verbale. » **AUORE LIANG**

les choses. » Reste qu'au-delà de cette humilité intellectuelle initiale, si l'on n'est jamais assez curieux pour écouter le point de vue des autres, il est assez difficile de penser que l'on a vraiment l'esprit ouvert.

M^e Véronique Fraser, professeure à la Faculté de droit de l'Université de Sherbrooke et experte en négociation et médiation interculturelle, affirme qu'il faut toutefois que « les personnes impliquées aient un désir réel de comprendre l'autre. Elles n'ont pas nécessairement besoin de s'adapter à l'autre pour créer un lien de confiance, mais doivent apprendre à se comprendre et à se connaître », poursuit-elle.

INTERCULTURALISME OU MULTICULTURALISME ?

Notre perception de l'autre peut facilement être teintée par une prémisse générale. Ainsi, au Canada, le « multiculturalisme » désigne la présence et la survie de diverses minorités raciales et ethniques qui se définissent comme différentes et tiennent à le demeurer. Une telle perspective est susceptible de créer des divisions.

Au Québec, on privilégie plutôt l'« interculturalisme », qui vise avant tout l'acceptation, la communication et l'interaction entre des groupes issus de cultures diverses. Et ceci, en

Étude de cas TRAVAILLER TARD¹

M. Lemieux :
Il semble bien que nous
allons devoir consacrer
plus de temps à cette
partie du projet.

M. Wong :
Je vois.

Pourriez-vous
rester plus tard,
demain, pour qu'on
le termine ?

Oui, je crois
bien.

Ça nous aiderait
énormément.

Oui. Saviez-vous
que demain est un
jour très spécial ?

Comment
ça ?

C'est
l'anniversaire
de mon fils.

Alors, bravo !
J'espère que vous
aurez beaucoup
de plaisir.

Merci. J'apprécie
beaucoup votre
compréhension.



Dans ce bref dialogue, nous constatons que M. Lemieux est un communicateur direct et M. Wong est plus indirect. Il peut nous être difficile de décoder le message que contiennent les mots de quelqu'un qui a recours à un style différent. Lorsque M. Wong répond à la question de M. Lemieux « Pouvez-vous rester plus tard demain ? » en disant « Oui, je crois bien », M. Lemieux n'entend que le « Oui », sans écouter le reste de la phrase. Un communicateur indirect a recours à une variété de formulations (comme je le souhaiterais, j'aimerais, je le crois, etc.) lorsqu'il a de la difficulté à dire « non », qui est souvent considéré comme très impoli dans les cultures indirectes. M. Wong termine le dialogue en croyant que M. Lemieux a compris l'importance de l'anniversaire de son fils, et lui a de ce fait laissé la soirée libre. De son côté, M. Lemieux croit que puisque M. Wong a dit « oui » il va rester demain soir, et il risque d'être très déçu ou même fâché lorsqu'il réalisera que son collègue a quitté le bureau.

société comme en entreprise. Dans le document intitulé *Guide pour outiller les PME en relations interculturelles et gestion de la diversité*², on précise que « l'approche inclusive consiste à offrir des solutions qui satisfont aux attentes de tous les groupes sans créer de solution spécifique à un groupe ou à un autre ». En effet, avoir toujours l'impression qu'on est « l'autre » dans un groupe de travail n'est pas considéré comme une expérience positive, selon un rapport du centre de recherche international Catalyst³. Par exemple, certains employés essaient d'être exagérément cordiaux avec des personnes d'origine hispanique en croyant que tous les Hispaniques sont exubérants. Les personnes de culture différente veulent simplement sentir qu'on les intègre dans l'équipe comme toute autre personne, et non en fonction de leur origine.

UN FRANÇAIS EN VISITE AU CANADA

Emmanuel Lavergne a passé trois mois en Ontario et au Québec en 2017 à la découverte de pratiques de gestion inspirantes. Il en a tiré un livre : *Cinq étapes pour transformer – Pratiques d'entreprises inspirantes, le voyage d'un DRH au Canada*. Lorsque nous lui avons demandé récemment, avec un peu de recul, ce qu'il en retenait, il dit avoir trouvé au Québec une ouverture pour donner et recevoir. Il en déduit que la force de notre identité – personnelle et collective – est un atout « qui donne confiance en soi. Pour aller vers les autres, il faut prendre le temps de s'approivoiser. » Selon lui, la conscience d'une identité claire permet de savoir ce qu'on apporte aux autres et du même coup de comprendre ce que les autres nous apportent, ce qui définit en pratique l'interculturalisme.

SUIS-JE CAPABLE DE PRENDRE CONSCIENCE DE MA PROPRE CULTURE ?⁴

AU
QUÉBEC

- ⊕ On est parfois brusque dans nos échanges
- ⊕ Les titres ne sont pas très importants
- ⊕ On évite les affrontements
- ⊕ On est surtout individualiste
- ⊕ On garde une bulle autour de nous
- ⊕ La ponctualité revêt un grand impact
- ⊕ On aime élaborer des règles

PISTE DE RÉFLEXION

Quel est l'impact
de ma propre culture
de travail dans ma façon
de faire et dans
mes rapports avec
les autres ?

Ce schéma est inspiré des travaux du
professeur Jean-Pierre Dupuis (HEC Montréal)



« Pourras-tu
me présenter
un document de
suivi de projet ? »

Marc

**CE QUE PENSE MARC
IMPLICITEMENT**
Elle me proposera
un document de suivi
hebdomadaire
tout au long de
ce projet.



**MÊMES RÉALITÉS DERRIÈRE
DES MOTS SIMILAIRES?⁵**

EXPLICATION

L'expression *suivi de projet* n'a pas la même signification dans tous les pays. Au Québec, elle implique un suivi fin à toutes les étapes d'un projet. Dans d'autres pays, le suivi de projet est constitué d'un document final remis quand le projet touche à sa fin.

« Oui, bien
sûr, pas de
problème. »

Anne

**CE QUE PENSE ANNE
IMPLICITEMENT**
J'envoierai
un document de
suivi au moment
de la clôture
du projet.



Quand un tel mur existe entre les parties, M^e Vincent tente alors de créer une fissure dans ce mur, un peu comme Leonard Cohen l'a écrit : « Il y a une fissure en toute chose. C'est ainsi qu'entre la lumière. »

**LA RÉCIPROCITÉ VIENT
AVEC LE SENTIMENT
DE SÉCURITÉ**

Si nous retenons ce constat d'Emmanuel Lavergne quant à l'importance de l'identité, nous devons sans doute déduire que pour que l'interculturalisme puisse fonctionner, les individus et les groupes ont besoin de partager un certain sentiment de sécurité, de confiance et d'égalité afin de favoriser la réciprocité. Et à cet égard, la crainte de l'autre est forcément le plus grand frein à la réciprocité.

**FAITES APPEL
À UN MÉDIATEUR
INTERCULTUREL**

Dans les rapports professionnels, M^e Véronique Fraser recommande aux personnes qui font affaire avec des interlocuteurs aux référents culturels différents, surtout lors de rencontres importantes ou de rencontres initiales, de faire appel à un médiateur ou un facilitateur interculturel, autant pour se préparer, se faire guider durant la rencontre que faire le point par la suite. « Tel un interprète, le médiateur interculturel est équipé pour décoder les codes culturels et il pourra faire le pont entre les parties pour leur expliquer comment l'autre fonctionne, ses référents culturels, et leur faire part de stratégies pour mieux communiquer », dit-elle.

QUE FAUT-IL FAIRE ?

On dit de quelqu'un à l'esprit étroit qu'il manque de sagesse. S'il a une vision plus large, on dira de lui que c'est un sage. Selon le dalaï-lama, une vision plus large nous amène à comprendre l'interdépendance des êtres et des phénomènes : « Ce que nous vivons est le résultat d'une

infinité de causes et de conditions interdépendantes. »

Il devient alors inutile, par exemple, de blâmer un individu ou un groupe. Donc, appréhender la réalité en disant que c'est la faute des circonstances ou de l'autre est une manière erronée d'envisager les choses. Nous avons une responsabilité très personnelle à assumer dans les relations interculturelles.

À cet égard, dans son ouvrage cité plus haut, Emmanuel Lavergne rapporte un échange savoureux entre mère Teresa et un journaliste qui lui demandait : « Ma mère, que faut-il changer pour que le monde devienne meilleur ? ». Et mère Teresa de lui répondre : « Vous et moi ! » ●

1. Guide de l'employeur pour l'intégration des immigrants au milieu de travail, p. 13, Chambre de Commerce d'Ottawa. <http://www.hireimmigrantsottawa.ca/fr/> - 2. Frédéric Dejean, Ana Dalia Huesca, Anne Dubois Mercier et Isabelle Bussièrès. Guide pour outiller les PME en relations interculturelles et gestion de la diversité. Montréal : Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants, 2017. - 3. Julie S. Nugent, Alexandra Pollack et Dnika J. Travis. The Day-to-Day Experiences of Workplace Inclusion and Exclusion. New York : Catalyst, 2016. - 4. Idem - 5. Idem.