



# Méthodes participatives et enjeux interculturels

**Dans la coopération internationale, de nombreuses organisations utilisent des méthodes participatives pour mettre en œuvre leurs programmes et projets de développement. Les défis interculturels qui se posent alors sont souvent ignorés. Les méthodes participatives fonctionnent-elles de la même manière d'une culture à l'autre ? A quoi faut-il être attentif lorsque l'on applique des méthodes participatives – par exemple lors de processus auxquels participent des personnes et des groupes de cultures différentes ? Un petit guide pour les personnes travaillant dans des projets, les responsables de programme, et toute personne travaillant dans un contexte multiculturel.**

## 1 Introduction

### 1.1 Historique

A ses débuts, la coopération internationale se donnait pour but d'aider à développer les pays pauvres, et ce en leur montrant comment faire pour arriver au développement. La participation au processus décisionnel était limitée voire inexistante. La coopération savait, avait les ressources nécessaires, et s'engageait avec beaucoup d'énergie. Les engagements « terrain » plus longs qu'aujourd'hui donnaient aussi aux expatrié-e-s une possibilité de mieux connaître la culture locale.

Au fil du temps, des prises de conscience politiques et des luttes pour l'indépendance, il s'est avéré que cette manière de travailler ne fonctionnait pas, n'était pas durable. Les soi-disant bénéficiaires ne s'engageaient pas dans un processus qui ne répondait pas à leurs besoins. Des philosophes, penseurs, théologiens de la libération et acteurs du développement ont commencé à promouvoir la voix des pauvres, leur participation à la réflexion et aux prises de décision. Avec des personnalités comme Paolo Freire, Anne Hope, Robert Chambers ou Monseigneur Romero entre autres, les méthodes participatives de travail furent développées et introduites dans la coopération. L'idée centrale était : « il faut écouter les besoins des personnes et laisser à ces personnes le rôle central dans leur propre processus de développement ».

Cette approche, toujours présente dans la rhétorique des organisations aujourd'hui, a vécu ses années de gloire sur le terrain dans les années 70 et 80, et dans les débuts des années 90. Discussions, jeux de rôles, simulations, exercices de toutes sortes furent introduits dans toutes les organisations de la coopération internationale, des ONG en passant par l'Eglise ou les organismes gouvernementaux et internationaux.

La participation, qui exige une formation méthodologique et du temps pour être efficace, semble aujourd'hui s'essouffler, pour laisser à nouveau la place à des modèles plus hiérarchiques et centralisés, moins exigeants en savoir faire méthodologique et en temps. Etant cependant une des rares approches porteuses de fruits sur du long terme, elle reste centrale dans l'approche et le travail de très nombreuses organisations.

### 1.2 Méthodes participatives et communication interculturelle

L'idée centrale de l'introduction de méthodes participatives dans la coopération était que les personnes prennent une place centrale dans leur propre processus de développement.

Le tableau ci-dessous présente certains objectifs visés par les méthodes participatives, leurs enjeux interculturels ainsi que des suggestions.

Objectifs visés	Enjeux interculturels	Points d'attention et suggestions
Une approche plus démocratique (droit à chacun de participer, d'exprimer ses besoins et de participer aux décisions).	Quel est l'enjeu si les personnes n'ont pas une vision « démocratique » de la politique mais que celle-ci repose sur la sagesse d'un conseil d'Anciens ?	En principe, le coopérant ne devrait être « qu'un » accompagnateur, l'ensemble du processus étant laissé aux gens locaux. Néanmoins, le rôle du coopérant est souvent prédominant. Il suggère, invite, propose des méthodes, et par ses actions il influence les processus plus qu'il ne pourrait l'imaginer.
L'utilisation du savoir, des expériences et des compétences de chacun.	Si le savoir est considéré comme un pouvoir, est-ce que chacun sera vraiment d'accord de le partager ?  Qui propose des méthodes participatives, qui les utilise, et comment ?	Identifier les méthodes participatives locales avant de suggérer les siennes.  Essayer d'intégrer ses méthodes participatives dans les méthodes locales.
L'utilisation du savoir, des expériences et des compétences de chacun-e.	Qui est ce « chacun-e » qui devrait se sentir concerné-e ? Comment en effet sont considérés par exemple les enfants, les femmes, les fous du village, les étrangers, les jeunes ou les esprits ?	Comprendre les méthodes avant de les utiliser, être conscient de ce qu'elles impliquent.  Avancer prudemment, prendre le temps de la co-construction et de l'évaluation continue.
La démarche permet à chacun de développer ses possibilités d'agir (empowerment).	Quels sont les enjeux lorsque de nouvelles répartitions de pouvoir sont en jeu ?  Les organisations de la coopération internationale se donnent-elles le temps nécessaire à un véritable processus participatif ?	Prendre au début le temps nécessaire, car aller vite n'est pas toujours synonyme à terme d'un gain de temps.  Prendre le temps de construire des relations de confiance, sans lesquelles aucune méthode ne fonctionne.

Si à priori l'approche participative est un immense progrès dans la manière de travailler de la coopération internationale, une grande prudence est de mise dans l'application de ces méthodes :

- Peut-on les appliquer de la même manière d'une culture à l'autre ?
- Quels sont les enjeux dans des équipes multiculturelles ?

Les valeurs, tabous, croyances, règles et normes, attitudes et fonctionnements qui régissent une communauté sont parfois très différents d'une culture à l'autre. Ces différences doivent être prises en compte lors de l'application de méthodes participatives.

## 2 Activités participatives et enjeux interculturels

### 2.1 Les présentations et autres exercices de groupes

« Un groupe multiculturel se rencontre pour la première fois. En guise d'exercice, les animateurs invitent les participant-e-s à aller les un-e-s vers les autres, et à saluer l'autre de la manière habituelle dans la culture de la personne qui salue. L'objectif est double : commencer à apprendre à se connaître, et sentir les différences culturelles dès les premiers moments (autres codes verbaux et non-verbaux par exemple).

Lors du debriefing, une femme musulmane voilée dit : « pour moi cet exercice était très difficile. J'avais tout le temps peur d'être saluée par un homme. » Une expérience vécue dans la coopération internationale.

« Lors d'un séminaire, un animateur explique un jeu destiné à redonner de l'énergie au groupe après un long moment de concentration. L'exercice nécessite de réagir rapidement aux consignes. Malheureusement, l'animateur oublie systématiquement de traduire les consignes pour les personnes du groupe linguistique minoritaire. Et lorsqu'il y pense... les membres du groupe linguistique majoritaire ont réagi depuis fort longtemps quand la traduction se termine ! » Une expérience vécue dans la coopération internationale

#### Objectifs des présentations

En arrivant dans le pays d'engagement, en démarrant un séminaire, ou tout simplement en rencontrant une nouvelle personne, les salutations et présentations sont en général la première activité. Créer les premiers liens, établir une ambiance de travail, échanger les premières informations sont les objectifs visés.

#### Enjeux interculturels

- 1) Les **questions** posées lors des présentations : ce qui est possible et ce qui est tabou. Age, état civil, religion, nombre d'enfants, origine sont des questions potentiellement plus chargées voire tabous dans certaines cultures que dans d'autres.
- 2) Le **tour de parole** : qui parle quand ? Les coopérant-e-s sont-ils et elles suffisamment conscient-e-s des dynamiques de statut social et de hiérarchie au sein du groupe qui influencent le tour de prise de parole ?
- 3) Le **non-verbal** : pour les présentations personnelles et lors d'exercices de groupes, le non verbal est réglé de manière très différente d'une culture à l'autre, et le non respect de ces règles peut créer des malaises durables dès la première rencontre. Les exemples de points d'attention sont nombreux : se saluer en donnant la main, faire la bise lorsque cela est inapproprié (ex : à des représentants de familles de chefs ou de familles royales, ou situation 1 ci-dessus), force inadaptée de la poignée de main, contact visuel ou non lors des salutations, relations de genre, etc.).
- 4) Le **langue** : si dans un groupe tout le monde ne parle pas la même langue, et s'il n'y a pas de traduction simultanée, certains groupes sont favorisés en termes de compréhension et d'accès à l'information donnée par l'animateur, si ce dernier s'exprime toujours en premier dans la même langue.

## Points d'attention - Suggestions

- Adapter le contenu et le processus des exercices de présentation à la composition culturelle du groupe.
- Eviter les exercices impliquant du toucher dans des groupes mixtes (hommes et femmes) si pour certaines femmes le toucher est inhabituel, désagréable, voire tabou.
- Eviter les exercices liés au regard si l'on est dans un contexte où le regard est fortement régulé en termes de hiérarchie et de respect, et où tout le monde ne regarde pas tout le monde dans les yeux.
- Si l'on organise des groupes pour les exercices de présentations, veiller à suggérer des groupes qui ne seront pas mis à l'épreuve par les différences culturelles, ou laisser les groupes s'organiser librement, afin que les participant-e-s se retrouvent avec des personnes avec qui ils et elles se sentent en sécurité.
- Etre conscient de son fonctionnement « automatique » pour se présenter, et essayer d'avoir cet automatisme sous contrôle.
- Observer le fonctionnement non verbal des hôtes, et essayer d'en tenir compte.
- Si un groupe est multilingue, sans système de traduction simultanée, les exercices doivent être choisis de manière à ne pas favoriser le groupe qui comprend la langue de l'animateur.

## 2.2 L'analyse de contexte

*« C'est la phase d'analyse d'une commune rurale, et l'exercice consiste avant tout à avoir une idée des différentes ressources et des différents défis répartis sur le territoire. L'outil choisi est celui de la cartographie, qui consiste à inviter les différents participants à poser sur un plan les éléments du contexte qui leur semble clef (le puits du village, la case du chef, l'église, les routes, le champ communautaire, etc.) » Processus vécu en Afrique australe.*

### Objectifs de l'analyse du contexte

Avant d'entreprendre toute action dite « de développement », une organisation de la coopération internationale analyse le contexte dans lequel elle travaille. Elle observe tout ce qui pourrait être pertinent par rapport à l'action qu'elle souhaite entreprendre. En général, ce sont les approches participatives qui sont privilégiées, permettant ainsi d'avoir la vision la plus complète possible de l'environnement.

### Enjeux interculturels

Divers outils se prêtent à l'analyse du contexte pour la mener de manière participative. Afin de choisir l'outil adéquat, il faut choisir les dimensions du contexte à prendre en considération. Après avoir opté pour un outil, on choisit la manière de l'utiliser, les acteurs qui participeront à l'exercice, ainsi que l'animateur.

Voilà déjà un certain nombre de choix qui ne sont pas anodins et qui influenceront sur le résultat de l'analyse.

#### **Choix des dimensions du contexte**

Qu'analyse-t-on? S'attache-t-on à un aspect matériel des ressources ? Aux relations entre les gens ? Aux apports du passé ? Aux relations de pouvoir ? A-t-on pensé à considérer le rôle des ancêtres, celui des rites ou des religions ?

### **Choix des participant-e-s**

Qui prendra part à l'exercice ? La femme se sent-elle libre de s'exprimer face à des hommes ? Les personnes influentes seront-elles là, et quel sera leur impact sur les autres participants ? Et si les esprits étaient le mieux à même d'influencer la situation ? La participation devra-t-elle se faire de manière individuelle ou en groupe ? Si oui, quelle est la composition la plus appropriée ? Qui devra prendre la parole en premier ? Exprimer un éventuel avis contraire sera-t-il considéré comme intervention courageuse et constructive ou comme une désolidarisation de la communauté ? Comment seront perçus les jeunes qui prendront la parole ? La communication sera-t-elle directe ou indirecte ?

### **Choix de l'outil**

Si l'outil choisi est la cartographie, les coopérant-e-s se sont-ils assurés que la carte est un concept connu et pratiqué ? Les sujets et lieux tabous ressortiront-ils ? Comment tenir compte des éléments qui vont de soi, ne seront pas exprimés et auxquels le coopérant n'aura pas songé, comme l'origine de la pluie, celle de la maladie, ou le processus décisionnel.

### **Choix du modérateur/de la modératrice :**

Le rôle du modérateur, qu'on le veuille ou non, influence l'exercice. Qui sera choisi pour tenir ce rôle ? Les critères de sélection tiendront-ils uniquement compte de ses compétences professionnelles ? Quels seront les effets de son âge, de son genre, de sa place dans la communauté, de son niveau d'autorité, de son appartenance à telle famille ?

## **Points d'attention – Suggestions**

Tout choix a donc des incidences, et ces incidences peuvent être différentes d'une culture à une autre. Voici quelques suggestions pour se mouvoir dans un contexte interculturel.

### **Les dimensions du contexte**

L'analyse des dimensions pertinentes du contexte est faite avec des personnes qui connaissent bien le milieu. Certains outils d'analyse peuvent aider à définir une variété d'angles d'observation, comme par exemple le « Rural Livelihood Systems » aussi nommé « Livelihood-Mandala ». Il propose une approche holistique du contexte, celui-ci n'étant pas seulement un objet en tant que tel, mais également la représentation que chacun s'en fait ainsi que le sens que les gens lui confèrent.

La terre peut servir d'exemple pour illustrer la représentation que les gens se font de leur milieu. Celle-ci peut en effet être considérée de diverses manières : comme une ressource pour l'agriculture, un bien à exploiter, ou encore une mère nourricière. Alors qu'ici la terre appartient aux hommes, là ce sont les hommes qui appartiennent à la terre. La prise en compte de la cosmologie de la population est donc également nécessaire.

### **Les participant-e-s**

Une attention toute particulière est donnée aux choix des personnes impliquées, en prenant garde de ne pas oublier des personnes clef ou d'éventuelles minorités.

Se pencher également sur la question des incidences de la présence conjointe de divers groupes (des hommes et des femmes, des jeunes et des adultes, des personnes de classes différentes, etc.). La manière d'utiliser les outils doit être adaptée en conséquence, afin que chacun puisse vraiment s'exprimer, en confiance, et dans un langage qui lui est propre. On peut imaginer la création ou non de sous-groupes, voir qui peut être mis avec qui, réfléchir à l'ordre de parole lors d'une éventuelle mise en commun, choisir des modes de communication différents selon la catégorie de participants, etc.

### **Choix de l'outil**

La proposition de différents outils permettra aux personnes connaissant le mieux le contexte de faire un choix pertinent et d'exprimer les différents avantages et inconvénients des différents outils.

Si plusieurs outils peuvent être employés, cela permet d'aborder le contexte de diverses manières et donc d'obtenir d'autres éléments ou de souligner l'importance des thèmes récurrents.

### **Choix du modérateur**

Il s'agira idéalement de trouver une personne qui a la confiance des participants, qui n'est pas accusée de parti pris et qui sera reconnue par chacun dans son rôle de modérateur – et de modérateur uniquement. Les critères auxquels une personne doit répondre pour remplir ces conditions sont variables d'une culture à l'autre. Le choix devrait se faire par des personnes qui viennent du contexte qui fait l'objet de l'analyse, car les critères peuvent s'avérer complexes : par exemple une personne trop jeune pourrait ne pas être considérée comme légitimée à un tel rôle, alors qu'un ancien serait davantage entendu comme un conseiller qu'on écoute plutôt que comme un modérateur devant qui l'on parle.

Se laisser conseiller est indispensable, tout en restant attentif au fait que toute personne « locale » n'a pas forcément la même culture que la population cible. En effet, une personne ayant étudié en ville pourra avoir une culture qui diffère peut-être fortement de celle d'une population rurale par exemple.

## **2.3 Le team building, ou développement d'une équipe**

*« Comment pouvons-nous être une équipe, mais tu manges ton repas sans le partager ? »  
(Collaborateur Namibien)*

*« Ma cheffe semble ne pas écouter l'avis de ses collègues, je me sens très frustrée. »  
(Coopérante Suisse en Bolivie)*

### **Objectifs du team building**

Un groupe d'individus appelés à produire un résultat commun sera plus efficace s'ils réussissent à devenir une équipe et à travailler en équipe. La constitution d'une équipe requiert temps et savoir-faire. Or, dans la coopération, surtout dans les pays d'engagement, le tournus au sein des équipes est souvent très élevé. L'arrivée de nouveaux collègues, locaux ou expatriés, déstabilise fréquemment l'équilibre atteint par l'équipe, et un processus de formation d'équipe se remet en route, afin d'atteindre le niveau de connaissance et de confiance qui permette le meilleur travail commun. L'outil « Les étapes de développement d'une équipe » de Tuckman<sup>1</sup> est le plus connu pour parler des cinq étapes de formation d'une équipe. Il est ici exploré sous l'angle interculturel.

---

<sup>1</sup> [http://www.12manage.com/methods\\_tuckman\\_stages\\_team\\_development\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_fr.html) et [http://www.teambuilding.co.uk/Forming\\_Storming\\_Norming\\_Performing.html](http://www.teambuilding.co.uk/Forming_Storming_Norming_Performing.html)

Phases	Quelques enjeux interculturels	Points d'attention – Suggestions
<b>Forming – Formation</b>	<p>Les sujets tabous et les sujets appropriés lors des premières conversations ne sont pas les mêmes d'une culture à l'autre.</p> <p>Dans certaines cultures, une équipe se construit en mettant surtout l'accent sur la tâche à réaliser, d'autres surtout sur la relation à construire.</p>	<p>Identifier assez rapidement les sujets tabous dans la culture hôte, et adopter une attitude de respect à leur égard.</p> <p>Trouver assez rapidement ce qui donne du statut à une personne (âge, naissance, formation...), et en tenir compte dans les interactions.</p> <p>Prendre du temps pour participer aux activités informelles de l'équipe, parce qu'elles constituent un facteur important d'intégration et de savoir culturel.</p>
<b>Storming – Confrontation</b>	<p>Dans certaines cultures, les tensions et conflits liés à cette étape sont exprimés de manière directe, et parfois avec émotion. Dans d'autres, ce serait la dernière chose à faire.</p>	<p>Veiller à retenir ses émotions et ses commentaires directs si l'on est dans une culture plutôt indirecte et qui exprime peu les émotions.</p> <p>Dans une culture indirecte, recourir à une tierce personne peut être très approprié en cas de tension.</p>
<b>Norming – Normalisation</b>	<p>D'une culture à l'autre, le statut et le pouvoir pour poser les normes et les faire respecter n'appartiennent pas aux mêmes acteurs.</p> <p>Les normes établies ont un impact différent si les valeurs sous-jacentes reflètent la culture locale ou la culture du siège.</p>	<p>Essayer de comprendre assez rapidement si la culture d'accueil a un sens plutôt vertical ou plutôt horizontal de la hiérarchie, et en tirer les conséquences pour votre fonctionnement dans l'équipe.</p>
<b>Performing – Production</b>	<p>Concurrence ou collaboration ? Quelle est la valeur centrale prônée et vécue par l'équipe ?</p> <p>La notion de productivité n'est pas la même partout. Toute l'équipe partage-t-elle le même concept de performance ?</p>	<p>Explorer si l'on attend surtout une productivité individuelle ou une contribution au travail de groupe.</p> <p>Veiller, comme leader ou comme membre d'une équipe, à valoriser les contributions différentes et complémentaires des membres de l'équipe, grâce à leurs différences culturelles.</p>
<b>Adjourning – Dissolution</b>	<p>Les rituels de clôture ou de transition sont différents d'une culture à l'autre, et sont gérés par d'autres personnes.</p>	<p>Chaque culture (y compris les cultures organisationnelles) a ses rites de transition. Les découvrir et s'en inspirer plutôt que d'importer uniquement ses propres rites dans l'organisation d'accueil.</p>

## 2.4 La planification

*« Pour chaque décision que nous prenons, nous appliquons le savoir acquis dans le passé. Dans tout ce que nous faisons, notre savoir résultant du passé est activé au présent. Le présent, c'est un changement constant, le regard étant toujours tourné vers le passé. Et le présent, à peine est-il vécu, devient immédiatement passé. L'histoire n'est pas une ligne horizontale qui avance comme une flèche. Elle se déroule de manière cyclique, comme une spirale. »*

Avec un tel mode de pensée, qu'en est-il du futur ? *« Ah, le futur ! Personne ne l'a encore vu. Le futur est sans importance ».* (Jorge Miranda, du peuple Aymara de Bolivie. Dans « Zurück in die Zukunft, Brandeins 11/09)

*« Nous sommes tout à fait d'accord de faire des planifications, comme le demandent les partenaires suisses. Par contre, ces derniers devraient comprendre que les priorités de la planification changent si le contexte change ou si la situation personnelle change soudainement. »* (Collaborateur vietnamien)

### Objectifs de la planification

Dans la coopération internationale, les activités de planification sont très nombreuses et variées. Il y a les planifications stratégiques, trisannuelles, annuelles, mensuelles, hebdomadaires... Il y a les planifications sur le terrain et celles à la centrale. Toutes ces planifications visent à accompagner, coordonner et guider le travail des divers acteurs impliqués, à poser les objectifs prioritaires, et à obtenir l'adéquation la plus appropriée entre ressources investies et résultat escompté.

Pour ce faire, des outils de planification sont développés, en général par les agences du Nord. Dans la coopération suisse, le PCM (Project Cycle Management) est l'outil le plus souvent utilisé. Il repose sur les principes suivants :

- Le futur existe.
- Le futur peut se planifier.
- Le progrès et le développement sont des notions positives, sur lesquelles on peut agir, et que l'on peut consciemment mettre en œuvre.
- Une progression linéaire et mesurable.
- Un style de communication direct et linéaire.

### Enjeux interculturels

- 1) Le concept de futur n'existe pas dans toutes les cultures. L'exemple Aymara ci-dessus illustre bien le défi d'un-e coopérant-e à l'heure de la planification dans une communauté rurale Aymara : comment planifier le futur lorsque ce dernier n'existe pas ? Quels seront l'engagement et « l'ownership » des participant-e-s suite à ce processus ?
- 2) Dans de nombreuses cultures africaines et asiatiques, le concept de futur existe, certes, mais il est très peu relevant et très aléatoire : « on ne sait pas de quoi sera fait demain, on ne sait pas même si on sera encore en vie ». Le présent est la seule chose importante, et la vie se déroule au mieux en étant toujours présent au présent, dans « l'ici et maintenant ».
- 3) L'emprise directe que chacun-e peut avoir sur son destin et sur l'amélioration de ses conditions de vie est loin d'être une expérience universelle. L'importance d'accepter et de vivre au mieux ce que le destin nous propose permet de passer à une autre étape lors de la prochaine vie. Le choix est celui d'accepter au bon moment, et non pas de modifier ou non.



- 4) La notion de mesurabilité du progrès en fonction des objectifs fixés est elle aussi loin d'être universelle. Des éléments non planifiés mais néanmoins survenus peuvent être bien plus importants que ce qui fut planifié.
- 5) Ce progrès est-il surtout d'ordre matériel ou spirituel ?
- 6) Les outils de planification posent de manière très directe et synthétique les objectifs visés, les obstacles à surmonter, les acteurs à impliquer, les stratégies et méthodes de travail, de suivi et d'évaluation utilisées lors du projet. Ce style de pensée linéaire et explicite est minoritaire sur la planète. La pensée circulaire, l'idée circulaire de progrès et de mesure du progrès est plus largement représentée, mais absente des outils occidentaux de la coopération internationale.

### Points d'attention – Suggestions

- Conscience des différentes valeurs liées au temps (les miennes, celles de l'organisation d'envoi et celles des partenaires locaux).
- Essai de comprendre les fonctionnements liés aux orientations temps, de manière non jugeante.
- Observer et essayer de comprendre, sans juger, la manière dont la société où l'on travaille planifie et prend ses décisions. Comment s'inspirer du passé ou du présent, et non pas du futur pour orienter nos planifications ?
- Prendre le rôle d'interprète, de pont culturel entre les communautés et le siège, entre les outils des communautés et ceux du siège.
- Apprendre à utiliser le style indirect dans les outils (métaphores et proverbes par exemple).
- Identifier quelles sont les étapes de planification à réaliser de manière participative.

## 2.5 Le feedback

*« Donner un feedback direct à mon chef, surtout s'il s'agit d'un feedback délicat ? Jamais, c'est impossible chez nous ! Nous perdrons tous deux la face, et moi je perdrais mon poste. »* Une voix kirghize dans la coopération internationale.

*« Entendez ce que les gens ne disent pas. »* Steve DeMasco

*« Pour moi, revenir à un workshop le lendemain de son commencement ou non, et arriver à l'heure ou non, c'est du feedback pour les responsables. »* Un formateur malgache.

### Objectifs du feedback (tels que perçus par la coopération en occident)

- Renforcer les liens entre membres de l'équipe par la clarté dans la communication.
- Améliorer la communication au sein d'une équipe et donc aussi son efficacité.
- Contribuer au développement personnel du destinataire du feedback.
- Contribuer au développement des compétences des personnes impliquées.
- Améliorer la qualité du travail.

## Enjeux interculturels

- 1) Le concept de « feedback » verbal n'existe pas dans toutes les cultures. Dans de nombreuses cultures, le feedback est donné par les gestes et les actes et non pas par la parole.
- 2) En général, dans les organisations occidentales de coopération, le feedback se donne « entre 4 yeux », sur une base supposée de confiance. Un tel fonctionnement est loin d'être applicable de manière universelle.
- 3) En général, dans les organisations occidentales de coopération, le feedback se donne dans un style direct et explicite, au nom de la transparence. Ce fonctionnement, qui amène clarté et précision pour les uns apporte perte de face, honte et peur dans les cultures plus indirectes, majoritaires dans les pays de la coopération internationale.
- 4) Dans les organisations occidentales de coopération, en théorie du moins, le feedback peut se donner entre collègues égaux au niveau hiérarchique, les supérieurs peuvent donner du feedback aux personnes hiérarchiquement inférieures, et celles-ci peuvent également donner du feedback à leurs supérieurs. La place dans la hiérarchie n'est souvent pas prise en compte ; elle n'est en tout cas pas considérée comme déterminante par les supérieurs, alors que les subordonnés auront plus d'hésitation à donner un feedback à leurs supérieurs.

## Points d'attention – Suggestions

- Pour donner du feedback
  - Donner de l'encouragement pour avancer peut être plus efficace que de donner du feedback négatif.
  - Respecter le fait que, dans certaines cultures, le feedback positif est lui aussi donné et reçu de préférence de manière discrète, et non pas en public.
  - Formuler des souhaits, suggestions et/ou requêtes, plutôt que des choses négatives que l'on souhaite critiquer ou modifier.
  - Savoir utiliser et savoir décoder les métaphores et les proverbes.
  - Savoir adapter l'expression de ses émotions au fonctionnement émotionnel de la personne qui reçoit le feedback (restreindre l'expression de ses émotions si la personne restreint les siennes).
  - Utiliser un langage (vocabulaire) positif, et des pensées positives.
  - Adapter son style de communication à celui du/de la destinataire.
- Pour recevoir et décoder du feedback
  - Offrir la possibilité de feedback de groupe.
  - Feedback anonyme (formulaire anonyme).
  - Lire entre les lignes, et décoder ce qui n'est pas abordé.
  - Observer le non verbal, la gestion du temps, l'ambiance, les prises de paroles... (ex : arriver en retard au cours)
  - Savoir utiliser et savoir décoder les métaphores et les proverbes.
  - Avoir une personne ressource de la culture hôte qui peut confirmer ou infirmer notre perception d'un feedback.

Et pour conclure...

Comme toute autre compétence, la compétence interculturelle demande attention et effort lorsque l'on décide de l'acquérir. Elle offre satisfaction et enrichissement lorsqu'elle est acquise. Si elle est appliquée dans la coopération internationale, lors d'exercices participatifs, tous les acteurs impliqués, locaux et expatriés se sentiront davantage partie prenante d'un processus qui respecte leurs cultures respectives.

*Véronique Schoeffel, cinfo et Sylvie Roman, Mission Bethléem Immensee (MBI)*

## **Bibliographie indicative**

### **Méthodes participatives**

CHAMBERS Robert. *Whose Reality Counts?: Putting the First Last*. Intermediate Technology Publ., 1997

FREIRE Paolo. *Pedagogy of the oppressed*. Continuum, 2000

HOPE Anne, TIMMEL Sally. *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers, Vol. 4. Practical Action*, 2000

LAURE François. *Le guide des techniques d'animation : méthodes et outils pour réussir vos animations*. Dunod, 2000

MDF TRAINING AND CONSULTANCY. *Break the ice, energise: a collection of icebreakers & energisers for trainers*. MDF Training & Consultancy, 2008

PRETY Jules N, GUIJT Irene. *A trainer's guide for participatory learning & action*. IIED, 1995

SHEEHY Maureen. *Partners Companion Manual to Training for Transformation*. Partners Training for Transformation, 2001

### **Communication interculturelle**

DEARDORFF Darla K. (Ed.). *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Sage Publ., 2009

SHEEHY Maureen, NAUGHTON Frank, O'REGAN Collette. *Partners intercultural companion to training for transformation: exercises, processes, resources, and reflections for intercultural work*. Partners Training for Transformation, 2007

TING-TOOMEY Stella. *Communicating Across Cultures*. The Guilford Press, 1999