

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COMMUNICATION INTERCULTURELLE ET ENJEUX PROTOCOLAIRES : LA
VISITE DU PRÉSIDENT FRANÇAIS AU MAROC EN 2015 ET CELLE DU
PRÉSIDENT IRANIEN EN ITALIE ET EN FRANCE EN 2016

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
VALÉRIE BORDELAIS

AVRIL 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Beaucoup de personnes de maintes origines ont contribué de leur précieux temps à l'élaboration de ce premier mémoire sur les enjeux interculturels en protocole diplomatique auquel toutes et tous ont participé à cette volonté de coopération interculturelle. Mes sincères remerciements à mon directeur Claude-Yves Charron pour sa guidance incomparablement juste et prévoyante, à mon codirecteur Louis Dussault pour avoir accepté de porter un regard protecteur à ce mémoire, et aux membres de mon jury Yanick Farmer et Christian Agbobli pour leur complice appui et encouragement en renversant, à chacune de leurs interventions, toutes barrières et incertitudes. Je m'en voudrais de ne pas exprimer mes plus sincères remerciements aux vingt participants à cette étude; surtout à Diane et Nemer pour leur collaboration sans faille. Je tiens à remercier particulièrement Ginette, Gérard et Fabrice pour leur collaboration à l'émergence des questions dont résulte cette étude. Enfin, proches et amis m'ont aidée : Régis pour sa patience, Mina, pour ses précautionneux conseils; Patricia, pour son attention irréprochable; Gaëlle, pour sa preuve d'une loyale amitié; Alex, pour son inflexible constance dans le rôle de réassureur; et Pierre-André, pour la complicité de son œil de lynx.

Il convient de noter que ce projet n'aurait pas été réalisé sans cette inculcation par mes parents : ne jamais juger l'Autre, car on ne sait jamais tout ce que l'Autre a précisément vécu.

Néanmoins, merci, surtout, à ma mère de m'avoir inconditionnellement soutenue sachant tout ce que j'ai vécu.

AVANT-PROPOS

Née à Paris de parents mauriciens — non de la Mauricie, mais de l'Île Maurice : une république indépendante depuis 1968 et ayant été colonisée par les Portugais, par les Français puis par les Anglais. La population mauricienne est assez multiculturelle, voire multiethnique. Pour illustrer ces derniers points, mon père est moitié « chinois » (expression locale – simplement par l'apparence de traits asiatiques) moitié noire; quant à ma mère, elle est née de parents d'origine indienne dont l'un est pâle et l'autre foncé (uniquement pour préciser que sa famille ne tient pas compte des coutumes de castes raciales).

Conséquemment, il n'est pas rare, et même plutôt courant que des citoyens mauriciens grandissent selon divers calendriers culturels pour animer leurs fêtes familiales : fêtes catholiques, fêtes indiennes et fêtes chinoises animaient ma vie familiale.

Dans un tel cadre multiculturel, j'ai tôt su qu'il n'était pas impossible de vivre harmonieusement, au quotidien, dans le respect du savoir-vivre interculturel.

J'espère sincèrement que ce mémoire puisse collaborer à de bonnes pistes pour améliorer les relations interculturelles au niveau protocolaire.

Anecdote dont je me souviens, du plus loin de mes cinq ans : ma mère, quand il y avait un sans-abri, allait acheter ou cueillir une fleur et me demandait d'aller la lui offrir en souhaitant « Bonne journée ! » avec sourire. Certes, peu importe la hiérarchie ou la culture d'une personne, subsistera toujours le langage du cœur.

TABLES DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	iii
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I LA PROBLÉMATIQUE D'ENSEMBLE	3
1.1 Le protocole diplomatique vu par... ..	3
1.1.1 Le protocole selon Louis Dussault.....	4
1.1.2 Selon Jacques Gandouin	6
1.1.3 Selon Pierre Ansart	7
1.1.4 Selon Eugène Enriquez	10
1.2 La diplomatie à travers le temps	12
1.3 La communication interculturelle d'après le protocole diplomatique et d'après la diplomatie.....	15
1.3.1 La communication interculturelle d'après le protocole diplomatique	15
1.3.2 La communication interculturelle en diplomatie	18
1.4 Cas d'impairs interculturels en protocole diplomatique	24
1.4.1 Cas de la visite du président iranien en Italie.....	24
1.4.2 Cas de la visite du président iranien en France.....	25
1.4.3 Cas de la visite de l'ex-président français au Maroc	26
1.5 Question générale de recherche	26
1.6 Questions spécifiques de recherche	27
1.7 Pertinence scientifique et sociale	27
CHAPITRE II LE CADRE DE RÉFÉRENCE THÉORIQUE.....	29
2.1 L'approche constructiviste	29
2.1.1 Introduction au triangle théorique.....	30
2.1.2 Éléments retenus pour mieux comprendre le concept de l'Étranger selon Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst.....	32

2.1.3	La collecte de données quand il y a recherche sur l'Autre	33
2.1.4	Les incertitudes et anxiétés lors de rencontres interculturelles.....	36
2.1.5	Les dimensions socioculturelles et celles entourant la pensée stéréotype.....	43
2.1.6	L'importance du langage verbal et du langage non verbal	47
2.1.7	Prévoir un climat propice à la bonne entente interculturelle	51
2.2	Pour comprendre le concept des différences culturelles selon Geert Hofstede .	58
2.2.1	Tabous et interdits	59
2.2.2	Individu versus collectivisme.....	64
2.2.3	Influence de la culture en négociation	68
2.2.4	Formation en communication interculturelle.....	71
2.2.5	Universalité	77
2.3	Éléments retenus pour comprendre le concept de la représentation de soi selon Erving Goffman	80
2.3.1	Jeu d'acteur et heureuses ou malheureuses interprétations possibles	80
2.3.2	La représentation de soi selon le public	85
2.3.3	Importance de l'impression.....	89
2.3.4	Expressions et corps.....	95
2.3.5	L'importance des coulisses	99
CHAPITRE III LA MÉTHODOLOGIE		104
3.1	La préanalyse	104
3.2	À la recherche du terrain d'enquête	106
3.3	Certificat d'éthique.....	107
3.4	Questions posées aux participants.....	108
3.5	Portrait des participants.....	112
3.6	La réaction des participants face aux questions posées	113
3.7	Traitement des données.....	116
3.8	Conclusion.....	117
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		118
4.1	Aperçu des impairs protocolaires vécus ou témoignés par les répondants	118
4.1.1	Impairs interculturels témoignés et reliés à la communication.....	119
4.1.2	Impairs interculturels témoignés et reliés à la gouvernance	123
4.1.3	Impairs interculturels témoignés et reliés à l'étiquette	124
4.1.4	Impairs interculturels témoignés et reliés à la vie en société	125

4.1.5 Impairs interculturels témoignés et reliés à l'espace et la géographie culturelle.....	128
4.2 Les moments jugés susceptibles d'impairs interculturels lors d'une rencontre protocolaire entre un chef d'État laïque/occidental et un chef d'État de confession musulmane	130
4.3 Synthèse et interprétation des résultats	131
CONCLUSION.....	137
ANNEXE A APERÇU DE LA COUVERTURE MÉDIATIQUE À L'INTERNATIONAL	144
ANNEXE B CODE D'ÉTHIQUE.....	148
ANNEXE C RÉFÉRENCES DES DIFFÉRENCES MAJEURES	149
BIBLIOGRAPHIE.....	154

RÉSUMÉ

Cette étude porte sur les enjeux interculturels en protocole diplomatique, spécifiquement lors d'une rencontre entre un représentant d'État laïque/occidental et un représentant de confession musulmane; ainsi, y seront relatées trois occurrences représentatives aux cadres de cette étude. En effet, ce mémoire a pour intérêts spécifiques de découvrir sous quelles formulations le protocole diplomatique serait susceptible de présenter des impairs interculturels; aussi, quelles sont ses limites en communication interculturelle; et quelles seraient les pistes à considérer pour prévenir toute imprudence.

L'optique de cette recherche s'appuie sur une vision constructiviste quant à la perspective de la programmation mentale, selon Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst, et à leurs propositions d'ancrages pour éviter tout stéréotype; suivant G. Hofstede sur l'envisageable pouvant contrecarrer certains facteurs de risques en interculturalité; et sur deux ouvrages du constructiviste E. Goffman entourant ses perspectives de la mise en scène.

Ainsi, la première partie expose la perception du protocole diplomatique selon quatre cadres référentiels et présente les trois cas propices d'étude à ce mémoire. La deuxième partie analyse les concepts de la programmation mentale et de sa capacité à construire des stéréotypes (et comment les déconstruire); comment réduire les facteurs de risques liés à une telle rencontre protocolaire; et les atouts à considérer dans la mise en scène d'un événement digne de protocoles. La troisième partie énonce la méthodologie employée basée sur une approche qualitative avec vingt répondants dont le nombre est également composé de laïques/Occidentaux et de répondants de confession musulmane dont les résultats ne divisent pas les opinions par cadre référentiel.

En résumé, comment minimiser les possibles risques d'impairs interculturels lors d'une rencontre protocolaire ?

Mots clés : protocole diplomatique, protocolaire, communication interculturelle, protocole interculturel, occidentaux versus musulmans.

INTRODUCTION

Afin de comprendre comment minimiser les risques d'impairs interculturels dans le milieu du protocole diplomatique, ce mémoire en communication internationale et interculturelle explore, dans un premier temps, ce qu'est le protocole diplomatique; de telle sorte, y seront abordés le protocole diplomatique selon une vision communicationnelle, une vision européenne, une vision psycho-anthropologique puis une vision psychanalytique.

Le secteur de la diplomatie sera minimalement abordé puisque ce mémoire s'intéresse davantage à la communication interculturelle dans un cadre protocolaire. C'est pourquoi il est toutefois primordial de s'attarder à la communication interculturelle en protocole diplomatique, et en diplomatie; à ce dernier sujet, seront notamment comparées certaines approches employées en formation interculturelle pour représentants d'État.

Le cadre théorique de ce mémoire explorera l'ouvrage *Communicating With Strangers : An Approach to Intercultural Communication* de Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst pour nous permettre de mieux comprendre le concept de l'*Étranger*; l'ouvrage « Cultures et organisations » de G. Hofstede pour nous permettre de mieux saisir les multiples dimensions touchant les différences culturelles; les ouvrages « La présentation de soi » et « Les relations en public » de E. Goffman pour mieux cerner la symbolique dans les interactions.

En démarches de recherche, cette étude relève d'une stratégie de recherche qualitative dont la méthode par entretiens semi-directifs est ici privilégiée. La collecte de

données s'est produite via des entrevues qui se sont déroulées soit par téléphone, soit en personne physiquement (ou via Skype ou Facetime) avec des professionnels, ou anciens professionnels, ayant exercé dans le milieu du protocole diplomatique, de la diplomatie, des relations interculturelles et des relations internationales. Le recrutement des répondants s'est opéré auprès d'institutions, consulats, ministères, mairies ou organismes situés au Québec, en Ontario et en France.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE D'ENSEMBLE

Ce chapitre présente la problématique d'ensemble. D'abord, un bref aperçu de la perception du protocole selon différents auteurs. Ensuite, un bref survol sur ce qui a été énoncé en matière de communication interculturelle en protocole diplomatique et en diplomatie. Puis seront présentés les trois cas représentatifs d'impairs interculturels en protocole diplomatique qui ont été retenus pour cette recherche. Et enfin, la question générale et les questions spécifiques de recherche.

1.1 Le protocole diplomatique vu par...

Selon le dictionnaire Le Petit Robert (2006), l'origine du mot revient à 1330 « prothocolle » (minute d'un acte) qui prendrait sa source étymologique du latin *protocollum* et du grec *kollaô* qui veut dire coller. Et depuis 1859, le protocole signifie « un recueil de règles à observer en matière d'étiquette, de préséances, dans les cérémonies et es relations officielles »; sera ici défini le protocole diplomatique selon une vision communicationnelle, une vision européenne, une vision psycho-anthropologique puis une vision psychanalytique.

L'assortiment de ces quatre visions semble, en effet, complémentaire : d'abord, puisque cette recherche découle, avant tout, du milieu des communications; ensuite, car la représentation européenne est une des plus anciennes dans l'histoire du protocole; puis la troisième, procurant une perception sensible au cadre référentiel en matière culturelle; et enfin, une conception consacrée aux sources de certaines paroles ou gestes pouvant émaner de l'inconscient (pouvant émaner dès lors d'un cadre référentiel singulier).

1.1.1 Le protocole selon Louis Dussault

Cependant, comme cité dans l'ouvrage de Louis Dussault (Dussault, 2009), le mot « protocole » définit un éventail plus vaste :

Ainsi défini, le mot « protocole » désigne un sens aujourd'hui encore essentiel : garantir la continuité, préserver la mémoire des institutions politiques. Parce qu'il fixe la liste des « rangs et des préséances », la hiérarchie des fonctions publiques, parce qu'il rappelle à chacun la place qui est la sienne, les gestes qu'il doit accomplir, parce qu'il justifie la distribution des corps dans l'espace politique, parce qu'il règle le mouvement et le rythme des cérémonies, le protocole garantit l'expression de l'ordre politique¹.

Selon L. Dussault, il existe plusieurs niveaux au protocole. D'abord, *le protocole et la vie en société* : des expressions différentes de l'État au niveau sociétal qui, sous

¹ Déloye, Yves. (1996). *Protocole et politique : formes, rituels, préséances*. Paris : Éditions L'Harmattan, p. 15. Cité dans Dussault, L. (2003). *Le protocole, instrument de communication*. Montréal : Protos, p. 22

plusieurs aspects peuvent être associées à du théâtre ou à un spectacle, comme la tenue vestimentaire, les gestes, la manière de parler, la mise en scène d'un accueil, etc. Puis, le *protocole et l'étiquette* : le formalisme entre individus tel ne pas couper la parole à un chef d'État par exemple. Ensuite, *le protocole, l'espace et la géographie culturelle* : le choix du lieu où se déroulera l'événement protocolaire est un élément déterminant pour contribuer à l'axe communicationnel à véhiculer; tout comme il est important de connaître son contexte culturel (surtout si à l'international) afin d'être en mesure de prévenir les impairs découlant des différences culturelles des participants. Également, *le protocole et la gouvernance* : fonctionnement de la gouvernance, tels la manière de dire les choses, l'ordre des allocutions, la disposition des représentants autour d'une table, etc. Et finalement, *le protocole et la communication* : déterminer préalablement l'axe communicationnel à respecter tout au long de l'événement officiel, et qui sera reflété à travers le choix de l'endroit, de la date, des personnes à privilégier, etc.

Notons qu'ici L. Dussault est le seul expert à apporter une dimension communicationnelle au protocole diplomatique.

Selon l'auteur, le protocole relève d'un langage symbolique, notamment un langage non verbal, dont une personne peut être spectatrice ou actrice. Sur une base occasionnelle ou permanente, l'agent de protocole doit mener à bien maintes actions de communications : qu'il s'agisse de déterminer le message qu'un événement doit véhiculer, de choisir un endroit approprié pour véhiculer ce dernier, de dresser une liste des invités reliés au message à véhiculer, de déterminer la place que chacun occupera et de prendre la parole selon la préséance convenue, etc. Bref, chacun des instruments protocolaires est, selon Dussault, nécessairement un instrument de communication.

Or, selon L. Dussault, il y aurait donc cinq niveaux d'intervention au protocole : dans la vie en société, dans l'étiquette, dans l'espace et la géographie culturelle, dans la gouvernance et en communication.

Cependant, entourant l'intervention dans la géographie culturelle, ne sont pas précisés les enjeux plus ou moins importants à repérer pour éviter le risque d'impair interculturel.

Autrement dit, se pourrait-il que les enjeux interculturels concernent également les cinq niveaux d'intervention ou bien davantage certains niveaux plutôt que d'autres ?

1.1.2 Selon Jacques Gandouin

Puisque le protocole est d'importance ancienne, en Europe — comme le témoigne l'ouvrage « L'Ordre et cérémonies observées aux mariages de France et d'Espagne, a savoir, entre Louys XIII... et Anne d'Autriche... et entre Philippe IV... et Elizabeth de France... l'an 1615 » sous la plume de Théodore Godefroy — il est de mise d'ajouter une définition européenne au protocole. De telle sorte, selon l'ouvrage « Guide du protocole et des usages », Jacques Gandouin mentionne :

Depuis la disparition du régime monarchique et de la grande maîtrise des cérémonies, son rôle s'est étendu. On s'adresse à lui pour régler les préséances dans les cérémonies auxquelles assiste le corps diplomatique et dans la plupart de celles où figure le gouvernement de la République. Aucun texte ne prévoit l'organisation du service français du protocole. Le chef de service est un haut fonctionnaire du Quai d'Orsay, généralement un ministre plénipotentiaire qui porte le titre d'introducteur des ambassadeurs et dont la compétence se partage entre le ministère des

Affaires étrangères et l'Élysée. Il est actuellement aidé dans sa tâche par 11 collaborateurs, dont 3 sont en permanence détachés à l'Élysée. Le service du protocole a pour mission de régler tous les problèmes de cérémonial et d'étiquette; d'organiser les cérémonies auxquelles participe le président de la République au ministère des Affaires².

Ainsi, selon Gandouin, le chef de protocole porterait le titre d'introducteur des ambassades et serait partagé entre le ministère des Affaires étrangères et l'Élysée.

Toutefois, il n'est pas précisé les compétences qui lui permettent de porter le titre d'introducteur des ambassadeurs.

Si Gandoin parle davantage d'introducteur des ambassadeurs, il ne précise pas à quels niveaux pourraient être glissés les risques d'impairs d'ordre cérémonial et d'étiquette. Autrement dit, comment peut-on s'assurer que l'introducteur des ambassadeurs possède les compétences requises pour régler cesdits problèmes de cérémonial et d'étiquette, surtout s'ils sont d'ordre interculturel ?

1.1.3 Selon Pierre Ansart

Le chapitre de P. Ansart dans « Le protocole ou la mise en forme de l'ordre politique » (Déloye *et al.*, 1996) amène une approche psycho-anthropologique du protocole diplomatique.

² Gandouin, Jacques. (1979). *Guide du protocole et des usages* (Nouvelle éd). Paris : Stock, p. 384

En effet, outre le fait que le protocole soit un ensemble de règles, de prescriptions, de codes, il est, selon l'auteur, notamment un fait de paroles et de sens évoquant un ensemble de valeurs dont les principales sont : la déférence, la réciprocité, la pacification des échanges, la bienveillance et la cordialité.

Entourant ces valeurs, P. Ansart conjugue dans ce chapitre la dimension anthropologique des protocoles ainsi que leur dimension psychologique et affective.

Afin de démontrer l'importance de l'ordre des bienséances, par exemple, l'auteur cite une caricature parue dans le « Guide du protocole et des usages » (Gandouin, 1979) exprimant deux personnages se ruant précipitamment vers une même porte; afin d'illustrer que la mise en place du protocole aurait parallèlement le rôle de ne pas donner libre cours au désordre.

Le premier argument énoncé par P. Ansart est celui que face à l'angoisse du désordre et du chaos, le protocole serait une des réponses en garantissant la mise en place d'un code d'ordonnement; autrement dit, minimiser à son plus bas toute possibilité de conflits (autant à l'intérieur de chaque participant qu'à l'extérieur de chacun d'entre eux).

Quant à l'origine de ces codes, selon P. Ansart, leur conception ou leur modification proviendraient de différentes sources de tensions : la volonté de vouloir revendiquer ou défendre une supériorité; la position de rivalité voulant parvenir à créer une nouvelle règle; la revendication d'accéder à un rang supérieur; ou dû à l'absence de l'un des protagonistes à un débat ou à une proposition d'un de ses rivaux.

Ces différentes origines de création ou d'élaboration du protocole relèvent dès lors les dominances, en enjeux politiques, à travers diverses périodes de l'Histoire.

Notamment, P. Ansart relève que les rituels accomplis dans le protocole sont des pratiques dont le spectacle est généralement prisé et cet engouement proviendrait, selon lui, de trois explications : la cérémonie protocolaire offre une image de paix, de chaos surmonté, d'un spectacle apaisant de l'ordre politique; le protocole demeure un déroulement très puissant au niveau de la désignation des identités sociales pour soi et pour autrui; « enfin, il reste à dire ce qu'est le protocole pour le surmoi cette instance de contrôle du moi, selon Freud, cette instance qui intériorise les contrôles sociaux et installe en quelque sorte, le contrôle en chacun de nous³ » (Déloye *et al.*, 1996).

Toutefois, P. Ansart précise que chez le participant à un événement protocolaire, il n'y a pas uniquement que du sentiment de plaisir à participer à un tel événement, mais notamment un sentiment d'obligation à subir une tension : faire preuve de maîtrise et de contrôle en réponse aux exigences à respecter.

Pour conclure, P. Ansart attire l'attention comme quoi le protocole d'aujourd'hui devrait d'abord correspondre à chaque sensibilité démocratique et qu'une de ses principales exigences est la fonctionnalité, qu'il faudrait analyser davantage la sensibilité contemporaine à l'égard du « spectacle » protocolaire, et enfin, retenir que le spectacle des protocoles ne reflète pas seulement une société démocratique, mais également une société historique prise dans les aléas de son histoire et de son actualité.

Or, pourrions-nous considérer d'autres pistes anthropologiques permettant au protocole diplomatique de s'adapter aux aléas de notre histoire et de notre actualité ?

³ Freud, Sigmund. (1971), 1^{ère} édition 1929. *Malaise dans la civilisation*. Paris : Presses Universitaires de France. Cité dans Déloye, Y., Haroche, C. et Ihl, O. (1996). *Le protocole ou la mise en forme de l'ordre politique*. Paris : L'Harmattan, p. 27

1.1.4 Selon Eugène Enriquez

Le chapitre de Enriquez dans « Le protocole ou la mise en forme de l'ordre politique » (Déloye *et al.*, 1996) amène une perspective psychanalytique du protocole diplomatique dans lequel un court texte de Sigmund Freud « Actes obsédants et exercices religieux » sert de fil d'Ariane.

En effet, cette perspective freudienne s'intéresse aux rituels puisqu'ils sont définis par des actes minutieux et répétitifs (ici l'auteur compare ces actes à la notion des actes manqués élaborée par Sigmund Freud). Comme ces actes prennent leur origine à partir de tabous et d'interdits — tout comme ils sont présents dans un événement protocolaire — il s'agirait « vraisemblablement une défense contre un désir de désordre inavouable ou au moins un compromis entre un désir et la peur de voir ce désir s'extérioriser » (Déloye *et al.*, 1996).

Puisque tout cérémonial comporte des actes sacrés, E. Enriquez relie ces actes à la névrose obsessionnelle; cependant, le rituel individuel relèverait de la névrose obsessionnelle (individuelle), tandis que la religion relèverait d'une névrose obsessionnelle (universelle). E. Enriquez, se basant sur l'ouvrage « Actes obsédants et exercices religieux » de Sigmund Freud, indique :

Tous les êtres normaux, dans la mesure même où ils sont clivés, du fait de l'existence de l'inconscient, sont dotés d'un appareil psychique dans lequel les diverses instances (ça, moi, surmoi, idéal du moi, moi-idéal) sont en conflit (chacun poursuivant son propre but et fonctionnant à l'instar d'une personnalité indépendante), peuvent donc être considérés comme des « névrosés normaux » qui n'ont jamais fini de trouver leur identité. C'est pourquoi ils désirent atteindre un état d'« unité » qui se refuse toujours à eux. La « compulsions à la répétition » qui fait de chacun de nous (en dehors des névrosés obsessionnels) des individus répétant

leurs actes (même les plus catastrophiques) du fait de leur peur de l'inconnu ou de leur liberté (E. Fromm) et de leur besoin en tout état de cause de stabiliser leurs conduites et se donner un certain niveau de cohérence, va donc occuper une place privilégiée dans la psyché de chacun.

Si l'homme ne cède pas aux actes obsédants, il doit aider à ce qui est à l'origine en partie de ces actes : le besoin de répétition. Ce qui est vrai de l'individuel est vrai également du collectif.⁴

Certes, certains interdits, notamment ceux dits de valeur universelle — les tabous — demeurent immuables puisque selon S. Freud ceux-ci sont dirigés contre les désirs les plus intenses des hommes; et il est inutile d'interdire ce que la psyché ne recherche pas fondamentalement.

Autrement dit, il s'agit d'une valeur structurante permettant à l'humanité de ne pas sombrer dans le chaos. Par exemple, chacun a sa place établie : le père, la mère, la fille, le fils, le grand-père, etc. ont chacun un rôle et une position précise dans leur cercle. C'est pourquoi l'inceste est un tabou universellement reconnu.

En résumé, E. Enriquez énonce que les tabous sont à l'institution du social ce que les rituels et règles sont à l'événement protocolaire, dont le fil conducteur est de protéger universellement ses participants du chaos extérieur aussi bien que du chaos intérieur.

Si, selon l'auteur, le tabou est une valeur structurante permettant à l'humanité de ne pas sombrer dans le chaos, sachant que les rituels et les règles protocolaires peuvent différer d'une culture à une autre, et que les rituels et les règles protocolaires doivent servir de fil conducteur pour protéger universellement ses participants du chaos

⁴Déloye, Y., Haroche, C. et Ihl, O. (1996). *Le protocole ou la mise en forme de l'ordre politique*. Paris : L'Harmattan, p.35

extérieur aussi bien que du chaos intérieur, y aurait-il des tabous et interdits lors d'une rencontre entre un représentant d'État laïque et un représentant d'État musulman ?

Néanmoins, il serait intéressant d'en savoir davantage sur la perception contemporaine, entourant le protocole diplomatique, de la part de représentants d'États laïques et également de la part de représentants d'États musulmans.

1.2 La diplomatie à travers le temps

Comme exposé, le protocole diplomatique se doit de véhiculer une atmosphère propice au bon déroulement des activités diplomatiques, et ce, même lors de la présence de représentants de différents pays et de différentes cultures.

Outre l'origine de la diplomatie qui reviendrait à la préhistoire (Dussault, 2003) lorsque des dirigeants de tribus désignaient leur « porte-parole » pour aller négocier les mésententes avec d'autres tribus, Oana Iucu (Iucu, 2008) relate plusieurs définitions de la diplomatie à travers plusieurs phases historiques :

– "the science of foreign relations based on diplomas or written papers granted by sovereigns" - De Flassan, Histoire générale et raisonnée de la diplomatie française vue de la politique de la France, Paris et Strasbourg, 1811;

- "dealing with affairs between states through peaceful means" - Sir Ernst Satow, A guide to diplomatic practice, London, 1859;

– "the science of rapports and mutual interests of states or the art to reconcile peoples' interests" - Charles de Martens, *Le guide diplomatique*, Leipzig, 1866;

– "applied nations law"

- "dealing with the foreign affairs of an international law subject through peaceful means, mainly through negotiation" - Paul Pradiere - Fodere, *Cours de droit diplomatique*, Paris, 1899;

– "the official activity of state representatives in foreign affairs and mainly of diplomats run through treaties, mailing and other peaceful means to reach goals and accomplish tasks of foreign policy to defend the rights and interests of the respective state abroad. This is the most important means of conducting the foreign policy of states" - *Mic dictionar diplomatic roman*, Bucuresti, 1967;

- "activity specific to state institutions specialized in foreign affairs" - Ludvik Dembinski, *The modern law of diplomacy*, Boston, 1988 ;

– "a science and an art... as an art its main goal is to carry out international negotiations, including the ability to coordinate and run political negotiations, supported by full understanding" - P. Fauchille, *Traité de droit international public*, Paris, 1926.⁵

Souligné aussi par Iucu (Iucu, 2008), le diplomate T.F. Sullivan aurait ajouté à propos de la diplomatie : "*In the absence of protocol communication between states would be much more difficult, international relations would encounter many obstacles, there would be less harmony and more friction, even more wars*".⁶

De telle sorte, le protocole diplomatique se doit de véhiculer une atmosphère propice au bon déroulement des activités diplomatiques, notamment lors de la présence de

⁵ Iucu, Oana. (2008). *Diplomacy and Diplomatic Protocol*. *Manager Journal* (n° 8), p. 15

⁶ *Idem*, p. 16

représentants de différents pays et de différentes cultures conformément à la convention de Vienne sur les relations diplomatiques (adoptée en 1961 et entrée en vigueur en 1964) dont le premier point est :

Les États parties à la présente Convention,

Rappelant que, depuis une époque reculée, les peuples de tous les pays reconnaissent le statut des agents diplomatiques,

Conscients des buts et des principes de la Charte des Nations Unies concernant l'égalité souveraine des États, le maintien de la paix et de la sécurité internationales et le développement de relations amicales entre les nations,

Persuadés qu'une convention internationale sur les relations, privilèges et immunités diplomatiques contribuerait à favoriser les relations d'amitié entre les pays, quelle que soit la diversité de leurs régimes constitutionnels et sociaux,

Convaincus que le but desdits privilèges et immunités est non pas d'avantager des individus, mais d'assurer l'accomplissement efficace des fonctions des missions diplomatiques en tant que représentants des États,

Affirmant que les règles du droit international coutumier doivent continuer à régir les questions qui n'ont pas été expressément réglées dans les dispositions de la présente Convention⁷.

Manifestement, selon Iucu, la notion de négociation est récurrente selon les définitions de la diplomatie entre 1811 et 1988. Par contre, la convention de Vienne appuie ses propos davantage sur comment favoriser les relations d'amitié entre les

⁷ En italique dans le texte de *La convention de Vienne sur les relations diplomatiques*. (1961, 18 avril). Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.csc-scc.gc.ca/transferelements-internationaux/092/004001-0006-fra.pdf>

pays; et la notion de négociation y est absente. Mais si les événements protocolaires servent à la diplomatie, se pourrait-il que les risques d'impairs interculturels prennent source dans les manières de négocier ?

1.3 La communication interculturelle d'après le protocole diplomatique et d'après la diplomatie

Au niveau de la communication interculturelle, seront surtout analysées les questions suivantes : la communication interculturelle en protocole et la communication interculturelle en diplomatie; à ce dernier sujet, seront notamment comparées les approches employées pour la formation de représentants d'État.

1.3.1 La communication interculturelle d'après le protocole diplomatique

Selon l'ouvrage de Dussault (Dussault, 2009), il est retenu que, selon le protocole :

L'accueil des visiteurs se fait selon les principes d'accueil du pays visité. Pour les repas, il est cependant courtois de tenir compte de leurs interdits religieux dans le choix des aliments qui composent le menu et de respecter, dans la limite du raisonnable, les interdits les plus évidents. C'est ainsi qu'il serait aimable de ne pas servir du porc à des juifs ni à des musulmans ou du bœuf à des hindouistes, aliments défendus par leur religion respective — comme il est mentionné plus bas — sans toutefois soumettre le menu au complet aux exigences de la religion des visiteurs. La solution pourra aussi, éventuellement, consister à servir des plats conformes à tel ou tel précepte religieux à certains des convives qui

l'auraient requis à l'avance, sans que le reste des invités y soient obligés (...).

En ce qui a trait aux boissons alcoolisées, la politesse sera bien servie en offrant également des boissons non alcoolisées. Les convives choisiront à leur convenance. Ce n'est donc pas parce que l'invité d'honneur ou que les membres d'une délégation ne consomment pas d'alcool qu'il faut bannir le vin du repas. On prévoira plutôt de servir également des jus de fruits.⁸

Cependant, à propos de la communication interculturelle en protocole diplomatique, L. Dussault la relate selon le terme suivant « Protocole, espace et géographie culturelle » (Dussault, 2003) et définit la formule de manière suivante :

La gestion d'une activité de nature protocolaire nécessite en premier lieu d'en circonscrire les objectifs pour ensuite évaluer les moyens appropriés à sa mise en œuvre. Parmi ces moyens, le choix du lieu où elle se tiendra et son aménagement constituent des éléments décisifs. Par ailleurs, une fois connus les intervenants à mettre en scène, il s'agira de déterminer la place qu'ils occuperont suivant la préséance qui leur est attribuée, laquelle préside ainsi à l'organisation de l'espace.

En plus de faire appel à la géographie appliquée, on doit, dans le cas du protocole diplomatique, faire appel à des notions de géographie culturelle puisque les personnalités en présence sont la plupart du temps issues de sociétés, de pays, voire de cultures différentes. Or, en relations internationales, il est une règle de protocole voulant que l'étranger soit reçu selon les usages du pays hôte. Cela devrait, pense-t-on souvent, solutionner les questions qui se posent en la matière et prévenir les problèmes qui pourraient survenir en raison des us et coutumes de l'invité. Ce principe, universellement admis, n'est pas, pour autant, connu de tous. C'est pourquoi l'agent de protocole se doit-il de posséder une

⁸ Dussault, L. (2003). *Le protocole, instrument de communication*. Montréal : Protos, p. 310

connaissance suffisante du milieu où évolue normalement le visiteur, non pas pour faire les choses à la manière de ce dernier, mais pour prendre en compte le décalage culturel avec lequel il doit conjuguer.

En situation diplomatique l'agent de protocole est donc tenu d'assumer l'interface entre visiteur et visité. Comme l'on dit communément, il aura à se mettre à la place de l'autre. Il sera de la sorte en mesure de prévenir les incidents diplomatiques qui ne seraient en réalité que des méprises sur la signification de gestes inappropriés ou de paroles malheureuses dues à la différence des contextes culturels en présence. À l'inverse, dans le cas où l'agent de protocole préparerait le déplacement d'une personnalité dans un pays tiers, son apprentissage de la géographie culturelle concernée est autant sinon plus impérative encore : les voyageurs auront en effet à se conformer aux usages du pays visité selon le principe précédemment mentionné.⁹

Autrement dit, les règles de savoir-vivre et les coutumes sont différentes d'un espace géographique à un autre. Et comme mentionné dans l'extrait cité ci-dessus de L. Dussault, « l'agent de protocole se doit-il de posséder une connaissance suffisante du milieu où évolue normalement le visiteur », il est donc primordial de se préoccuper des différences socioculturelles.

En date de 2010, selon French (French, 2010), à la Maison-Blanche (Washington), le Bureau du protocole incluait dans son équipe un chef de protocole et sous sa direction : un assistant-chef de protocoles pour les visites; un assistant-chef de protocoles pour les cérémonies; un assistant-chef de protocoles pour les affaires diplomatiques; un assistant-chef de protocoles pour l'administration; et un assistant-chef de protocoles et de gestion générale pour la *Blair House* (la maison des invités du président).

⁹ Dussault, L. (2003). *Le protocole, instrument de communication*. Montréal : Protos, p. 33-34

S'il en revient à l'agent de protocole de faire la recherche sur les points sensibles à un décalage culturel, le protocole diplomatique ne souligne pas les points socioculturels essentiels et secondaires à considérer pour prévenir ces points sensibles; comment s'y prendre alors pour savoir les points sensibles de notre interlocuteur ?

1.3.2 La communication interculturelle en diplomatie

Selon l'article *Communication : An Essential Aspect of Diplomacy* (Jönsson et Hall, 2003), la communication verbale et non verbale sont primordiales en diplomatie. En effet, selon les auteurs, le langage corporel est un des aspects importants en communication diplomatique : « *saying is doing* » and « *doing is saying* » (Jönsson et Hall, 2003).

Or, tel que relaté par G. Hofstede dans son article *Diplomats as cultural Bridge Builders* (Slavik, 2004), la culture peut être divisée en deux parties : la partie visible et la partie invisible. Ainsi, la partie visible comporte : l'identité, le langage, la religion puis les lois institutionnelles, les lois organisationnelles; tandis que la partie invisible de la culture est ce qu'il appelle la programmation culturelle de l'esprit¹⁰. En effet, il emploie délibérément le mot « logiciel », car il fait référence à la notion de « programmation ».

Notamment, G. Hofstede précise que la culture se manifeste à travers les pratiques suivantes : les symboles, les héros, les rituels et les valeurs. Certes, il y énonce les différentes dimensions de la culture, mais nous nous y attarderons davantage dans

¹⁰ « Software of the Mind » [Libre traduction]

l'analyse qui découle du cadre théorique entourant son ouvrage « Cultures et organisations ».

Pour mieux illustrer les notions abordées par G. Hofstede, H. Reimann énonce l'exemple suivant : un Iranien raconterait de formidables réalisations faites par les Mongols dans son pays, au niveau architectural par exemple; tandis que les Européens de l'ouest décriront les Mongols comme étant un peuple dévastateur, peu importe si ce peuple a eu une influence majeure sur la musique européenne de l'Est (Slavik, 2004).

Au niveau juridique, selon le « Droit international public » (Nguyen Quoc *et al.*, 1993), en ce qui a trait aux procédés interétatiques, le fondement premier du rôle respectif des parties au différend est l'obligation de négocier. Cependant, il s'agit du terme « négocier », d'après une perspective américaine (Cohen, 1997) :

The World itself, a moment's reflection reveals, is synonymous with a willingness to give up something, make a concession, in order to arrive at a compromise, " somewhere in the middle " that meets the needs of both parties. Thus to say " let's negotiate this " or " this is negotiable " implies a willingness to give and take.

Or, plusieurs auteurs indiquent que la culture a souvent un impact sur la négociation. Comme ont été relevés les principaux enjeux entourant la communication interculturelle en diplomatie, lors de négociation, d'après la thèse *Dialogue Among Nations : An Ethnographic Study of Interpersonal, Intercultural Diplomatic Negotiations in the Multilateral Context of the United Nations* (Feary, 2005), les diplomates qui ont accepté de répondre à la recherche énoncent ces principaux points en difficulté interculturelle : le sentiment de supériorité du partenaire de négociation (si une attitude de supériorité est adoptée); la perception culturelle de la notion du

temps (l'appartenance culturelle peut mener à une différente perception quant au temps alloué à la négociation); les différences de religion (un diplomate catholique ne recevrait pas les mêmes bénéfices qu'un diplomate musulman — reçu par un diplomate musulman — cependant, les négociations peuvent être avantagées si les deux diplomates ont en commun la même religion); le genre (une diplomate occidentale ne se comporte pas de la même façon avec un diplomate du Moyen-Orient qu'avec un diplomate occidental); l'usage d'un discours plus direct ou davantage indirect (la notion des préliminaires à l'engagement des négociations); la conception culturelle de sauver la face (par exemple, les Pakistanais n'afficheraient pas la même optique que les Britanniques concernant ce que serait une situation embarrassante); les différentes perceptions culturelles de la hiérarchie; les différentes perceptions en matière de formalité (pour certains, le titre de conseiller peut être plus « noble » que celui de Premier Secrétaire); et la notion de la passivité (la politesse peut parfois être perçue par certaines cultures comme étant de la passivité).

Un autre aspect souligné par O. Elgström (Elgström, 1994) est qu'il faille notamment considérer les différences culturelles au niveau de la structure et culture bureaucratique.

Une des solutions proposées est transcrite dans le chapitre *Improving Negotiation Effectiveness with Skills of Emotional Competence*, par Carolyn Saarni dans l'ouvrage *Handbook of international negotiation* sous la direction de Galluccio (Galluccio, 2014) qui souligne qu'en négociation, qu'elle soit dans un cadre d'affaire ou de politique, les émotions ressenties et exprimées par les négociateurs sont maintenant reconnues pour être un facteur crucial pour la réussite de toute négociation. Quant à la compétence émotionnelle, l'auteure la définit telle :

It is the demonstration of self-efficacy in emotion-eliciting social

transactions, but this brief definition belies its complexity. Self-efficacy essentially means that one possesses the capacity and confidence in one's abilities to reach one's goals (Bandura 1989), and goals in emotion-laden situations refer to the motivating aspects of the situation facing the individual in which various emotions are evoked (Lazarus 1991). Competence is judged relative to: (1) the cultural standards that are indicative of appropriate developmental mastery and maturity and (2) the functional adaptiveness of the individual's response (Campos et al. 1994) in a particular cultural and relational context.

Ainsi, pour la réussite d'une négociation, au niveau de la compétence émotionnelle, C. Saarni répertorie huit compétences essentielles : conscience de son propre état émotionnel; capacité à discerner les émotions chez l'autre en comprenant le cadre référentiel; habileté à employer le juste vocabulaire pour véhiculer la juste expression qui sera comprise des parties impliquées; capacité d'empathie envers les émotions des autres; capacité à réaliser que l'émotion peut ne pas correspondre à l'expression extérieure et qu'il peut s'agir de stratégie de présentation de soi; habileté à moduler les réactions émotionnelles, incluant l'intensité, et de pouvoir adapter l'échange selon une maturité mutuelle et réciproque; et capacité à accepter son expérience émotionnelle et de la mener vers un équilibre souhaitable en accord avec ses propres valeurs.

Une solution proposée par A. J. Marsella dans son *chapitre Reflections on the Cultural Contexts of Conflict Resolution via Truth and Reconciliation* (Galluccio, 2014) à propos de la réconciliation, si conflit interculturel il y a, est de considérer la réalité de l'autre, surtout si cette personne est religieuse. Selon l'auteur, l'approche est différente s'il s'agit d'une personne catholique (qui préconise par exemple le pardon), d'une personne de culture indigène (qui préconise par exemple un cadeau matériel en signe de pardon), d'une personne juive (le Yom Kippur est la journée pour exprimer l'intention de faire toujours mieux), d'une personne hawaïenne (qui

pratique généralement le Ho'opono'ono), d'une personne protestante (qui préconise par exemple l'acceptation et le pardon).

Notons qu'ici, l'auteur ne mentionne pas la dimension bouddhiste, ni la dimension hindoue, ni la dimension musulmane.

Cependant, N. Argo et J. Ginges, dans leur chapitre *Beyond Impasse : Addressing Sacred Values in International Political Negotiations* (Galluccio, 2014) énoncent une recherche faite auprès de Juifs et de Palestiniens qui se sont entendus sur la présence, sur un même terrain, de symboles culturels sacrés à chacune des deux parties : l'exercice étant de trouver un compromis pour la présence de ce qui est sacré à chacun. Or, trois sources d'impasse sont soulevées par les auteurs : le manque d'options, l'application de procédures inappropriées, et les problèmes comportementaux (tels la forte émotion ou le manque de communication).

Le négociateur interculturel porte donc différentes responsabilités (reconnaître les valeurs sacrées, assurer un encadrement moral et propice à la négociation, vérifier à ce que ces valeurs sacrées ne soient pas de simples instruments stratégiques). À ce propos, les auteurs s'entendent pour relater un manque dans l'enseignement pour une efficacité en négociation interculturelle entourant les valeurs sacrées pouvant interférer.

Notamment, la partie *Cognitive and Behavioral Approach to Negotiation* rédigée en collaboration par Galluccio et A. T. Beck (Galluccio, 2014), le conflit interculturel prend sa base dans une distorsion cognitive qui pourrait prendre source à partir de pensée dichotomique, d'une vision « tunnel », de la surgénéralisation, de l'abstraction sélective (information perçue hors contexte), de la disqualification du positif (le positif pouvant être perçu comme étant négatif par une autre personne), de la lecture de pensées (croire ce que pense l'autre), de la divination (ne se baser que sur des

hypothèses), de la tendance à catastropher (sans considération envers les autres perspectives), de la maximisation ou la minimisation, du manque de raisonnement émotionnel, du manque de clarté entre « pouvoir » et « devoir »; trop étiqueter l'autre, trop personnaliser une situation, émettre des déductions arbitraires durant le processus informationnel.

Selon l'article *Culture and Negotiation : The Pedagogical Dispute Regarding Cross-Cultural Simulations* (Fowler, 2009), il est primordial d'offrir des formations, avec simulations, dont les objectifs d'apprentissage seraient les suivants : de mieux comprendre le concept de la culture incluant ses complexités; de pouvoir articuler ses propres valeurs culturelles et de les mettre en contraste avec une autre culture; de reconnaître les différences culturelles entre les homologues en négociation; de comprendre les aspects culturels qui pourraient exercer une influence sur la négociation; mieux se préparer à interagir avec des personnes de cultures différentes, incluant certaines tactiques pouvant faciliter la communication interculturelle.

Cette importance est aussi soulignée dans un article d'E. T. Dowd (Galluccio, 2014) quant à l'importance d'une formation entourant les aspects culturels et religieux personnels aux personnes, qui partent en terrain de négociation, afin de mieux préparer les négociateurs surtout s'ils sont à un niveau international. Surtout que tel que relaté par J. Sampaio dans son article *The UN Alliance of Civilizations : A Soft Power Tool to Address the Challenges of Cultural Diversity in the 21st Century* (Galluccio, 2014), en 2009, sur les 143 conflits relevés, 108 provenaient de dimensions culturelles.

De telle sorte, s'il est important de mieux préparer les négociateurs qui partent en terrain de négociation, quels seraient les points à envisager dans une formation sur les dimensions culturelles qui leur serait attribuée ?

1.4 Cas d'impairs interculturels en protocole diplomatique

Ici, sont relatés les trois cas d'impairs interculturels en protocole diplomatique dont il est principalement question dans cette étude. Ils se sont déroulés vers la fin de 2015 et en 2016. Si cela peut sembler lointain, il n'en demeure pas moins que ces cas interculturels sont demeurés frais dans la mémoire collective du monde de la diplomatie et du protocole diplomatique à titre de rares déclinaisons.

Notamment, ces trois cas sont encore trouvables dans les médias, ici ne seront présentés qu'une source médiatique pour chacun d'entre eux : la couverture médiatique des ces événements ayant été traitée de manière internationale¹¹.

1.4.1 Cas de la visite du président iranien en Italie

En janvier 2016 s'est déroulée la première tournée européenne du président iranien Hassan Rohani, d'abord en Italie puis en France. Pour sa première visite en sol européen, y ont été prévues aux agendas officiels des visites de certains patrimoines culturels locaux et évidemment, une invitation à un repas officiel pour célébrer publiquement les ententes.

En réponse à cette invitation — exigence habituelle de Téhéran lors de ses visites à l'étranger —, la délégation de Hassan Rohani aurait réclamé à la gouvernance italienne ainsi qu'à la gouvernance française la suppression de l'alcool lors du dîner d'État (puisque'il leur est normal pour de bons croyants de ne pas boire d'alcool, y

¹¹ Voir Annexe A

compris que des non-musulmans n'en boivent pas en leur présence) ainsi que la préparation de plats halal, en conformité avec l'islam.

Notamment, début 2016, le président iranien a été officiellement invité à un entretien avec Sa Sainteté le pape François¹², et à visiter le monument historique le Colisée de Rome et un de ses plus vieux musées, celui du Capitole; également, pour ne pas offenser la culture du président iranien lors de sa visite à ce musée, le protocole italien a camouflé dans de grandes boîtes en carton ses statues de nu; et pour la question du repas officiel, l'Italie a notamment accepté de ne pas servir du vin lors du repas officiel.

1.4.2 Cas de la visite du président iranien en France

Quant à la visite du président iranien à l'Élysée, la même demande ayant été formulée de la part de la délégation iranienne entourant la présence d'alcool et de repas halal au dîner officiel, ces requêtes ont catégoriquement été refusées par l'Élysée. Conséquemment, le repas officiel a été remplacé par un goûter¹³.

Toutefois, afin de souligner l'importance de la visite du président en France, l'ex-président François Hollande a accueilli Hassan Rohani en grande pompe aux Invalides.

¹² Le président iranien reçu au Vatican par le pape François. Dans *Radio France internationale*. (2016, 26 janvier). Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.rfi.fr/europe/20160125-le-president-iranien-recu-audience-vatican-pape-francois-hassan-rohani>

¹³ Iran, pardonnez nos offenses... (2016, 29 janvier). Dans *Le Monde*. Récupéré le 24 mars 2018 de http://www.lemonde.fr/culture/article/2016/01/29/iran-pardonnez-nos-offenses_4855932_3246.html

1.4.3 Cas de la visite de l'ex-président français au Maroc

Quant à la visite du président français au Maroc en 2015, toujours selon le principe que l'accueil des visiteurs se fait selon les principes d'accueil du pays visité, François Hollande a porté un geste des plus maladroits à l'égard de son hôte, le roi Mohammed VI, en levant son verre vers le roi pour lui porter un toast. Il faut savoir que primo, selon le protocole, jamais un invité ne porte un toast en premier, car ce geste d'honneur revient toujours à l'hôte; et secundo, le geste de susciter un « chin-chin » n'est pas bienvenu à un endroit dans lequel n'est pas servi de l'alcool... et encore moins chez un hôte étant proclamé descendant du Prophète¹⁴.

1.5 Question générale de recherche

À partir de l'analyse de ces trois visites, dans ce type de rencontre entre un chef d'État laïque (ou représentant d'un État de culture occidentale) et un chef d'État de confession musulmane est apparue la question de recherche suivante : comment minimiser les risques d'impairs interculturels lors d'une rencontre protocolaire entre un chef d'État laïque/occidental et un chef d'État de confession musulmane ?

¹⁴ Insolite: la bourde de François Hollande au Palais Royal. (2015, 22 septembre). Dans *H24info*. Récupéré le 24 mars 2018 de <https://www.h24info.ma/maroc/insolite-la-bourde-de-francois-hollande-au-palais-royal/>

1.6 Questions spécifiques de recherche

- a) À quel(s) moment(s) du protocole seraient le(s) plus susceptible(s) que soient provoqués des impairs interculturels ?
- b) Quelles sont les limites du protocole diplomatique au niveau de la communication interculturelle ?
- c) Quelles seraient les pistes à considérer pour prévenir les impairs interculturels ?

1.7 Pertinence scientifique et sociale

En date d'octobre 2017, selon mes recherches, il s'agirait du premier mémoire portant sur la communication interculturelle en protocole diplomatique. Puisqu'il n'existe pas, à ce jour, d'ouvrage concernant les enjeux interculturels en protocole diplomatique, la perspective d'en éditer un pourrait être envisageable.

En effet, à partir du choix du sujet de ce mémoire, principalement sur les enjeux interculturels dans le protocole diplomatique, il a été constaté qu'aucun ouvrage académique n'a été formulé entourant cette variation. Ainsi, à partir de la recension des écrits concernant les enjeux interculturels en diplomatie et ceux sur le protocole diplomatique, cette étude tente donc de faire le pont entre ces deux paradigmes.

Selon l'étude des trois cas d'événements protocolaires, cette recherche ne s'en tient pas uniquement à une vision multilatérale quant aux enjeux interculturels en protocole diplomatique, mais se prononce davantage selon une perspective

protocolaire dans le cadre d'une rencontre entre un chef d'État laïque/occidental et un chef d'État de confession musulmane. Or, cette étude tente de combler, pour une première fois, le manque de recherche académique sur ces deux terrains : enjeux interculturels en protocole diplomatique; et enjeux interculturels dans le cadre d'une rencontre entre un représentant d'État laïque/occidental et d'un représentant d'État de confession musulmane.

En effet, non seulement ce premier écrit académique regroupe les enjeux interculturels en protocole diplomatique, mais notamment relate une perspective rapportant le point de vue des membres des principales cultures concernées.

CHAPITRE II

LE CADRE DE RÉFÉRENCE THÉORIQUE

Dans ce chapitre entourant notre cadre théorique sont retenus l'ouvrage *Communicating With Strangers : An Approach to Intercultural Communication* de Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst pour nous permettre de mieux comprendre le concept de l'*Étranger* (majoritairement décrivant l'interaction interculturelle entre individus); l'ouvrage « Cultures et organisations » de G. Hofstede pour nous permettre de mieux saisir les multiples dimensions touchant les différences culturelles (majoritairement descriptif à un niveau international et national); les ouvrages « La présentation de soi » et « Les relations en public » de E. Goffman pour mieux cerner la symbolique dans les interactions.

2.1 L'approche constructiviste

L'approche constructiviste considère la réalité : le cadre référentiel de chacun. À chacun sa version des faits, et à chacun sa manière de construire sa propre objectivité. Ainsi, les retranscriptions de nos participants relèvent leurs propos selon leur réalité, et préférences psychologiques, émotionnelles et intellectuelles. Autrement dit, puisque dans le cadre de cette étude ont été sollicités des participants de cadre référentiels différents, soit de culture occidentale/laïque ou de culture arabo-

musulmane, certainement les résultats transmettent différentes perceptions; d'où la beauté de la diversité des motivations. Puisque cette étude s'attarde davantage aux diverses perceptions, aux diverses représentations d'une situation ainsi qu'à différents schémas d'interactions, certes, nous sommes dans un secteur dans lequel des acteurs interagissent dans un cadre spécifique. Néanmoins, une des missions du protocole diplomatique est de mettre en scène la diplomatie, tout en considérant la culture à exprimer, son histoire et une institution à représenter. Autrement dit, à chacun son histoire, à chacun sa propre interprétation, et à chacun ses propres ressources pour la construction de son savoir-faire. Dans cette étude, les résultats sont donc puisés à partir de plusieurs réalités; sur ce, l'approche constructiviste est alors de mise. Pour appuyer cette décision, la métaphore disant qu'une maison est « construite » signifie simplement qu'elle est le résultat d'un travail humain et qu'elle n'a pas été là de toute éternité, et non qu'elle n'existe pas, bien au contraire. Les constructivismes sont donc de *nouvelles formes de réalismes*, se distinguant toutefois des formes classiques de positivisme, car interrogeant le « donné » et laissant place à une pluralité de réalités dont les relations doivent être pensées (Corcuff, 1996).

Certes, l'objectif de cette étude est bel et bien d'arriver à une conclusion à partir de plusieurs constructions de la réalité.

2.1.1 Introduction au triangle théorique

Pour mieux comprendre la démarche du choix des trois auteurs de notre cadre théorique, l'ouvrage *Communicating With Strangers : An Approach to Intercultural Communication* de Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst soulève de multiples perspectives à propos de la programmation mentale et de ses dispositions au regard stéréotype.

Sont alors retenus, dans le cadre de cette étude, les concepts suivants : la collecte de données lors d'une recherche sur cet Autre, les incertitudes et anxiétés que peuvent rencontrer les principaux concernés, les dimensions socioculturelles qui peuvent être soulevées lors de rencontres interculturelles, les pistes de programmation mentale en langage verbal et non verbal, et surtout les pistes envisageables pour prévoir un climat propice à la bonne entente interculturelle.

Quant à l'ouvrage « Cultures et organisations » de G. Hofstede, il soulève d'autres perspectives pour nous aider à mieux cerner comment réduire les facteurs de risques. Dans le cadre de cette étude, les concepts retenus sont les suivants : les tabous et l'interdit, l'individu versus le collectivisme, l'influence de la culture en négociation, la formation en communication interculturelle et l'universalité — puisque nous sommes dans le milieu du protocole diplomatique — sont les concepts retenus afin de nous guider vers des pistes de solution.

Enfin les ouvrages « La présentation de soi » et « Les relations en public » de E. Goffman soulèvent l'incontournable perspective de la mise en scène; certes, dans le protocole diplomatique, les acteurs — ici les représentants d'État — doivent s'assurer que leurs interprétations publiques soient, autant que possible, à l'image de leur représentation et de leur représentativité et ce, convenablement reflétées; d'où l'importance de la conscience de son interprétation en public, de l'impression projetée à ce dernier, de sa propre expression corporelle et de la complicité des coulisses pour arrimer tous les éléments qui seront ensuite mis en scène.

Puisque ce mémoire concerne notamment le cas de la visite du président français au Maroc en 2015 et celles du président iranien en Italie et en France en 2016, le choix des concepts et notions des auteurs ont été retenus selon les enjeux interculturels s'y rapportant.

De telle sorte, chaque notion et concept ici retenus servent de référence théorique à notre étude, et pour les compléter, des citations des participants à cette étude y sont retranscrites pour amener une perspective plus complémentaire à chacun des éléments soulevés par les auteurs. L'approche de ce cadre théorique dévoile donc, au fur et à mesure de la présentation des concepts et notions des auteurs ci-présents, une optique concrète de ceux-ci rattachée au milieu protocolaire. Toutefois, il se peut que les témoignages débordent de la thématique d'une rencontre entre un chef d'État occidental/laïque et un chef d'État de confession musulmane. Cependant, il s'agit de citations non négligeables puisqu'indiquées par des experts étrangers, canadiens ou québécois œuvrant ou ayant œuvré dans le domaine du protocole ou des relations internationales, conséquemment, ayant été en contact avec plusieurs cultures; cette formule voulant soutenir respectueusement l'approche constructiviste de ce cadre théorique.

Ainsi, au niveau de la dynamique de ce chapitre, les citations ci-énumérées débutant par *Entretien n° X*, sont des références partagées par les participants à cette étude qui se sont exprimés, selon leur cadre référentiel, sur les divers notions et concepts ci-retenus selon Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst à propos leur concept de l'Étranger, ensuite selon G. Hofstede à propos du concept des différences culturelles, puis selon E. Goffman à propos de la présentation de soi.

2.1.2 Éléments retenus pour mieux comprendre le concept de l'Étranger selon Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst

Si Hofstede, dans son ouvrage « Cultures et organisations » aborde l'interculturalité sous un angle davantage international, Y.Y. Kim et W. B. Gudykunst abordent

l'interculturalité sous un angle plus local, voire individuel. D'abord, selon cet ouvrage (Gudykunst, 1992), voici la perception de la culture qui y est présentée.

Le terme de la culture se transmet généralement grâce aux « systèmes de connaissances » partagés par un groupe. Les frontières entre les cultures coïncident habituellement avec les frontières d'État. Par exemple, la culture des États-Unis, la culture du Mexique, et la culture du Japon, de par leurs frontières, possèdent une culture propre à leur territoire. Cependant, à l'intérieur d'un même pays peuvent cohabiter plusieurs cultures, autrement dit, des subcultures.

Dans cet ouvrage, les notions retenues pour aider à répondre à la question entourant les principaux enjeux interculturels quant au relationnel d'individu à individu touchent principalement les suivantes : la collecte de données quand il y a recherche sur l'Autre; les incertitudes et anxiétés lors de rencontres interculturelles, les dimensions socioculturelles et celles entourant la pensée stéréotype; l'importance du langage verbal et du langage non verbal en communication interculturelle; et enfin, comment prévoir un climat propice à la bonne entente interculturelle.

2.1.3 La collecte de données quand il y a recherche sur l'Autre

À propos de la collecte de données quand il y a recherche sur l'Autre, les auteurs mentionnent que la recherche en elle-même dépend non seulement des informations disponibles à cet instant, mais également des catégories privilégiées par le chercheur qui, consciemment ou inconsciemment, va explorer selon certains critères qu'il aura établis lui-même. D'autant plus que si le chercheur tente de se renseigner auprès d'une autre personne, qui aurait préalablement eu une interaction avec ladite culture à

explorer, il n'en demeure pas moins que l'information serait fournie selon le cadre référentiel de cette dernière, conséquemment, pas nécessairement sous un angle des plus objectifs. En effet, tel que précisé par les auteurs, la communication avec un étranger dépend de divers facteurs : filtres, ainsi que dispositions culturelles, socioculturelles, psychoculturelles et environnementales.

À l'époque actuelle, si les auteurs Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst avancent que la recherche dépend des informations disponibles, l'Internet est de nos jours, un outil quasi indispensable à considérer : certes, cet outil permettant de faire le tour du monde. Encore faut-il s'assurer que les informations découvertes s'avèrent pertinentes. Si, tel que mentionné, le chercheur peut privilégier certains critères (ou mots-clés), il est à considérer que les informations divulguées par l'auteur dépendent notamment des mêmes facteurs (filtres, ainsi que dispositions culturelles, socioculturelles, psychoculturelles et environnementales.)

Entourant cette notion concernant la collecte de données quand il y a recherche sur l'Autre, mentionné plusieurs fois par des répondants à cette étude, ces derniers suggèrent d'aller se renseigner auprès de spécialistes en analyse politique et connaisseurs des pratiques culturelles du territoire concerné. Si la recherche se fait sur Internet, il est conseillé de se fier davantage au site du ministère des Affaires étrangères du pays d'intérêt. *Entretien n° 5* résume bien l'ensemble des réponses fournies par les répondants à ce sujet : « Pour se renseigner sur une autre culture, surtout ne pas hésiter à aller consulter diverses documentations, ou des sites Internet tels que celui des Affaires étrangères, voire aller chercher des informations pertinentes auprès des ambassades et des consulats. Surtout, il est judicieux d'aller consulter une ou plusieurs personnes qui proviennent du pays concerné. Les livres de référence sont utiles, mais il faut toutefois se méfier des livres, ces derniers peuvent être désuets ! En résumé, plus la diversité des sources est importante, et moindres

seront les risques de recueillir des informations erronées; et surtout, s'assurer de la fiabilité des sources et vérifier que celles-ci n'impliquent aucun intérêt personnel. »

Dans le cas où une tierce personne est consultée, *Entretien n° 4* conseille : « Pour se renseigner adéquatement sur une autre culture, on peut parler à des gens qui viennent de la culture concernée; et ce serait même à eux de donner la formation à propos des codes et usages en partageant les erreurs qu'ils ont pu commettre. Et pourquoi pas rencontrer des membres de cette communauté qui sont ici (au Québec), via des associations, en discussion libre, et parler de comment ils perçoivent les relations de notre pays avec leur pays d'origine et demander s'il y a des points auxquels on doit faire plus attention une fois sur le terrain. » Cependant, quant à consulter une personne, *Entretien n° 16* précise : « Juste en se basant sur la culture générale et en se renseignant par le biais de personnes, avec un certain niveau d'instruction, qui connaissent bien la culture, et voir ce qu'il ressort le plus : c'est ce qui sera considéré. » Et pour compléter, *Entretien n° 2* ajoute un autre conseil entourant le choix d'un ouvrage : « Cependant, rien de mieux que de se renseigner directement auprès du personnel local, notamment pour recevoir conseil sur un ouvrage entourant l'étiquette locale d'autant plus que cet ouvrage sera fort révélateur des différentes dimensions propres à la culture. » Et s'il s'agit de la visite d'un chef d'État, le participant a rajouté « Il faut se renseigner préalablement sur les préférences personnelles de la présidence puisque la cohorte suivra les mêmes exigences. »

Cependant, plusieurs répondants ont indiqué qu'ils avaient recours à des spécialistes du territoire concerné, tel que relaté par *Entretien n° 3* : « Généralement, pour me renseigner sur une autre culture, je vais voir les pupitres (spécialistes en analyse politique et connaisseurs sur les pratiques culturelles du territoire) pour chaque pays; pour la préséance ou le système gouvernemental, les consulats sont d'une grande aide; sinon, les ambassades. Aussi des lectures, mais c'est moins facile. Et nous

avons aussi un livre de référence, à l'interne, dédié aux relations internationales ».

Allant dans le même sens, *Entretien n° 7* s'appuie sur les conseils judicieux que peuvent apporter ces spécialistes, notamment quant au choix des cadeaux à offrir : « Par exemple, on n'offrira pas un cadeau qui pourrait contenir des susceptibilités; cela fait partie des fonctions du responsable du protocole d'en tenir compte, notamment de s'aviser des avis des chefs de pupitre responsables de pays concernés et de leurs cahiers informationnels sur les pays en question; habituellement, cela fait partie du travail du chef de pupitre de faire part de ces sensibilités. »

Si toutefois, la recherche doit se faire sur Internet, *Entretien n° 10* a recommandé : « Si j'avais à me renseigner à savoir comment se déroule une réunion à la thaïlandaise, comme on a la chance aujourd'hui d'avoir Internet, je me renseignerais selon les sources de données disponibles, mais je ferais quand même attention parce qu'on peut trouver tout et son contraire. Et en tant que chef de protocole, j'appellerais le chef de protocole de l'ambassade de Thaïlande de mon pays, et lui demanderais quels sont les impairs à ne pas commettre. » Toutefois, *Entretien n° 16* met en garde en manifestant : « Sur Internet, c'est trop large, voire dangereux parce qu'une perception peut différer d'une culture à une autre sur ce qui se fait ou pas. » Et pour se renseigner quant à la manière de recevoir, par exemple, un chef d'État iranien, *Entretien n° 9* a révélé : « Personnellement, je serais allé me documenter pour vérifier ce qui avait été fait dans d'autres pays entourant la visite du président iranien en terrain extérieur. »

2.1.4 Les incertitudes et anxiétés lors de rencontres interculturelles

Selon les auteurs Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst, si une recherche s'impose à propos

de l'Autre, il va de soi que la cause de la recherche démontre le degré de non-connaissance de cet Autre. Or, dans le cadre de ses recherches, l'erreur souvent commise est le fait que le chercheur cherche à savoir, à connaître l'Autre, selon ses propres critères culturels; et non selon les critères socioculturels et psychologiques de l'Autre. De là, découlent, selon l'auteur, deux types d'incertitudes lors d'interactions avec l'Autre : l'incertitude à propos de son attitude, de ses sentiments, de ses croyances, de ses valeurs et de sa ligne comportementale; et l'incertitude concernant l'explication de ses dits « comportements ».

En effet, il ne faut pas tenir pour acquis que l'on connaît l'Autre, la preuve, Hollande qui porte un toast en faisant un « chin chin » à Sa Majesté du Royaume du Maroc Mohammed VI.

Entourant cette notion concernant les incertitudes et anxiétés lors de rencontres interculturelles, et dans le cadre de cette recherche à l'étape de la planification d'un événement protocolaire, a été communiqué par *Entretien n° 3* à propos de la visite de François Hollande au Maroc : « Hollande aurait dû avoir le scénario détaillé du déroulement du dîner, et savoir qu'il n'a pas à porter un toast. Nous, on a un scénario détaillé pour chaque événement. Quand notre premier ministre reçoit, c'est lui qui parle en premier et qui porte un toast. Généralement, la personne qui reçoit porte un toast à son invité, et ensuite l'invité prend la parole et peut porter un toast à son tour. Mais la question du toast est préalablement discutée avec la personne qui reçoit et écrit dans un scénario du déroulement de l'événement. Peut-être qu'il ne le savait pas, mais peut-être qu'il n'y avait pas de scénario qui lui avait été remis, peut-être qu'il n'avait pas été bien informé. »

Or, dans ce cas, l'incertitude n'a pas été minimisée puisque selon *Entretien n° 3*, la suggestion a été la suivante : « Pour prévenir cet impair, le protocole doit informer

l'entourage du président et lui d'expliquer que dans ce contexte-ci, il n'y aurait pas de toast, que de l'alcool ne serait pas servi, et qu'il s'agit d'un geste qui ne passe pas culturellement. Et qu'un toast sera donné par le roi en premier. Ça dépend des pays. Je ne sais pas si le président a son propre protocole. Mais je pense que le président n'a pas eu une préparation adéquate ». Voici une autre recommandation formulée par *Entretien n° 9* : « Ce que j'aurais fait : mieux le breffer. Je pense qu'il s'agit aussi d'une erreur de jugement de sa part. Pour s'assurer qu'il soit au courant, le mieux est de s'asseoir avec lui, et de lui lire la liste des « Do and Don't ». Point de vue notamment partagé par *Entretien n° 14*, puisqu'il a énoncé : « Il faut que les chefs d'État soient bien conseillés à l'avance. Ici, je pense que le président était laissé à lui-même et a laissé aller son côté humain. Mais, son équipe rapprochée aurait dû lui donner des conseils sur ce qu'il fallait faire et ne pas faire. » Généralement, tous ces détails sont inscrits dans les notes de breffage. » Tout comme, entourant la préparation d'un chef d'État à l'étranger, *Entretien n° 8* rappelle l'importance de saisir les enjeux entourant la visite afin de mieux préparer la visite : « Ce cahier est lu par l'entourage immédiat du ministre, et il lui sera alors souligné ce qui est important de retenir là-dedans. Les gens du protocole qui participent aux entretiens à l'étranger, pour faire leur métier convenablement, doivent savoir quel est l'objectif de ces rencontres et quels genres de contenus seront traités, quels genres d'approches sont envisagées, et ceci sur une base confidentielle, mais qui nous permet de faire notre métier convenablement et non d'être de simples accompagnateurs touristiques. » Certes, est soulignée l'importance de connaître certains détails à la rencontre, mais *Entretien n° 11* amène un autre argument à cette nécessité : « Mais tous les points que vous soulevez¹⁵ sont des préalables : il faut toujours poser les questions préalablement, le but étant d'éviter tout malentendu et perte de temps. » Autre point

¹⁵ Planification de l'événement protocolaire entourant les points suivants : invitation, accueil, présentations, placement, correspondances, repas, prises de parole, tenue vestimentaire, positionnement des drapeaux, souvenirs/cadeaux et prises de photos

relevé afin d'éviter tout malentendu et perte de temps, *Entretien n° 17* avise qu'il est plus que souhaitable de s'entourer de personnes adéquates lors des correspondances : « Pour les échanges dans les affaires, comme Canadiens, nous sommes plus efficaces, entre autres, grâce à la technologie; quand on fait affaire avec certains pays, cela peut être irritant parce que ça demande de la patience. Et il y en a qui résistent, et d'autres qui s'adaptent. C'est pourquoi il est nécessaire de s'entourer de personnes qui sont nées ou qui ont vécu très longtemps dans le pays concerné pour faciliter l'adaptation, et faire le pont. Et au Canada, nous avons 149 nationalités ». Notamment, selon *Entretien n° 11* : « Demander (de la manière appropriée) les points que les visiteurs aimeraient soulever lors de la rencontre pour prévoir les bonnes personnes autour de la table. » Toujours au niveau de la planification, *Entretien n° 2* ajoute une dimension où la personnalisation selon la religion de notre hôte ou de notre convive doit considérer aussi le symbole des couleurs : « Il n'y a pas de moments particuliers¹⁶, mais certes, il faut au départ travailler avec les conseillers. Il faut notamment considérer que selon diverses sphères religieuses, les couleurs ont leur importance; par exemple, le vert symbolise l'Islam. Le protocole va chercher les règles de la Cour et les questions sont réglées d'avance, surtout lorsqu'il s'agit d'une visite d'État. Point important : ne jamais s'aventurer dans les coutumes de l'autre, cela risquerait fort de mener à des maladresses. Ce n'est pas pour rien que le déroulement de la visite est scénarisé. » Pour conclure, *Entretien n° 12* rappelle simplement lors de toute planification : « S'il y a une bonne préparation, il n'y aura aucun impair à chacune des étapes que vous avez citées. Et ce n'est pas une question de représentants d'État de différentes religions, ça peut autant être entre deux représentants de différentes nationalités. En fait, il faut se renseigner sur la façon de faire et sur la façon de travailler : le quand et le comment. S'il n'y a pas de préparations, cela peut créer des incidents lors de tous les éléments ci-haut cités. »

¹⁶ Idem

Dans les propos tenus pour minimiser les incertitudes lors d'une interaction interculturelle, et surtout à l'étape de l'organisation d'une rencontre protocolaire, a été encouragé par *Entretien n° 11* : « Oui, il faut se mettre dans les souliers des autres, mais il faut surtout appliquer le bon sens et toujours poser la question : qu'est-ce qui vous arrange et qu'est-ce qui ne vous arrange pas ? Par exemple, quand nous sommes dans les préparatifs pour une visite chez un gouvernement étranger, les premières étapes à vérifier sont : un, quelles sont les dates disponibles des deux côtés; deux, quels sont les objectifs de cette rencontre; ensuite, mettre sur pied un comité constitué de représentants (des ministères) qui seront concernés par les secteurs abordés en discussion. Il faut autant que possible essayer d'appriivoiser les éléments qui pourraient être soulevés par les médias : donc un plan de communication est notamment à prévoir. » Et entourant la prise de parole, *Entretien n° 19* a recommandé : « Concernant la prise de parole, il faut toujours considérer le rang des personnalités (on ne donnera pas la parole à un chef de cabinet si son ministre est présent) et il est important de prévoir une traduction s'il y a risque d'inconfort en compréhension de la langue employée. » Toutefois, il peut s'avérer qu'à la phase de l'organisation, puisse se révéler une impasse, tel que mentionné par *Entretien n° 1* : « Le protocole est là pour faciliter les choses. Ceci dit, il peut arriver des situations où il y aurait impasse. Des situations où les deux protocoles ne s'entendent pas. J'en invente une... Une délégation musulmane est invitée ainsi que des femmes de notre culture. Et des places leur sont assignées pour le repas. Que fait-on ? Doit-on choisir de traiter les femmes selon notre culture au risque de froisser les invités de la délégation musulmane ? Ce sont des choix à faire. À qui reviendrait la décision finale si les deux protocoles ne peuvent pas s'entendre, cela a de fortes chances de monter à un niveau politique (le ministre ou le président par exemple); ce sera à lui de trancher. »

Les propos tenus pour minimiser les incertitudes lors d'une interaction interculturelle, dans le cadre d'une rencontre protocolaire, et surtout à l'étape de la vérification d'un tel événement, certes, il va de soi : « Quant aux souvenirs, il est important de faire ses recherches pour s'assurer que le cadeau ne soit ni offensant culturellement, ni insignifiant » tel que souligné par *Entretien n° 5*. Effectivement, il n'y a pas qu'au niveau du souvenir qu'il faille opérer quelques vérifications; à ce propos, *Entretien n° 14* encourage, d'emblée, à jouer la carte de la transparence et de telle sorte vérifier d'autres points dès le départ : « Il fallait recourir à la transparence : dès le départ, vérifier si la présence d'alcool allait déranger ses invités. Il fallait éviter d'annuler un dîner pour ensuite le remplacer par un goûter. Il fallait poser les questions qu'on pense qui pourraient être dérangeantes, donc se renseigner au préalable pour éviter des malaises lors de rencontres protocolaires : poser préalablement des questions, sans censure, dès le départ. Soit on se renseigne préalablement sur les préférences, soit on indique "Voilà comment ça va se passer. Êtes-vous d'accord ? " Mais demander toutes les préférences, ça peut devenir lourd de répondre à toutes ces dernières. » Dans ces conditions, *Entretien n° 15* rappelle l'importance de vérifier si les priorités des deux parties sont entendues : « Pour les autres, je pense qu'à tous ces moments¹⁷ sont susceptibles que soient réalisés des impairs interculturels surtout s'il y a méconnaissance des bases de l'autre culture. La connaissance réciproque des priorités des deux côtés, en diplomatie ou dans n'importe quelle rencontre, est nécessaire pour éviter des impairs. Il faut donc une réflexion préalable pour s'assurer qu'il n'y ait aucun impair des deux côtés. » Similairement, il peut s'avérer même si les priorités sont connues, de vérifier si le placement ne viendra pas interférer dans l'acquisition des dits objectifs puisqu'énoncé par *Entretien n° 18* : « Au niveau du placement, il faut être vigilant,

¹⁷ Invitation, accueil, présentations, placement, correspondances, repas, prises de parole, tenue vestimentaire, positionnement des drapeaux, souvenirs/cadeaux et prises de photos

car l'Arabie Saoudite possède de strictes règles au niveau du placement. Il faut surtout aller vérifier comment leur système de placement fonctionne. »

Au niveau du repas, *Entretien n° 16* a spécifié les vérifications suivantes : « Vérifier aussi qui s'occupe du dîner pour lui indiquer quoi éviter (liste des ingrédients, etc.) et dépêcher une équipe pour vérifier tous les points énumérés par le protocole italien. Et s'assurer que tout le monde a compris et que toutes les parties impliquées (autant des deux parties, des deux protocoles) dans l'événement aient reçu l'information.

Si j'avais fait face à un refus catégorique, en me positionnant du côté iranien, peut-être que la vérification de l'équipe qui va partir en premier serait un peu plus intense et plus minutieuse (voire même un plus grand nombre de représentants pour que chacun soit plus efficace, puisqu'il aura moins de tâches) : on est là face à un refus voulant dire qu'on doit vérifier le goûter doublement (comment ça va se passer, qui va servir, etc.) puisque le protocole français n'est pas disposé à accommoder le protocole iranien. Et essayer de prévoir les terrains qui pourraient porter à la confusion d'un côté comme de l'autre. » Et surtout, vérifier la question de l'apprêtement et nécessairement, une autre vérification à ne pas négliger : « Pour la question du repas, il faut vérifier si l'animal et son apprêtement conviennent pour le repas qui sera servi. Il y a des différences selon les cultures » tel que souligné par *Entretien n° 18*.

Pour minimiser les risques d'incertitude concernant lesdits « comportements » de l'Autre, dans le cas de cette étude, certains répondants, tels *Entretien n° 11* et *n° 15*, ont souligné l'importance de désambiguïser les comportements : « Cette question de repas aurait dû être discutée au moins un mois à l'avance, et dans ce cas, des mois à l'avance; surtout s'il s'agit d'une visite d'État. Il ne faut pas personnaliser les problématiques et les débats; il faut prendre le temps de comprendre la situation

d'une personne. Il n'y a rien de simple, mais il n'y a rien de complexe. Il faut prendre le temps d'expliquer le contexte », notamment de préciser les motivations décisionnelles aux principaux concernés, *Entretien n^o 15* ayant commenté : « Mais s'il y a eu malaise du côté italien, il reste à savoir si le contexte interculturel de la rencontre a bel et bien été expliqué aux Italiens pour qu'ils aient une compréhension de la situation; si ça n'a pas été fait, il est important de le faire. »

2.1.5 Les dimensions socioculturelles et celles entourant la pensée stéréotype

Ici seront abordés au niveau socioculturel, les influences de son groupe social (identification sociale), les influences de sa conception de l'Autre (par exemple, notre conception d'un professeur, d'un étudiant, d'un père, d'une mère, d'un avocat, d'un policier, etc.), le rôle que l'on compte entreprendre (rôle formel ou informel) et nos attentes face à l'interaction — par exemple, pouvons-nous nous permettre un degré de déviation quant au rôle attendu par l'Autre ? Autrement dit, faisons-nous face à une structure socioculturelle stricte ou à une structure socioculturelle permettant des égards contextuels ?

Entourant cette notion concernant les dimensions socioculturelles et celles entourant la pensée stéréotype, à un niveau d'identification sociale, et protocolaire, certes il est de mise, au Québec, d'offrir un cadeau ou un souvenir représentatif de notre culture cependant, si le produit est connu par tous les locaux, ce dernier peut être inconnu par le destinataire. Si l'objectif est d'offrir un souvenir d'identification sociale, l'anecdote suivante telle que racontée par *Entretien n^o 6* fait part d'une conjoncture cocasse : « Il est déjà arrivé d'offrir un produit du terroir, tel du sirop d'érable de production locale,

et que le visiteur ne sache pas comment le consommer de telle sorte à... en boire à même le verre ! ».

Un autre point rappelé, toujours au niveau de l'identification sociale, par *Entretien n° 11* sur le sujet qu'il n'y a pas seulement l'identification sociale à un pays, mais aussi celle relative à une région : « Chaque pays a ses propres trucs pour se distinguer un peu, par exemple comment dresser le drapeau (derrière ou à la droite du dignitaire qui visite ?) ou les différentes appellations et perceptions propres non seulement au pays visité, mais aussi à la région visitée. » Tout comme relevé par *Entretien n° 12*, soulignant que l'identification sociale ne relève pas uniquement de la nationalité ou de la religion, puisque : « Ces impairs peuvent s'appliquer à des personnes de différentes nationalités, pas forcément à des personnes de religion différente. Même un Ontarien versus un Québécois peut avoir des différences dans la façon d'être et de commencer une conversation. » Or, surtout lors d'une rencontre interculturelle, tel qu'indiqué par *Entretien n° 11*, : « Il faut s'assurer que les choses ne virent pas au personnel et que ça ne mène pas à l'exclusion; surtout quand il y a, en plus, le phénomène de groupe. » Tout comme, tel qu'énoncé par *Entretien n° 16* à propos du sentiment d'exclusion : « La France a un passé colonial qui fait qu'elle se permet des choses, elle se permet de ne pas accommoder et d'imposer sa culture (même à l'extérieur de l'hexagone). C'était une attitude un peu hautaine que la diplomatie française a adoptée ». Similairement, *Entretien n° 17* met en garde contre cette prédisposition d'identification au clichésque : « Quand vous allez rencontrer une personne que vous ne connaissez pas, vous allez d'abord l'observer et l'écouter pour vous y adapter, et développer des affinités personnelles. Il ne faut pas tomber dans le cliché, mais le monde occidental est plein de clichés. »

De la même façon, pour éviter de tomber dans le clichésque, et autres, entourant sa conception de l'Autre, tel que conseillé par *Entretien n° 19* : « Ne pas hésiter à se

renseigner via des lectures ou via des personnes envoyées sur place, sinon, il existe des spécialistes de la culture du pays concerné. Mot d'ordre : consultation. Dans toute rencontre, il faut éviter les stéréotypes, les clichés, les jugements de valeur, les fausses et négatives perceptions. La pratique de la négociation commerciale au niveau international peut aider beaucoup sur le sujet ».

Petite information que *Entretien n° 20* a tenu à préciser : « Il n'y a pas un monde musulman, mais des mondes musulmans. Comme il n'y a pas un monde arabe, mais des mondes arabes. » Étant donné que les dimensions culturelles sont omniprésentes dans les relations, *Entretien n° 2* a manifesté l'importance de ne pas considérer les angles négatifs quant à la conception de l'Autre : « Autant celles-ci peuvent perturber, mais elles peuvent notamment bonifier la communication : il s'agit d'un éventail dans lequel il est possible de puiser des outils pour négocier afin de toujours arriver à des solutions. » Cependant, selon *Entretien n° 11*, : « Il est surprenant le nombre de personnes qui travaillent à l'international tout en entretenant des préjugés à l'égard des autres », et selon le répondant, en diplomatie, et surtout dans un milieu interculturel : « Il faut que la personne se sente à l'aise avec des gens d'horizons différents : il ne faut pas que cette personne emploie ses interactions interculturelles pour renforcer ses propres préjugés. »

Entourant le rôle que l'on compte entreprendre, qu'il soit de manière formelle ou informelle, si plusieurs préfèrent entamer une relation d'une manière ou de l'autre, ces attentes doivent être, préférablement, précisées afin d'éviter tout abus de confiance. Tel qu'émis par *Entretien n° 12* : « Par exemple, avec les Américains, on est informel et *chummy*, mais s'il y a un problème avec le contrat, le lendemain, ils peuvent poursuivre en justice. Alors que dans d'autres pays, ça prend du temps pour briser la glace, pour bâtir la relation de confiance, mais une fois que la relation est

établie, s'il y a des problèmes par la suite, on préfère s'asseoir et voir comment régler la situation. »

Enfin, concernant la notion d'une structure stricte ou d'une structure permettant des égards contextuels, une forte majorité des répondants ont accordé une importance à ne pas mettre les statues de nu dans des boîtes et ce, peu importe la tendance structurelle d'une société. L'envisageable étant d'offrir une alternative à la visite de ce musée, ou un parcours différent à l'intérieur de ce dernier.

Entretien n° 8, n° 10 et n° 14 convergent dans le même sens, c'est-à-dire établir un climat pour établir une structure permettant des égards contextuels.

Dans le premier cas, *Entretien n° 8* a suggéré de prévoir un compromis : « Je pense qu'il aurait (je ne sais pas dans quelles mesures le protocole iranien a été d'une très grande exigence ou rigueur) été possible de prévoir un compromis. Par exemple, servir de la viande halal aux invités iraniens et servir de la viande conventionnelle aux autres invités. Même chose pour l'alcool, la tradition iranienne aurait pu, puisqu'invitée dans un pays étranger, accepter certains compromis et demander que l'alcool ne soit pas servi dans le verre des membres de sa délégation — pour ne pas les mettre mal à l'aise — mais à mon avis, rien n'empêche le respect à droite et le respect à gauche » *Entretien n° 10* ajoutant : « C'est au président iranien de saisir l'opportunité de voir comment ça se passe dans la culture française. » Pour *Entretien n° 8*, ce dernier ajoute une autre dimension à la notion d'intégrer des égards contextuels à une structure stricte, comme il se peut être parfois dans le protocole diplomatique, en ayant partagé : « Une des activités réunissait des représentants de différents pays : soit des diplomates en poste, soit des consuls généraux ou des représentants de l'extérieur (pour une activité à caractère international évidemment) et qui regroupait des petits groupes de dix par pays. Nous avons organisé un repas et

la position que nous avons choisie pour placer les invités était basée sur un critère de préséance basé sur le critère alphabétique (selon le nom du pays en français). Il s'est produit qu'au moment où les gens arrivaient dans la pièce, les représentants d'Israël et du Liban se sont rapprochés et ont constaté qu'ils étaient assis à la même table. ABCDEFGHIJKL... Les Israéliens ont fait demi-tour et n'ont pas assisté au repas ». Puis résumé par *Entretien n° 14* : « Il ne faut pas prendre un principe général protocolaire et l'appliquer à tout le monde », autrement dit, il faut savoir ajuster une structure stricte à son contexte. C'est du cas par cas.

2.1.6 L'importance du langage verbal et du langage non verbal

Ici, tout est une question d'attitude. Dans l'ouvrage de de Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst, les auteurs mentionnent Giles, Mulac, Bradac et Johnson (1986) ayant avancé que pour l'efficacité d'une communication convergente, à l'inverse de divergente — la première démarche étant retenue pour cette étude — l'émetteur doit être à la recherche de (1) acceptation sociale; (2) communication hautement efficace; (3) présentation de soi ou de son groupe; (4) apporter une définition appropriée d'une identité¹⁸.

Entourant cette notion concernant le langage verbal et non verbal, dans le désir d'acceptation sociale, le nécessaire étant de ne pas se laisser aller vers une improvisation de dernière minute : « Si, par exemple, le chef d'État laïque a non pas une conjointe, mais un conjoint et qu'au dernier moment, il décide de l'avoir avec lui pour accueillir un chef d'État musulman; ce qui, au mieux, passerait pour de la

¹⁸ « (1) social approval. (2) high communication efficiency. (3) shared self-or group presentation. (4) an appropriate identity definition. » [Libre traduction]

provocation et au pire pourrait créer un incident. L'idée étant que quand on accueille un chef d'État étranger, qu'il soit musulman, bouddhiste ou catholique ou athée, est que tout se passe bien » tel que témoigné par *Entretien n° 10*. Notamment, *Entretien n° 20* insiste sur l'importance de la connaissance des microcultures et de ses propres codes culturels : « Dans le monde entier, les diplomates se ressemblent, c'est une microculture, ils répondent à des lois et à des codes. Même pour les motards, il y a une microculture. Et si vous ne connaissez pas les codes culturels de l'univers dans lequel vous évoluez, vous êtes complètement déconnecté. » Et à ce propos, il a verbalisé un exemple représentatif : « Au niveau de l'invitation, ce sont des gens (sans vouloir généraliser) qui n'ont pas la même conception du temps que nous, ni la même conception de l'espace. Quand un Oriental vous invite, si vous arrivez une demi-heure en retard, vous êtes un peu à l'avance. Il y a comme un retard académique qu'il faut respecter, sinon quand vous arrivez il y a possibilité que vous soyez tout seul. ». Autant un autre exemple a été articulé par *Entretien n° 4* entourant la question de la connaissance des codes culturels : « Aussi, par exemple, lorsqu'on présente notre carte professionnelle en Chine, on la présente à deux mains et de sorte que la carte soit lisible par la personne à qui on la donne. Ou lorsqu'on fait une santé, quand on présente notre verre, la politesse en Chine veut que la personne qui va toucher notre verre le touche un peu plus bas par signe de déférence... et parfois ça peut mener à un jeu jusqu'à ce qu'on se ramasse par terre. Quand on connaît ces plus, ça peut les amuser, et parfois même les toucher. Notamment, ne jamais les mettre dans une position qui peut les embarrasser : sachant qu'ils ne diront jamais "non", il est préférable d'essayer de décoder plutôt que d'insister pour obtenir une réponse claire. Là sont des aspects importants à aviser auprès de ceux qui partent. » Et notamment, l'importance de ne pas juger ces codes et de suivre la démarche exposée, telle que communiqué par *Entretien n° 8* : « Par exemple, si une délégation québécoise est invitée au Maroc et qu'il est servi un demi-mouton à chaque groupe de dix invités répandus sur des sofas. Les Marocains employant leurs doigts pour se servir

directement sur le mouton, les Québécois ont fait pareil... même si c'était impensable de faire de même au Québec. On se conforme, et si on s'offusque, on ne participe pas à de tels voyages. » Autant, toujours dans la ligne de ne pas juger ces codes et de suivre la démarche, *Entretien n° 20* a fait savoir : « Par signe de respect, quand je vais dans une mosquée, j'enlève mes chaussures, quand je vais dans une synagogue je mets une kippa par signe de respect. Et quand un musulman rentre dans une synagogue, j'attends de lui qu'il mette la kippa. » Quant au geste de Hollande, il aurait été notable de lui indiquer ce qui aurait été codifié d'acceptable, tel que notifié par *Entretien n° 13* : « J'aurai breffé le président avant le dîner. Un chin-chin avec de l'eau, ça se fait aussi avec le roi marocain. »

Dans le désir d'une communication hautement efficace, la ligne directrice émise par *Entretien n° 15* résume l'ensemble des intentions : « Surtout, il faut éviter tout ce qui pourrait nuire ou causer tout problème majeur à la relation. Si on sait que quelque chose va vexer, il faut l'éviter. » C'est pourquoi il a été maintes fois mentionné l'importance de ne rien laisser au hasard, en prenant l'exemple de Hollande qui a porté un toast, *Entretien n° 6* a précisé : « Concernant le déroulement d'un toast, tout est écrit dans le scénario, rien n'est laissé à l'improviste. Ceci est un bel exemple de risque d'impair lorsque la présidence se laisse emporter par un geste improvisé » tout comme appuyé par *Entretien n° 20* qui a affirmé : « J'aurais dit simplement au président : "il y a un protocole, et en mission à l'étranger, tout est codifié." » Dans le breffage, j'aurai spécifié la question du toast qui devra être porté par untel, et indiquer la réponse à apporter et les propos à tenir. » Également, il est important de se renseigner sur les codes culturels pouvant mener à des incompréhensions au niveau de la communication, comme révélé par *Entretien n° 17* : « La communication est aussi bien physique qu'intellectuelle. Or, dans certaines régions de la Bulgarie, des personnes disent "oui" en bougeant la tête de gauche à droite, et d'autres personnes en Grèce disent "non" en hochant la tête du bas vers le haut. Donc, pour éviter tout

conflit de communication, il est très important de savoir préalablement comment les gens se comporteront quand vous rentrerez en contact avec eux. » Néanmoins, pour une communication efficace, la question des titres n'est pas à sous-estimer puisque souligné par *Entretien n° 11* : « Pour la présentation, il faut utiliser les bons titres, les respecter et respecter leurs prononciations. »

Dans le désir de la présentation du soi ou d'un groupe, du fait que le drapeau soit un fort symbole représentant un pays, *Entretien n° 13* a tenu à communiquer : « Pour le positionnement du drapeau, toujours s'assurer qu'il ne soit pas mis par terre, au moins sur un mur ou sur quoi que ce soit. ». Parallèlement, la moindre considération est de démontrer un intérêt et du respect envers son invité lors de la présentation tel que suggéré par *Entretien n° 16* : « Apprendre la langue pour montrer à notre invité qu'on a appris quelques rudiments si on reçoit un chef d'État musulman (soit arabe, perse ou indonésien — bien prononcés), l'invité appréciera ce geste-là. C'est une belle marque de respect. »

Dans le désir d'apporter une définition appropriée d'une identité, les points soulevés entourent, d'abord, la question des cadeaux puisque, tel qu'évoqué par *Entretien n° 18* : « Et pour les cadeaux, il faut savoir que pour les musulmans, il est convenable de recevoir des cadeaux, mais pour d'autres, cela pourrait être synonyme de corruption. ». D'où l'importance de prévoir à l'avance, notamment, le déroulement de l'échange des cadeaux puisque tel qu'indiqué par *Entretien n° 20* : « Au niveau des souvenirs, des cadeaux, le risque vient de chez nous. Ce sont des gens qui généralement offrent des cadeaux de très grande valeur et ils peuvent le faire publiquement. Ça peut être perçu, chez les Occidentaux, comme une forme de corruption. L'idée, c'est de ne pas les refuser, mais de les accepter et éventuellement les déclarer. » Pareillement, doit être prise en considération la manière de se saluer, car tel que précisé par *Entretien n° 14* : « Au niveau de l'accueil, il y a certaines

traditions : chez les musulmans, parfois, deux hommes vont se faire la bise, ce qui ne se fait pas nécessairement ici au Québec. La façon de se saluer doit être prise en considération. » Similairement, cette notion d'espace et de proximité a également été évoquée par *Entretien n° 12* : « À l'accueil, parfois la notion d'espace est très différente. Si en Amérique du Nord, on respecte un certain espace, chez d'autres cultures on touche, on garde la main longtemps... il y a un contact direct. ».

De même, si certains n'hésitent pas à s'affirmer, à travers une extériorisation identificatoire, à faire passer des messages tel que remarqué par *Entretien n° 10* : « Sur la tenue vestimentaire, voyez Michelle Obama qui ne s'est pas couverte la tête lors de sa visite dans un État musulman. Ça a été souligné, et critiqué par certains médias. Mais en même temps, il n'y a pas eu d'incident majeur. Je pense qu'elle ne s'est pas couverte la tête parce qu'elle est une femme libre et qu'elle sait ce qui est bon pour elle. Et c'était aussi, politiquement, une façon de dénoncer la position de la femme dans une lecture de religion musulmane. » À l'inverse, il peut s'avérer qu'un geste d'affirmation d'identité puisse laisser un goût amer et pareillement puisse avoir été remarqué comme inapproprié puisque tel qu'affirmé par *Entretien n° 18* : « Par exemple, quand Sarkozy s'est assis les semelles dirigées vers le roi du Maroc, il dicte ses propres comportements, il dicte qui il est. Soit il a fait preuve d'ignorance, soit il a voulu symboliser "C'est ça la France " ».

2.1.7 Prévoir un climat propice à la bonne entente interculturelle

Pour conclure, comment émettre un climat propice à la bonne entente interculturelle ? Gudykunst rappelle les cinq tendances, selon Tseng (1977) d'ajustement entre

partenaires de culture : (1) ajustement unidirectionnel; (2) ajustement respectif; (3) compromis de juste milieu; (4) combinaison des deux; (5) ajustement créatif¹⁹..

Dans la première tendance, l'ajustement unidirectionnel, c'est-à-dire quand un partenaire adopte entièrement la culture de son partenaire, pour faire un parallèle avec les réponses des participants à cette étude, deux tendances ont été récupérées dans les entretiens : soit l'ajustement n'est pas admis, soit il est entièrement admis. Par exemple, *Entretien n° 2* a formulé : « Néanmoins, il est important, quand on reçoit, de ne pas se plier aux normes de l'autre pays et ce, tout en faisant preuve d'ouverture. » Alors qu'*Entretien n° 3* a verbalisé : « Mon impression personnelle, on reçoit comme chez nous, mais on ne veut pas recevoir en mettant mal à l'aise ou heurter. D'après moi, si on recevait un dignitaire avec des exigences telles que demandées en Italie et en France, je suis presque certain qu'on accommoderait pour ne pas heurter. Il faut considérer que notre gouvernement canadien est plus centré sur le multiculturalisme. » Ainsi, un ajustement unidirectionnel va autant dans le sens d'ajustement à l'autre qu'à l'autre de s'ajuster entièrement à soi.

Entourant la seconde tendance, l'ajustement respectif, c'est-à-dire lorsque les deux partenaires insistent pour vivre selon leur culture — l'exemple cité par Tseng (1977) est celui d'un mariage entre un catholique et une bouddhiste où le couple a décidé de tenir deux cérémonies pour satisfaire les deux partenaires — voici les propositions d'ajustements respectifs repérées parmi les retranscriptions de nos participants.

Tel que communiqué par *Entretien n° 8* : « Nous sommes chez nous, nous recevons nos invités et dignitaires d'une façon qui correspond à nos traditions, et si certains éléments ne conviennent pas, rien n'empêche qu'on ne s'y souscrive pas, mais de là à poser des exigences alors qu'il est possible de proposer une alternative honorable,

¹⁹ « (1) one-way adjustment. (2) alternative adjustment. (3) mid-point compromise. (4) mixing. (5) creative adjustment. » [Libre traduction]

cela n'est pas favorable à celui qui exige. ». Similairement, deux autres points de vue ont été articulés dans ce sens, tel par *Entretien n° 1* exprimant : « On peut choisir de présenter sa culture, ou d'en présenter une partie. Mais ce n'est pas absolument essentiel dans une visite d'État. On peut choisir de faire ou présenter autre chose qu'un musée. Par contre, changer la nature de notre culture (cacher des nus), c'est renier notre identité; cela, je ne le ferais pas. » Et toujours selon la même ligne directrice, *Entretien n° 3* a formulé : « Concernant les statues, on aurait choisi des salles où il n'y a rien qui puisse offenser le dignitaire, plutôt que de cacher les statues dans des boîtes en carton. Idéalement, on l'emmènerait voir des choses qui ne risquent pas de l'offenser et ça nous évite d'avoir à cacher des œuvres. »

Entourant la troisième tendance, le compromis du juste milieu, pour l'expliquer, Tseng (1977) cite l'exemple d'un couple formé par un Chinois et une Américaine des États-Unis. Le mari sent une certaine obligation à envoyer 100 dollars, tous les mois, à sa famille en Chine; alors que sa femme juge ce montant excessif. Pour répondre aux besoins respectifs, le couple a trouvé une solution d'un compromis du juste milieu : le mari envoie à sa famille 50 dollars par mois au lieu de 100 dollars.

Parallèlement à cette notion du juste milieu, tel que résumé par *Entretien n° 18* : « Il faut toujours essayer d'avoir un compromis et stimuler l'effort de chaque côté pour y arriver ». Allant dans le même sens, *Entretien n° 3* affirme l'importance des concessions de chacune des parties concernées : « Le protocole, c'est vraiment un outil de communications et ça a ses limites. La communication peut autant bien fonctionner, et régler beaucoup de sujets, mais on ne peut pas tout régler à travers le protocole. Autant, il y a des limites qu'on ne peut pas franchir, d'autant plus qu'il faut respecter certaines règles internationales de protocole; ce qui peut mener à faire des concessions de part et d'autre. » Similairement, *Entretien n° 7* abonde dans le même sens au sujet de la réciprocité des efforts : « Ce n'est pas une question de religion,

mais davantage de considération. Il faut toujours tenir compte de la religion, surtout dans le cadre d'une rencontre protocolaire, les différences culturelles sont toujours à considérer. Il en est autant pour la tenue d'un repas il faut considérer les manières et les mœurs du pays concerné. On ne servira pas de porc à des Musulmans et s'il y a lieu de servir de la nourriture halal, il faut considérer la possibilité dans la mesure où cela est réalisable. Les deux sont intimement liés. Le protocole diplomatique pratique l'interculturalité. Toutefois le pays qui applique son Protocole doit être pris en compte par le pays invité. Ce dernier doit aussi tenir compte des particularités de l'hôte et s'y adapter. L'effort n'est pas unilatéral. » De même, *Entretien n° 2*, en appui, a émis l'importance d'accepter de négocier : « Si on parle d'appliquer le protocole pour faciliter les relations entre les interlocuteurs qui vont faire prévaloir une règle — il s'agit simplement de trouver un ou des compromis, ensuite chacun tiendra compte des règles imposées à l'avance. Il faut donc aller vers la négociation ». Cependant, dans cette notion de compromis de juste milieu, il est à remarquer qu'*Entretien n° 1* n'aurait pas tenté de négocier pour satisfaire les deux parties, mais opter pour une autre alternative : « Quant à la visite au musée, c'est plus difficile parce qu'on nous demande de cacher notre art. Or, dans ce cas, j'aurai opté pour une stratégie d'évitement en faisant visiter d'autres œuvres artistiques afin d'éviter toute controverse. » Tandis qu'un autre participant, aurait accepté le compromis en ne pensant pas nécessairement au relationnel immédiat, mais à un relationnel par prévoyance : « Les tensions que le pays hôte peut générer versus le pays visiteur, on a parfois tendance, tel dans l'exemple de la visite du président iranien, à ce que le pays visiteur impose certaines règles. Mais les gens s'ajustent parce qu'ils savent qu'eux aussi, ils auront à visiter leur hôte et suggérer des demandes spéciales » tel révélé par *Entretien n° 12*.

Quant à la quatrième tendance relatant la combinaison des deux, expliquée par Tseng (1977) en donnant l'exemple d'un couple qui combine littéralement les deux cultures

tant au niveau de l'aménagement, des habitudes alimentaires, des comportements religieux, etcétera, cette approche a trois fois été recommandée par des participants à cette étude. Par exemple, *Entretien n° 5* a témoigné : « Il m'est déjà arrivé de recevoir une délégation qui demandait à se faire servir un repas halal, ce qui a été convenu. Cependant, aux autres invités étaient servis des plats non halal et le vin était servi sur une base volontaire. Cet accommodement me semble raisonnable. » Tandis qu'*Entretien n° 15* amène une dimension émotionnelle à un climat propice de type combinatoire, c'est-à-dire : « Il faut faire en sorte que la relation soit positive, éviter tout ce qui peut nuire à la relation. Je considère que l'Italie a fait en sorte que la réunion soit respectueuse des deux parties et que rien ne puisse créer un malaise dans l'atteinte de l'objectif. Et servir le plat halal est correct. Cependant, aux autres invités, il n'y a pas obligation de le leur servir. Et il est normal de faire des concessions pour ne pas offusquer l'invité, d'autant plus qu'une telle rencontre a des objectifs bien au-delà des éléments du protocole. » Tandis qu'*Entretien n° 19* a souligné l'importance, peu importe les positions des deux parties, du rapprochement entre les concernés suggérant : « Mais si on a affaire avec une personne qui n'aime pas le protocole, certains aspects peuvent lui échapper, et les objectifs diplomatiques risquent de ne pas être atteints. Alors que les objectifs d'une rencontre protocolaire sont d'échanger, de négocier, de rapprocher les positions et d'arriver à un terrain d'entente... d'arriver à consentir à des points de vue divergents en points de vue convergents. »

Quant à la cinquième tendance relatant l'ajustement créatif où le couple ne s'accroche à aucune de leurs valeurs culturelles, mais construit ses propres règles si, par exemple, il y a incompatibilité (si un des partenaires a des habitudes alimentaires nord-américaines et l'autre, des habitudes asiatiques), de telles sortes, le couple a opté pour construire ses propres manières.

Dans ce sens, *Entretien n° 17* a formulé les outils permettant une telle approche :
 « Je m'adapte aux autres et pour moi, il n'y a pas de clichés ni de frontières. Je suis ce que je suis. Pour entretenir de bons liens interculturels, il faut développer l'affinité, c'est très important, notamment garder une approche positive, avoir de la sagesse et le respect vis-à-vis des autres. Chacun sa manière, l'être humain, c'est comme une cellule, c'est différent d'une cellule à l'autre. »

Plus concrètement, parmi les participants, plusieurs ont encouragé l'approche d'ajustement créatif, par exemple, d'avoir transformé le dîner en goûter tel qu'évoqué par *Entretien n° 5* : « Je trouve la formule d'avoir remplacé un repas par un goûter très à propos : en effet, l'objectif étant de ne pas offusquer ses visiteurs. ». Solution appuyée par *Entretien n° 11*, mais finissant sur une suggestion intéressante : « Bref, je pense que Hollande a pris une bonne décision parce que de telle manière, il fait savoir qu'il y a des règles à respecter et il a offert une solution de rechange en offrant une autre réception en guise de respect à son visiteur et pour ménager les susceptibilités des deux côtés. Et le but a été atteint par un autre moyen : tout en respectant le protocole français, sans offusquer Rohani, et en atteignant les objectifs d'affaires. Une réception debout permet d'échanger davantage entre les gens d'affaires. »
 Recommandation notamment appuyée par *Entretien n° 13*, également finissant par une suggestion : « En France, le vin est important, culturellement. J'aurais fait la même chose pour éviter les incidents. C'est sûr qu'il s'agit d'un invité qui vient signer pour des milliards de dollars ! Mais j'aurais davantage opté pour un thé à la menthe, accompagné de bonnes pâtisseries pour faire plaisir, durant l'après-midi et ce, toujours à l'Élysée. »

De même, *Entretien n° 8* a révélé qu'il n'hésitait pas à désobéir aux règles de préséance, et de faire preuve de créativité, pour arriver à un climat harmonieux : « En termes de placement, il faut respecter les critères de préséances, mais il faut aussi

savoir les adapter. Je donne comme exemple, une délégation étrangère de dix personnes pour laquelle on met en vis-à-vis une délégation québécoise d'une dizaine de personnes (pour équilibrer les forces) et on va s'arranger pour qu'au-delà de la stricte préséance, la communication internationale (fondement du protocole), puisse se réaliser. Si on met en face l'un de l'autre un Québécois et un Chinois qui ne se comprennent pas, il n'y a pas de communication. Pareil si on met quelqu'un du monde agricole à côté d'une personne du monde culturel. Alors on va "tricher" avec la préséance pour placer les gens de façon à ce que des échanges puissent se produire et que la communication se fasse. »

Selon cette approche d'ajustement créatif, deux répondants présentent une autre option au dîner : « Ça concerne encore le point sur le repas : on ne peut pas imposer à un pays de préparer un repas spécial. Mais, pour éviter tout incident, il est toujours préférable de prévoir des alternatives. Par exemple, offrir le choix entre un plat avec du poisson, du poulet ou une autre viande. Présenter un buffet écarte tous ces problèmes » tel que souligné par *Entretien n° 19*; en appui, *Entretien n° 20* acquiesce en témoignant : « Pour le repas, sur le plan du protocole, quand on reçoit des hôtes de marque, le service du protocole a l'habitude de demander au départ quelles sont leurs préférences. Quand de grosses délégations sont reçues, est offert un buffet. Cette formule permet de satisfaire tout le monde. Par exemple des plateaux de fruits de mer, des viandes, etc. ce sont des choix qui sont présentés. » Ce même participant suggère même que : « Il peut y avoir des incompatibilités, et il faut prévenir comment ça va être interprété. La diplomatie est un moyen de lisser, huiler, et lubrifier les rapports entre les États. Si ces efforts risquent d'être mal interprétés, il faut trouver un terrain neutre dans un contexte particulier : aller dans des forums par exemple. » Ainsi, changer de lieu de rencontre serait une autre option pour encourager un climat propice en cas d'incompatibilité. Cependant, une limite a été énoncée par *Entretien n° 20* à l'approche de l'ajustement créatif : « Quand je reçois quelqu'un qui

est allergique au poisson, je vais lui servir de la viande. Et si je suis allergique à la viande, je vais discrètement manger autre chose. Il faut éviter les frustrations. Ce sont des querelles inutiles, car le rôle de la diplomatie c'est d'aller au bout de ce qu'on peut faire comme concessions (et non des compromissions). » *Entretien n° 8* a même partagé une anecdote, représentative d'un cocasse ajustement créatif : « Aussi dans la question des menus, il faut faire attention à certains aspects tels le choix des viandes et la question de la forme avec laquelle les aliments sont servis (on sait que les Chinois sont maladroits avec des fourchettes, donc on servira de la viande émincée). On tentera de ne pas tourner la chose en ridicule. Petite anecdote. Nous faisons visiter une grande entreprise québécoise à une délégation chinoise, et les gens de l'entreprise — habitués à recevoir des délégations chinoises — avaient prévu dans leur salle à manger, pour le midi, un traiteur chinois. Ainsi, autour d'une grande table ovale, d'un côté étaient assis les Chinois, et de l'autre étaient assis les Québécois. Par politesse, ou par tentative de courtoisie, c'était amusant de voir les Chinois manipuler fourchette et couteau, et les Québécois manipuler des baguettes. »

2.2 Pour comprendre le concept des différences culturelles selon Geert Hofstede

Dans son ouvrage, G. Hofstede émet une liste précise de valeurs d'aspects autant positifs que négatifs pouvant s'inscrire dans l'antre d'une même culture : le bien et le mal; le propre et le sale; la sécurité et le danger; l'admis et l'interdit; la décence et l'indécence; le moral et l'immoral; le beau et le laid; le naturel et le contre nature; le normal et l'anormal; la logique et le paradoxal; et le rationnel et l'irrationnel. Quant au point sur la notion du bien et du mal, l'auteur souligne qu'à ce niveau précis, la philosophie, la spiritualité et la religion permettent de faire la distinction entre une

perspective réjouissante et l'autre déplaisante. Ici, sont notamment présentes de non négligeables balises si l'objectif est de mieux comprendre les valeurs d'une autre culture. Cependant, dans le contexte de cette étude, seront davantage retenus les points entourant l'admis et l'interdit. D'autant plus, tel que retenu par Louis Dussault « Selon le protocole, l'accueil des visiteurs se fait selon les principes d'accueil du pays visité. Pour les repas, il est cependant courtois de tenir compte de leurs interdits religieux dans le choix des aliments qui composent le menu et de respecter, dans la limite du raisonnable, les interdits les plus évidents » et proportionnellement à une scénographie freudienne, le protocole s'intéresse aux rituels puisque défini par des actes minutieux et répétitifs (tel qu'énoncé par Eugène Enriquez comparant ces actes à ceux d'actes manqués tels qu'élaborés par Sigmund Freud). Comme ces actes prennent leur origine à partir de tabous et d'interdits — tout comme ils sont présents dans un événement protocolaire — il s'agirait « vraisemblablement d'une défense contre un désir de désordre inavouable ou au moins un compromis entre un désir et la peur de voir ce désir s'extérioriser » (Déloye *et al.*, 1996). Parallèlement, comme questionné préalablement, y aurait-il des tabous et interdits au niveau des rituels et des règles protocolaires lors d'une rencontre entre un représentant d'État laïque-occidental et un représentant de confession arabo-musulmane ? Si oui, quels seraient-ils et seraient-ils vraiment immuables ?

2.2.1 Tabous et interdits

Débutons avec cette ligne introductrice prononcée par *Entretien n° 2* : « À l'origine, il faut savoir si la requête relève d'une prescription sociale ou relève d'une prescription taboue : cette connaissance sera un indicateur pour savoir s'il y a possibilité de négociation » puisque cette donnée amorcerait le terrain, d'emblée, à savoir ce qui est

admis et ce qui est interdit, autrement dit, entre ce qui serait négociable et ce qui ne serait pas négociable.

En effet, proches de tels milieux, deux portes se coulissent : celle qui ouvre la porte à l'admissible et celle qui ferme à l'injustifiable.

En conformité à ce qui serait jugé admissible, *Entretien n° 2* a formulé : « J'aurais servi halal à tout le monde. Pour la question du vin, j'aurais accepté qu'il en soit servi et aurais assuré que ceux qui n'en boivent pas n'y soient pas exposés. Toutefois, je comprends que pour les Perses et les chiites, la présence d'alcool soit offensante, voire taboue. Sinon, il n'y a pas de raison d'empêcher les autres de boire du vin. Mais il est toujours possible de négocier pour qu'il n'y ait pas de toast porté ». Continûment, entourant la place de l'alcool, la lunette de la prudence médiatique aurait préférablement été examinée, tel que formulé par *Entretien n° 9* : « Voyez, l'autre soir, quand j'étais à ce dîner protocolaire, avec la délégation marocaine à ma table, les gens ont simplement demandé à ce que leur verre de vin soit enlevé, mais le reste de la table a bu du vin. Je pense que j'aurais, pour éviter toute tension politique interne et tout dérapage médiatique, tenté de trouver un terrain d'entente avec la délégation pour obtenir un dîner d'État selon les habitudes italiennes ». Dans un autre cadre référentiel de ce qui aurait été admissible, selon d'autres participants, entre autres *Entretien n° 20* spécifie : « J'ai le sentiment que le protocole italien a bien joué. Si j'avais été chef de protocole, c'est sans doute ce que j'aurais fait. Ils ont respecté les codes alimentaires, ce qui me semble tout à fait correct. J'en attends pas moins : respecter leurs interdits. Ce sont des codes culturels, et on ne doit pas bousculer quelqu'un. » Tout comme *Entretien n° 5* partageant une expérience professionnelle où la notion de l'interdit et celle du non-interdit étaient également considérées : « Quant au repas, il m'est arrivé de recevoir une délégation qui mangeait halal. Nous avons donc servi des plats halal à nos invités, mais pour nos autres invités, des plats

non halal et du vin étaient servis. Ceux qui ne voulaient pas être servis avaient simplement déposé leur verre de vin à l'envers. » À propos d'interdit(s), il a été spécifié que, dans le cas de la visite de François Hollande au Maroc, le proscrit ne provient pas du côté français, tel que déclaré par *Entretien n° 16* : « Si j'étais du côté du protocole marocain, le protocole prend directement les ordres de son roi. C'est le roi qui aurait donc demandé que ne soit pas servi de l'alcool. S'il n'y a pas d'alcool, on va tenter d'accommoder le président français avec des spécialités ou des choses qu'il aimerait manger. Mais il n'y a pas vraiment d'interdit, du côté de la France, que le Maroc pourrait choquer. Si j'invite le président français, je lui servirai ce qu'il aimerait manger, mais avec de la viande halal. Ça ne dérange pas le Français. »

Cependant, autre situation à considérer : le président iranien est un président et la réception italienne a été disposée par un représentant d'un autre ordre hiérarchique, soit un ministre, ainsi selon *Entretien n° 3* : « J'ai déjà reçu un haut dignitaire de l'État d'Israël, et on avait fait un repas casher. Au niveau du repas, de se conformer à la demande, c'est possible. Si la demande avait été formulée pour un repas halal, on l'aurait fait sans hésitation. Pour le vin, je m'interrogerais et j'en discuterais et une décision serait prise avec nos autorités. C'est sûr qu'on devra leur faire des recommandations sachant les restrictions et les demandes qui nous ont été faites. J'aurais tendance à croire que nous aurions fait la même chose, étant donné le niveau de la personne. »

Dans la même veine respectueuse des interdits, *Entretien n° 20* spécifie : « Mais je suis étonné de cette réponse de l'Élysée parce que je suis mal à l'aise de refuser à mon hôte en ne respectant pas ses interdits, ses obligations et ses traditions. Quand on reçoit un végétarien, je ne sers pas de la viande, sinon je ne l'invite pas. Je pense qu'on s'est payé la tête des Iraniens en faisant ça. Si je faisais partie de la table des décideurs, j'aurais tenu à ce qu'on respecte les désirs des Iraniens. »

Rappelons la citation d'*Entretien n° 20*, comme transition à la question du non admissible, voire de l'interdit selon Hofstede : « La diplomatie ne doit pas être à l'origine des crises, elle doit les désamorcer. La diplomatie doit notamment être capable de dire non, ce n'est pas seulement de trouver des accommodements raisonnables, c'est de pouvoir dire qu'il y a une limite, car au-delà de cette limite, nous ne sommes plus dans le compromis, mais dans la compromission. »

Or, dans l'ordre de l'interdit, ont été mentionnés les points culturels suivants. Selon *Entretien n° 11* : « Oui, dans le cas du vin, puisque Rohani est aussi un dignitaire musulman (localement, la désignation ressemblerait à une expression semblable à *un savant homme de religion*) et dans sa situation, il est intenable qu'un président soulève son verre de vin devant lui. Pour les Français, c'est une question de principe, mais pour les Italiens, ça ne pose pas de problème de servir un repas sans boisson. Pour les uns, c'est important, et pour les autres, c'est une question de priorité. » Dans le même sens, *Entretien n° 1* a signifié : « Il y a des choix à faire : accéder aux demandes ou pas. Pour le repas, la présence de l'alcool n'est pas essentielle, ce n'est pas fondamental; il s'agit plus d'une question de principe pour les Musulmans que pour les Occidentaux. » Cependant, dans la même lignée, *Entretien n° 16* a prononcé : « Si j'étais du côté italien, ne pas avoir du vin pendant un dîner n'est pas dérangeant : ce n'est pas interdit de ne pas avoir du vin et de manger halal pour un Italien. Par contre, c'est interdit d'avoir du vin pour un musulman iranien. L'interdit de l'un n'est pas forcément l'interdit de l'autre. Maintenant, le peuple peut accorder différentes interprétations, mais si on peut accommoder sans commettre d'interdits, il n'y a pas de problèmes. » Par contre, *Entretien n° 7* aborde le fait qu'un représentant d'État puisse être notamment un représentant d'un État religieux (ce qui pourrait être commun à l'Italie et à l'Iran) en émettant le point suivant : « Pour ce qui est du service du vin, projetons-nous dans la situation inverse où le premier ministre de l'Italie se rendrait en Iran, je suis persuadé qu'il ne ferait pas les mêmes demandes et

se plierait très bien aux exigences du pays hôte. L'Iran n'a pas à exiger de modifier les règles protocolaires du pays hôte et inversement. Il doit comprendre qu'un État laïque ne fonctionne pas comme un État religieux. » Notons les deux témoignages suivants se prononçant contre le non-respect des interdits, d'abord *Entretien n° 18* : « On a beau chercher des compromis, mais il existe des traditions et des cultures qui présentent toujours des limites à tous les sujets, et qui cherchent à imposer leur culture à une autre. Par exemple, un musulman chez un Occidental se verra rarement respecté dans ses demandes de limites » et *Entretien n° 20* émettant : « Par contre, quelque chose que je ne respecterais pas, c'est si un chef d'État étranger me dit que pour des raisons x ou y, je ne peux pas l'asseoir avec un musulman. Ça, ça me choque. J'ai dit un musulman comme j'aurais pu dire un juif. C'est là où je place la limite, personne ne m'interdira d'inviter à une cérémonie quelqu'un, en raison de sa couleur, de ses origines, ou de sa religion; et ça dans certains pays, c'est encore fait. La limite n'est pas vestimentaire, la limite n'est pas alimentaire, la limite relève de tout ce qui reflète la ségrégation. »

Certes, à chacun son cadre référentiel, mais selon un angle constructiviste, *Entretien n° 20* suscite un pont entre les deux courants de pensées : « La diplomatie ne doit pas être à l'origine des crises, elle doit les désamorcer. La diplomatie doit notamment être capable de dire non, ce n'est pas seulement de trouver des accommodements raisonnables, c'est de pouvoir dire qu'il y a une limite, car au-delà de cette limite, nous ne sommes plus dans le compromis, mais dans la compromission. »

2.2.2 Individu versus collectivisme

Comme notre étude porte sur la dimension du protocole diplomatique, l'analyse au niveau de la collectivité versus individualité formulée par G. Hofstede est ici considérée. Dans la circonstance de cette étude, les tableaux suivants²⁰ mettent en références : politique et idées; politique et religion; État et idées; puis tolérance, religion et idées.

Débutons par le repérage des témoignages relevant de l'ordre de l'État et des idées. Selon Hofstede, la compétence, la richesse, le pouvoir et le prestige sont inséparables, dans ces conditions *Entretien n° 1* a formulé, si visite d'un chef d'État de confession musulmane au Québec, et selon la sous-catégorisation de Hofstede se rapportant à une société à forte distance hiérarchique : « Le placement, on suit les règles de préséance. Pas d'enjeux à ce niveau ni à celui des correspondances. Dans le placement des personnes, ce serait de la préséance strictement. Pas d'hommes d'abord, ni de femmes après. Les personnes seront placées selon leur titre de fonction et leurs responsabilités; également dans le service, on sert les personnes de plus haut niveau en premier, peu importe qu'elle soit homme ou femme. »

Toujours appartenant à l'ordre de l'État et des idées, supposant une approche dont la distance hiérarchique serait plus faible définie par la sous-catégorie que pour changer un système politique, il faudrait changer les deux (État et idées) — ici, tel que désigné par *Entretien n° 4*, le système politique étant comparé au système protocolaire — ainsi dit : « Il y a des règles dans le protocole, mais parfois il faut dépasser les règles si on veut développer une relation un peu plus personnelle avec des personnes avec qui on sent qu'on peut aller un peu plus loin (parce que les liens sont plus proches); et parfois y déroger est aussi un signe de rapprochement qu'on atteint ou qu'on veut

²⁰ Voir en Annexe C

atteindre. Par exemple, en Asie, pas de contact physique, mais si on a déjà rencontré les personnes, on peut aller plus loin, au-delà de ce que les codes nous enseignent (tel poser une main sur l'épaule ou faire la bise à une femme). Après le premier ou les premiers contacts, ça se développe souvent dans ce sens-là. C'est pourquoi les relations diplomatiques ont souvent pour mission de casser la frontière ou de briser le mur des codes protocolaires pour aller plus loin. Des codes, il faut en avoir, mais il faut aussi savoir aller au-delà des codes. Mais le code est une base de départ. »

Toujours de l'ordre de l'État et des idées, selon la sous-catégorie qu'un scandale puisse mettre fin à une carrière politique, *Entretien n° 6* a fait part que : « Il est important de s'assurer que la population ne se tourne pas contre sa présidence : tous les points à travers lesquels la rivalité peut submerger sont donc à considérer et à peser. »

Maintenant, repérons les témoignages qui relèvent de l'ordre de la politique et des idées. Selon Hofstede toujours, une société individualiste implique que tout individu est censé avoir sa propre opinion; or, s'il en est ainsi, il a été précisé par *Entretien n° 1* : « Considérant que le ramadan est vécu différemment par chaque pays, et individuellement par chaque musulman, la question du repas varie selon les membres d'une délégation. La question n'est pas monolithique : elle varie selon les individus et selon les pays. »

Toujours de l'ordre de la politique et des idées, *Entretien n° 5* soulève une question de la notion du collectivisme versus de l'individualisme qui, selon les critères de Hofstede, serait placée dans la sous-catégorie visant que les lois et les règles varient en fonction des groupes : « Les limites ne sont pas écrites, car elles sont propres à chaque cadre organisationnel. Chacun possède ses propres règles internes et s'il y a

dérogation par l'intrusion d'un élément externe, il faut surtout savoir s'ajuster et réagir rapidement. Par exemple étaient invités six présidents à une réunion, et l'un d'entre eux avait formulé qu'il ne se présenterait qu'en présence de son ambassadeur. Certes, il y a eu un petit malaise chez les cinq autres présidents, car il s'agissait d'une réunion à laquelle seulement les présidents étaient conviés; et la décision finale ne pouvait être prise que par un supérieur. »

Cependant, *Entretien n° 16* rappelle l'importance du collectivisme, selon la sous-catégorisation émise par Hofstede, sa pensée relèverait du cadre où l'intérêt collectif prévaut sur les intérêts individuels, puisqu'ayant notifié : « Si j'étais le protocole français, je ferais attention à mon président et à ce que chaque événement soit bien ficelé et bien programmé. Mais comme on dit, il y a toujours des limites, et la personnalité du président peut sortir dans des gestes qui ne représentent pas forcément les intérêts de son peuple. » Tout comme *Entretien n° 14* ayant formulé de même un point touchant l'importance du collectivisme, faisant allusion à l'État jouant un rôle déterminant dans la vie économique, d'après sa formulation : « Le protocole et la diplomatie dépendent de l'intérêt économique. Il faut voir le contexte de la visite : s'il s'agit de signer des contrats considérables, on va se priver de l'alcool deux heures. Mais si c'était une visite de courtoisie, je pense que l'Italie n'aurait pas fait cette concession. Les intérêts économiques sont un catalyseur de la sous-diplomatie et du protocole dans un cadre interculturel ou autre. Qu'est-ce que je vais gagner ? On chiffre la rencontre. »

Désormais, repérons les témoignages qui relèvent de l'ordre de la politique et de la religion. Selon Hofstede toujours, si on se fie à la sous-catégorisation stipulant qu'une société davantage féminine encourage que les conflits internationaux doivent être résolus via la négociation et le compromis, *Entretien n° 12* a manifesté que le protocole diplomatique pouvait être notamment instrumentalisé à des fins de

négociation : « Il manque une information : quelle est la valeur des contrats qui devaient être signés ? Et qu'est-ce qui est en jeu exactement ? Voilà une des situations dans laquelle on peut piétiner sur les règles du protocole. En effet, parfois on met de côté le protocole, surtout si le contexte économique italien était difficile à ce moment. Et peut-être qu'il y a d'autres enjeux tels des négociations autour d'un otage, ou autour des avantages concernant un siège à l'ONU, ou autres enjeux. Bref, le protocole, c'est bien beau, mais c'est là la limite. Si je veux signer un contrat avec lui, et lui peut m'aider à libérer des otages dans tel(s) pays ou autres négociations importantes, je comprends que les Italiens se soient inclinés pour le repas halal et le vin. »

Toujours de l'ordre de la politique et de la religion, si on se fie à la sous-catégorisation de Hofstede maintenant que dans une société davantage féminine, l'environnement doit être préservé : ce qui est petit est beau, *Entretien n° 18* a signifié des propos allant dans ce sens : « Par contre, j'aurais posé certaines limites entourant les statues, ces dernières sont des sculptures qui retracent l'histoire. Je pense qu'il aurait été possible de faire visiter d'autres salles »; propos appuyés par *Entretien n° 19* dans cette vision protectionniste du collectivisme versus individualisme : « Quant aux statues, il ne s'agit pas d'une question de protocole. Il faut considérer qu'il s'agit de la culture de l'autre pays, et avoir pris la décision de couvrir les statues peut être perçu comme étant une offense voire un geste agressif envers la culture italienne. »

Finalement, repérons les témoignages qui relèvent de l'ordre de la politique et de la religion. Si on se fie à la sous-catégorie de l'auteur stipulant une société où il y a faible contrôle de l'incertitude, et dans laquelle il y a davantage de tolérance ethnique, *Entretien n° 11* a rappelé qu'il ne s'agit pas de seulement tolérer, mais surtout de ne pas juger selon son ethnicité face à une autre ethnicité : « Sinon, côté repas, on pose toujours des questions au préalable : quelles sont les préférences en termes de

nourriture ? Végétarien ou pas ? Porc ? Poisson ? Poulet ? Autant pour la question des boissons : certains musulmans consomment de l'alcool et d'autres non (sans pour autant empêcher les autres convives, ici les Québécois, de consommer de l'alcool). Bref, pour la question de la visite du président iranien, il aurait fallu se mettre davantage à la place du visiteur et surtout, ne pas avancer ce qu'il n'a pas demandé, même si on est de bonne volonté. Et les ennemis de l'Iran ont commencé à les traiter d'arriérés, alors que l'Iran détient une des plus grandes collections d'arts contemporains de l'Europe; et quand on visite l'Iran, il y a plusieurs statues de nu, depuis l'empire persan, qui n'ont jamais été abattues. »

Si on se fie à la sous-catégorisation, toujours dans la lignée d'une société à faible contrôle de l'incertitude, que la vérité d'une religion ne doit pas être imposée, *Entretien n° 6* a exprimé : « Il me semble convenable de recevoir une délégation qui demande à se faire servir un repas halal. Cependant, aux autres invités seraient servis des plats non halal et le vin serait servi sur une base volontaire. Cet accommodement me semble raisonnable » secondé par *Entretien n° 10* : « Déjà, je n'aurais pas mis les statues représentatives de la Renaissance dans des boîtes en carton. Et Rome a suffisamment de musées ou de lieux historiques adéquats pour cette visite sans pour autant aller faire ce cirque de cacher ces statues. Les statues de nu font partie de la culture italienne. »

2.2.3 Influence de la culture en négociation

Selon Hofstede, les négociations, qu'elles soient d'ordre politiques, commerciales ou internationales, partagent ces caractéristiques universelles : deux parties ou plus aux intérêts (partiellement) contradictoires; une nécessité commune d'arriver à un accord

en raison du bénéfice qui est attendu; et une issue par définition inconnue (Hofstede *et al.*, 2010).

Parmi nos témoignages entourant la notion de l'influence de la culture en négociation, *Entretien n° 2* a partagé ses impressions quand deux parties (ou plus) ont des intérêts, en partie, contradictoires, tel qu'évoqué : « Cependant, la difficulté vient quand les interlocuteurs sont animés par des idéologies peu compatibles, et s'ensuit une difficulté au niveau du dialogue : il y a là un véritable risque de dérapage. Par exemple, la vision de Bush (fils) concernant le Proche-Orient et le Moyen-Orient : il y avait vraiment des limites dans sa perception sur l'Autre. Pour résumer, la limite est quand il y a grand écart dans la perception des interlocuteurs. Néanmoins, il est important, quand on reçoit, de ne pas se plier aux normes de l'autre pays et ce, tout en faisant preuve d'ouverture. »

Cependant, la plupart des témoignages ayant abordé le sujet de la négociation en interculturalité abondent dans le même sens : la nécessité commune d'arriver à un accord. Par contre, *Entretien n° 2* conseille, avant toute négociation : « À l'origine, il faut savoir si la requête relève d'une prescription sociale ou relève d'une prescription taboue : cette connaissance sera un indicateur pour savoir s'il y a possibilité de négociation. » Et s'il est possible d'aller vers la négociation : « Étant donné que les dimensions culturelles sont omniprésentes dans les relations, autant elles peuvent perturber ou bonifier la communication; il s'agit surtout d'un éventail dans lequel il est possible de puiser des outils pour négocier afin de toujours arriver à des solutions ». Par contre, *Entretien n° 10* recommande une approche discrète afin de ne pas nuire aux enjeux diplomatiques : « Ce sont les conseillers diplomatiques qui travaillent là-dessus, pour nous en protocole, il faut éviter une escalade trop dangereuse donc on va toujours un peu retenir les propos, on ne va pas aller jusqu'au fond des choses. Après, il faut aussi considérer les enjeux diplomatiques d'une telle

visite : est-ce qu'on veut un véritable réchauffement des relations entre la France et l'Iran pour lequel on est prêt à faire quelques sacrifices ou alors est-ce qu'on s'en fout et on va au plus loin qu'on puisse pour essayer d'imposer la culture française pour un dîner d'État ? » À propos des enjeux diplomatiques, *Entretien n° 14* a partagé un événement protocolaire où il y avait nécessité, hormis toute influence culturelle, d'arriver à un accord en raison du bénéfice attendu : « Par exemple, lors de la tenue d'une réunion, qui arrive avant qui dans la salle ? Il faut savoir que celui qui arrive en premier est celui qui se soumet à la condition de l'autre, alors il faut s'arranger pour que les deux personnes rentrent en même temps dans la salle. Pour la logistique, il faut donc prévoir une salle avec deux ou trois portes pour que les personnes rentrent en même temps. D'ailleurs, dans les années 70, pendant la Guerre du pétrole, il y avait sept représentants de pays lors d'une réunion, et aucun d'eux ne voulait rentrer dans la salle avant un autre : il a fallu trouver (ou construire) une salle avec sept portes. » Néanmoins, et plus communément, lors d'une interaction d'individu à individu, *Entretien n° 19* a souligné les points les plus importants à retenir en négociation interculturelle : « Dans l'interculturalité, toujours démontrer du respect, comme si on était dans une négociation dont les points suivants sont particulièrement importants : respecter, écouter, ne pas hésiter à demander, quelles sont les préférences, qu'est-ce qu'il se fait chez nous versus qu'est-ce qu'il se fait chez vous. En fait, trouver des points de repère entre les deux interlocuteurs afin d'interagir avec harmonie. » Et ce, complété par *Entretien n° 17* : « Il est primordial de se renseigner sur les notions de politesse avant d'engager une négociation, et d'apprendre le minimum de la langue de l'autre côté et d'observer les gens pour montrer qu'on est ouvert. Aussi, s'intéresser aux médias locaux, visiter les magasins pour prendre le pouls de la culture, etc. Bref, avoir une approche positive. Apprendre à connaître le comportement des gens et leur mode de vie au quotidien, et échanger avec eux. Il faut ouvrir les portes de l'autre culture gentiment. La politesse est une porte à ne pas négliger; d'abord essayer de créer des affinités avec les gens, développer des amitiés

et ensuite faire des affaires. Pour résumer : respect, transparence, créer l'affinité et ouverture. » Également, la négociation peut, non seulement s'avérer entre différents représentants d'États, mais également entre différents membres d'une équipe coopérant sur ladite mission protocolaire, car tel qu'énoncé par *Entretien n° 11*, conformément à un angle constructiviste : « Il s'agit autant d'être capable de s'adapter à un contexte multiculturel, mais aussi de respecter ses collègues pour mieux travailler en équipe quand à l'interne les membres sont d'origines diverses, et d'être conscient que chacun possède ses propres cadres référentiels. Il faut toujours être à l'écoute : chacun aura sa propre perception d'un contexte ou d'une histoire en regard à ses propres sensibilités culturelles. »

2.2.4 Formation en communication interculturelle

Or, tel que relaté par G. Hofstede dans son article *Diplomats as cultural Bridge Builders* (Slavik, 2004), la culture peut être divisée en deux parties : la partie visible et la partie invisible : l'identité, le langage, la religion puis les lois institutionnelles, les lois organisationnelles; tandis que la partie invisible est ce que l'auteur désigne la programmation culturelle de l'esprit²¹. En effet, il emploie délibérément le mot « programmation » en référence à l'érudition d'un « logiciel ».

Or, selon son ouvrage, s'il est urgent pour les êtres humains de devenir plus aptes à collaborer d'un cercle moral à l'autre, tout en tolérant les différences symboliques qui les séparent (Hofstede *et al.*, 2010), il serait donc pertinent d'envisager une formation en interculturalité, et dans le cadre de cette étude, et basée selon l'expérience de nos répondants; sont donc ici présentés les points envisagés pour une telle formation

²¹ « Software of the Mind » [Libre traduction]

auprès de futurs représentants d'État.

Pour la partie visible de la formation, le volet politique a certainement été évoqué, tel par *Entretien n° 1*, soulignant l'importance de partager, lors d'une rencontre entre un chef d'État de confession musulmane (ou de culture arabe), les notions d'approprié et d'inapproprié : « Premièrement, relater les bons et les mauvais coups diplomatiques à titre interculturel; deuxièmement, préparer une panoplie de thèmes selon les questions à aborder; et troisièmement, informer comment interagir convenablement avec les femmes ».

Toujours sous un volet politique, *Entretien n° 14* a recommandé : « Prodiguer plus d'informations et précisions sur les différents problèmes, conflits, éléments litigieux qui existent entre certains pays ou entre certaines cultures. Il y a différentes façons de voir les choses d'un pays à l'autre. Par exemple, informer sur les éléments litigieux entre Ukrainiens et Russes, ou entre Kurdes et Arabes. On peut trouver ce genre d'information dans l'actualité d'organisations internationales afin de vérifier si la problématique est toujours existante entre les cultures concernées et si oui, où elle en est. Donc le volet politico-historique de la formation doit être très important. » Parallèlement, *Entretien n° 19* ajouterait dans la formation, en matière politique, les différents paliers protocolaires : « D'abord, la formation impliquerait tous les points énumérés à la question 2²². Ensuite, il faudrait sensibiliser le futur représentant d'État à connaître la culture de l'Autre : ses coutumes et ses usages diplomatiques par exemple; et les degrés de relation diplomatique entre leurs deux États »

Toujours pour la partie visible de la formation, sur la question d'y intégrer un volet Religion, *Entretien n° 3* a formulé : « À propos de la formation, il faudrait rajouter le volet des connaissances au niveau des religions : des impairs qui pourraient être reliés

²² Invitation, accueil, présentations, placement, correspondances, repas, prises de parole, tenue vestimentaire, positionnement des drapeaux, souvenirs/cadeaux et prises de photos

à la pratique de la religion. Par exemple, pour la religion juive, il y a aussi plusieurs choses à considérer, telles les restrictions le jour du Shabbat : rien de mécanique, les repas sont froids, et les ascenseurs sont programmés pour s'arrêter à chacun des étages puisqu'il est interdit de toucher à un bouton. À prévoir dans l'horaire de la visite ! » Tout comme *Entretien n° 16* a formulé l'importance d'instruire quant aux nuances religieuses : « Comme la culture est basée sur la religion, le point le plus important serait de parler de religion et de comment elle n'est pas appliquée de la même manière ni avec le même degré partout. Donc, ce serait plus un mélange de culture et religion. En fait, préciser le lien entre la culture d'un pays et la religion d'un pays spécifique. Par exemple, l'application de la religion musulmane n'est pas la même en Iran, au Maroc, ou en Algérie, etc. Mais c'est pourtant la même religion, mais comment le peuple l'applique et l'accueille, c'est autre chose. Et normalement, le président va venir du peuple. »

Toujours pour la partie visible de la formation, cette fois ressortant la question d'intégrer un volet Histoire à l'intérieur de celle-ci, *Entretien n° 8* a précisé qu'il apprécierait que soient indiqués dans un cahier de fond (avant la rencontre avec l'autre) : « Un cahier de fond et de forme dans lequel les experts du territoire expliquent ce qu'il y a à savoir quant au contenu de la relation des entretiens qui vont se dérouler (les objectifs, etc.), mais aussi le contexte culturel, géographique, historique, etc. de ces étrangers que nous allons rencontrer. » Tout comme appuyé par *Entretien n° 9* dans cette démarche : « Les questions de géopolitiques seraient importantes afin d'éviter le plus de risque d'impairs. Et surtout, l'histoire des relations diplomatiques. »

Certes, visible, à propos de l'intégration d'un volet étiquette dans ce genre de formation, *Entretien n° 6* a manifesté un intérêt pour un résumé cartographique, tel qu'expliqué : « Comment serrer la main, comment donner et recevoir une carte

d'affaires, comment manger (il est parfois étonnant de voir des représentants ne pas savoir se tenir à table), comment faire un toast, quels sont les gestes considérés comme trop familiers, quels sont les principes religieux du côté du Moyen-Orient et de l'Asie, quelle est la part de la laïcité à l'intérieur de certaines religions (en Amérique latine par exemple); en fait, avoir une carte du monde qui évoquerait les différences selon les régions du monde. »

Au tour de la partie invisible de la formation : le volet entourant les codes culturels a été soutenu, d'ailleurs *Entretien n° 3* a suggéré : « En faisant mes propres recherches et selon mon expérience, il serait intéressant qu'il y ait un volet sur l'ensemble des communautés culturelles et de leurs pratiques (de ce qui est acceptable ou non). Tous ces petits détails sont très importants puisqu'ils influencent la qualité de la relation qu'on va avoir avec notre interlocuteur. À mon avis, la formation devrait contenir les codes à savoir, surtout concernant les pays prioritaires et ceux qu'on connaît moins. » Sur le même modèle, *Entretien n° 20* abonde dans le même sens soutenant que tout représentant d'État devrait être capable de lire entre les codes culturels et qu'à cela : « Je ne pense pas qu'il y ait une formation qui puisse compenser l'expérience. D'abord vérifier l'inné. Il y a des gens qui ont cette capacité de s'ouvrir à l'autre et une volonté de le décoder, de le décrypter. D'autres pourront lire tous les livres, mais demeureront toujours fermés, complètement averses à tout ce qui est différent. Donc, je ne pense pas que ce soit une question de formation. Je pense fondamentalement qu'à la base, on a la personnalité, on a les traits pour être diplomate. Ce n'est pas quelque chose qui s'apprend. Ce qu'on apprend, c'est quelques formalités ou auprès de collègues diplomates qui ont vécu une expérience dans le pays où on est censé être envoyé, juste pour au moins savoir quoi faire et quoi ne pas faire : il y a toujours des codes culturels qui sont propres à chaque pays. D'abord, vérifier si le représentant d'État possède les aptitudes suivantes : capacité d'écoute; humilité; souplesse caractérielle qui permet de comprendre et de décoder l'interlocuteur; ouverture

d'esprit pour apprécier/saisir les codes culturels et leurs finesses, et si étonnement face à l'Autre, avoir la capacité à ne pas se choquer. »

Tout comme pour les codes culturels invisibles, ils n'en demeurent pas qu'à un niveau de performance diplomatique, *Entretien n° 10* a prononcé une approche quelque peu constructiviste : « L'approche individuelle, personnelle, que peuvent avoir nos interlocuteurs étrangers dans le contact et la façon de se présenter, dans la façon de se comporter au-delà de ce qu'on peut appeler le protocole ou la bienséance, et dans tout ce qui est approche quotidienne. Bien au-delà de l'étiquette ! Par exemple, comment un peuple se considère face à la jeunesse, face à la vieillesse, tout comme les Asiatiques ont un grand respect envers les personnes âgées. Et puis, il y a d'autres cultures où il n'est pas de bon ton de parler d'argent, contrairement aux Américains des États-Unis qui d'emblée vous annoncent combien ils gagnent. Le salaire est tabou en France. Ce genre d'élément est à considérer en allant consulter des chercheurs, des sociologues qui pourraient expliquer comment fonctionne une culture dans un pays donné. Tels la gestion du temps, le rapport au temps, le rapport à la famille, le rapport à la religion, le rapport à la Terre, etc. sont des éléments extrêmement importants. » Certes, jusqu'à présent, les répondants ont davantage manifesté des propos entourant des rencontres à des niveaux sociaux ou diplomatiques, or *Entretien n° 13* a signifié l'importance de connaître les codes non pas lors de rencontres formelles, mais lors de rencontres informelles; selon ce participant : « Une formation pour bien se comporter face à des délégations étrangères lors des rencontres formelles et surtout lors des rencontres informelles. Souvent, tout se passe lors de la rencontre informelle : on parle de quoi, parle-t-on de la famille ou pas, quels sujets sont à éviter, comment aborder un sujet, etc. Oui, c'est bien le protocole, mais ça reste des êtres humains avec chacun son caractère. Et parfois, les gens n'écoutent même pas (on a un bel exemple ici au Maroc), donc il faut toujours trouver des façons de récupérer ces incidents malencontreusement

improvisés. » Bref, tel que résumé par *Entretien n° 15*, la formation doit enseigner « Comment parler le même langage ».

Hormis, si Hofstede parle de programmation culturelle de l'esprit, il n'en demeure pas moins que, toujours dans la partie invisible de l'esprit, certains répondants ont formulé l'importance d'inculquer la maintenance d'un « logiciel » (selon le terme employé par l'auteur) libre dans une telle formation, c'est-à-dire « Faire comprendre l'importance de laisser de côté les préjugés et les perceptions préconçues, et de bien se préparer tout en maintenant une certaine spontanéité dans notre approche, et de garder une ouverture ou/et une prédisposition à apprendre continuellement de l'autre. Même si certains aspects peuvent choquer — par exemple, chez les Amérindiens, vouloir partager une viande de chasse (crue) avec leur invité — il faut garder une prédisposition à apprendre et à ne pas considérer que ça est meilleur que ça : c'est juste différent » tel que formulé par *Entretien n° 12*. Néanmoins, *Entretien n° 11* a suggéré qu'une formation n'est pas tant importante, mais une observation du comportement du futur chef d'État serait davantage déterminante selon l'exercice suivant : « D'abord, il faudrait s'assurer que le personnel employé n'a pas préalablement de préjugés envers les autres. Un bel exercice serait d'immerger la personne dans un contexte où il y a des personnes de cultures différentes et observer comment elle réagit. Autrement dit, d'abord, voir dans la pratique, puis ensuite vérifier au niveau théorique : chaque culture a ses spécificités. On dit si vous êtes à Rome, comportez-vous comme les Romains ! Pour trouver un terrain d'entente, il ne faut pas être borné et caser l'autre automatiquement, au contraire, il faut baigner dans l'interaction interculturelle. »

Autrement dit, toujours selon notre approche constructiviste, rappelons cette citation d'un explorateur « On ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux » (Saint-Exupéry, 1995).

Quant à la pédagogie d'une telle formation, deux avenues parallèles ont été mises sur ce chemin, celle de *Entretien n° 10* : « Quant au formateur, il ne doit pas forcément être d'origine du pays concerné : justement, pour avoir un certain recul et posséder une neutralité dans sa description et son étude. Pas d'affect » alors que *Entretien n° 15* a prononcé : « La formation devrait être donnée par des spécialistes sur la question, sinon il serait important qu'elle soit donnée par des gens de la même culture qu'on veut faire connaître. L'élément majeur, c'est d'inculquer la base fondamentale en relations interculturelles : ouvrir les fenêtres de l'esprit pour respecter les différences et pouvoir mieux communiquer. »

Néanmoins, dans les deux cas, même si formulé différemment, il est entendu que le principal soit de recevoir une formation dont la ligne directrice est d'offrir une vision ouverte sur le non-jugement.

2.2.5 Universalité

Or, la diplomatie ne règne pas partout dans le monde, selon Hofstede, tout comme les élections ne sont pas représentatives de solutions politiques, tout comme l'économie de marché n'est pas universelle, tout comme le respect des droits de l'Homme n'est pas de lecture universelle; symétriquement, les sociétés ne sont pas toutes de tempérament individualiste ou d'abord collectiviste. Cependant, et nécessairement, les organisations gouvernementales et non gouvernementales travaillent de concert à l'échelle internationale; et tout comme dans le milieu du protocole diplomatique, il est impératif de s'en tenir, autant que possible, à toute convention acceptée entourant ces règles internationales de coexistence.

Cela entendu, certains répondants ont rappelé qu'il existe des règles à respecter afin d'éviter toute spéculation en communication, tel qu'indiqué par *Entretien n° 2* : « Tout comme mentionné dans la Convention de Vienne, les visiteurs se doivent de respecter les lois du pays visité. Avoir pris la décision d'offrir, à la place, un goûter est un bon exemple de compromis possible : elle respecte les deux perceptions. Notamment, le but du protocole est d'avoir la sagesse de se rappeler qu'il s'adresse à un État, et non à une personne, d'où les formules classiques à l'emploi des représentants diplomatiques. Ses règles servent à clarifier la communication entre les interlocuteurs afin de ne laisser aucune place à l'interprétation. » Tout comme les règles simples à suivre en protocole diplomatique, celles-ci sont universellement reconnues tel que notifié par *Entretien n° 3* : « Quant aux présentations, on suit la hiérarchie en présentant l'invité de plus haut niveau à l'invité de plus bas niveau. Ça, c'est à l'international. Il y a des règles pour les drapeaux, on suit la règle du protocole international, donc pas d'enjeux à ce niveau ».

Néanmoins, d'autres témoignages semblent apporter un regard tout autre relativement à l'universalité du protocole diplomatique, tel que formulé par *Entretien n° 10* : « L'actualité qu'on vit en ce moment : le risque du terrorisme qui plane sur toute la Terre. Je pense que c'est la limite de l'interculturalité, de la bienséance et du respect, etc. En résumé, les limites peuvent être reliées aux enjeux de paix et à la protection de la population. Certes, on peut user de la diplomatie pour régler les choses, mais aujourd'hui, je pense que la diplomatie ne réussit plus à dire les choses et à un moment donné, il faudra dire les choses. Bien sûr, le protocole diplomatique est au service de la diplomatie, mais à un moment donné, je vais être très caricatural, mais faire de rondes jambes à un niveau protocolaire, ça ne marche plus : on est trop dans le *politically correct*. On est loin d'être dans un monde plus que parfait et le protocole diplomatique semble comme quelque chose de désuet, de pas assez fort, une image qui dure depuis des lustres. Mais je pense que sous l'Ancien Régime, avant la

Révolution française, dans le temps de Louis XIV, Louis XV, à Versailles, le protocole diplomatique était beaucoup moins *politically correct* qu'aujourd'hui. Mais il y avait aussi beaucoup de guerres. Mais je pense qu'après la Seconde Guerre mondiale, on a vraiment voulu arrondir les angles et faire du protocole diplomatique un outil de paix, ce qui est très bien. Mais dans le contexte actuel, en 2017, et probablement depuis les attentats du 11 septembre, la donne a complètement changé. Et le protocole diplomatique est peut-être encore trop dans la théâtralisation des relations internationales plutôt que dans l'efficacité. » Tout comme *Entretien n° 17* vient notamment apporter un témoignage relevant, par contre, davantage d'un discours mondialiste : « Mais les différences, c'est ça qui fait aussi le charme du monde. Quand un pays a été conquis, ça crée un impact : soit l'instabilité sociale et la déstructuration, où tout devient imprévisible, où rien n'est de plus en plus prévisible. De nos jours, nous sommes dans une situation de chaos, où tout est mis en cause. Et ça exige de grands efforts de la part du système pour ramener l'équilibre sur le plan social, environnemental, etc. Tout comme McDonald™ qui fait des génocides collectifs dans certains pays et cela, au nom de l'argent. Et ça, c'est phénoménal à nos jours : nous sommes davantage sur un mode de survie... alors le protocolaire, c'est quelque chose de dépassé. »

Quant à l'universalité du protocole, d'autres avenues perpendiculaires ont été suggérées, ainsi *Entretien n° 17* a communiqué : « Pour éviter certaines frictions protocolaires, il serait souhaitable de mettre au point un protocole international entre tous les pays, avec une variante respectueuse du côté traditionnel de chacun, et les faire approuver par les ministères des Affaires étrangères locaux » tandis que *Entretien n° 14* a terminé son entretien selon la recommandation suivante : « Ce qui pourrait être intéressant, c'est de créer un manuel sur le protocole de chaque pays, et de le faire valider par tous les ministères des Affaires étrangères de chaque pays. Un manuel sur ce qui ne devrait pas être fait, et devrait être fait, auprès de chaque

représentant des pays. Au sein de chaque pays, ils ont des notes pour chaque pays ou personnalité, pour prévenir le chef d'État. »

2.3 Éléments retenus pour comprendre le concept de la représentation de soi selon Erving Goffman

En effet, les concepts formulés dans l'ouvrage « La présentation de soi » (Goffman, 1996) présentent certains points qui retiennent notre attention.

L'auteur évoque que lorsque des personnes sont en présence d'autres personnes, elles cherchent généralement des informations qui pourraient leur permettre d'agir non seulement selon les attentes des autres personnes, mais aussi pour se permettre d'agir pour obtenir une réponse désirée. Autrement dit, il se peut fort bien que l'acteur (terme employé par E. Goffman pour énoncer une personne qui « joue ») agisse alors de façon calculée, ou même à moitié calculée.

2.3.1 Jeu d'acteur et heureuses ou malheureuses interprétations possibles

Dans son jeu d'impression, l'acteur peut parfois être malencontreusement interprété (le public peut interpréter tout autrement un geste ou un signe effectué par l'acteur). À ce sujet, E. Goffman signale trois dispositifs pouvant mener vers une telle importunité : l'acteur peut donner accidentellement une impression d'incompétence, d'inconvenance ou d'irrespect en perdant momentanément de son contrôle musculaire; l'acteur peut donner l'impression qu'il s'intéresse trop peu de

l'interaction ou au contraire, se montrer trop concerné; ou l'acteur peut laisser « sa présentation pâtir d'une direction dramatique inadéquate » (Goffman, 1996).

Pour nous introduire à cette notion de Goffman, voici une citation de *Entretien n° 10*, on ne peut plus adéquate, pour le concept de jeu d'acteur tel que formulé par Goffman « Le protocole, c'est la mise en scène du pouvoir, c'est la mise en scène d'une pièce de théâtre jouée par des acteurs qui n'ont pas répété leur rôle; et qui doivent improviser (tout en étant un peu préparé quand même). En gros, le protocole est là pour les encadrer et pour leur dire ce qu'ils ont à faire, mais pas ce qu'ils ont à dire. »

Sur ce, débutons avec la notion où l'acteur peut donner accidentellement une impression négative. Or, selon *Entretien n° 16* : « On a beau apprendre la culture des autres, il y a toujours une partie de nous qu'on ne contrôle pas. Donc, dans un cadre protocolaire, avant de faire plaisir à celui qui va accueillir, il sera toujours le président de son pays avec ses valeurs. On a beau préparer le terrain, mais la personnalité du président peut surgir dans un geste ou un regard peut-être anodin pour certains, mais peut-être plein de sens pour d'autres. On ne peut jamais prévoir une réaction qui pourrait être mal interprétée, autrement dit, le côté "instinct" peut mal être contrôlé. » Si le jeu d'acteur peut parfois sembler involontairement inapproprié selon une gestuelle dite instinctive, il n'en demeure pas moins que cette dernière n'est pas considérée inappropriée par son émetteur, tel que proclamé par *Entretien n° 12* : « Mais entourant les aspects interculturels, la personnalité de certaines personnes peut faire en sorte qu'elle déroge à certaines règles du protocole. Par exemple, si un Africain rencontre un Allemand, même si les personnes ont été breffées, l'Africain gardera son côté africain à toucher la personne, etc. Et l'Allemand gardera son côté allemand. La nature sort parfois. » Toutefois, il semblerait que l'acteur puisse donner une impression négative pour d'autres motivations outre que de l'ordre d'un égard de

personnalité, ou d'un égard culturel puisque tel qu'indiqué par *Entretien n° 10* : « Mais parfois, il faut contrarier s'il faut dénoncer des massacres dans un pays, et c'est ce qui est souvent reproché aux personnes politiques : quand elles n'osent pas aller suffisamment loin pour dénoncer un certain nombre de choses. Par exemple, certains présidents français ont été critiqués, lors de leur visite en Chine, parce qu'ils ne dénonçaient pas assez les notions des droits de l'Homme et qu'on préférerait passer des marchés au risque d'une bouscule de l'économie. » Enfin, selon *Entretien n° 14*, l'erreur ne tire pas forcément sa source dans un égard instinctif, ni de personnalité, mais éventuellement d'un manque d'information sur son rôle à jouer : « Mais il faut que le chef d'État soit à l'écoute aussi, mais il y a aussi la question de la personnalité du président. Mais dans ce cas, Hollande a simplement fait preuve de distraction. »

Or, si l'acteur peut donner l'impression qu'il s'intéresse trop peu de l'interaction ou au contraire, se montre trop concerné, ci-mentionnés les témoignages allant dans le sens où des impairs puissent être manifestés si l'interprète porte peu d'intérêt envers les préceptes protocolaires, tel que verbalisé par *Entretien n° 20* : « Hollande s'est sans doute laissé aller et dans un geste totalement spontané et de bonne foi; et pour manifester au roi son appréciation pour la qualité de l'accueil, il lève son verre et il oublie le protocole. Connaissant le roi du Maroc, et la culture marocaine, sans doute ça leur a arraché quelques sourires. Ils se sont dit " Il se sent vraiment bien, le protocole a fait du bon boulot ! " Il y a toujours des petits dérapages, tout comme il ne faut pas toucher la reine d'Angleterre, mais il y aura toujours des gens qui auront le réflexe de tendre la main ou de mettre la main sur celle de la reine par amitié ou par respect. En fait le protocole est là pour tisser des liens et éviter des dérapages, mais pas pour figer les rapports. L'objectif est de tout faire pour développer la complicité, et de bien encadrer son représentant d'État pour empêcher que ça puisse dérafer. » Or, si dérapage, si à l'origine l'acteur ne porte que peu d'intérêt envers les règles de jeux, selon *Entretien n° 2*, la réaction appropriée serait la suivante : « Il aurait fallu

mieux le breffer. Cependant, on ne sait pas les circonstances de la réunion : s'il s'agissait d'une cérémonie ou d'une réunion entre petits groupes. Ce geste démontre l'ignorance du visiteur. D'ailleurs, ce dernier connaissait-il la règle ? Si oui, il y a un véritable enfreint à la règle. Mais la meilleure attitude à adopter dans ce cas est de faire comme si on n'avait rien vu ni rien entendu. » Si telle est la démonstration, à ce degré politique, de manque d'intérêt envers la tenue protocolaire à adopter, *Entretien n° 15* prévient : « S'il fait un tel impair, il peut faire plusieurs impairs à travers le monde. C'est surprenant. » Bref, les règles protocolaires peuvent être perçues comme étant contraignantes, pour certains, peu importe la capacité de l'acteur à bien jouer son rôle, *Entretien n° 19* a toutefois témoigné : « Parfois, certaines règles sont contraignantes. Et si vous observez ces règles strictement, ça constitue une contrainte. J'ai déjà entendu " On fait ça sans protocole". Or, ces contraintes sont nécessaires : on porte une tenue vestimentaire d'une telle manière et non autrement, on parle d'une telle façon et non autrement, etc. » Autant, il se pourrait autant que l'égard comportemental puisse relever d'un éloignement à une dynamique dans laquelle deux interlocuteurs portent un titre hiérarchique différent, tel que prononcé par *Entretien n° 5* : « Il est aussi important de considérer si l'hôte porte le même niveau hiérarchique que son visiteur, et vice-versa. » D'autant, selon ce même participant : « Tout comme si on demande à se faire servir un verre d'eau, il vaut mieux s'assurer de savoir auprès de qui, et de quelle manière, la demande devrait être formulée ».

Dans la même ligne, si certains portent peu d'intérêt envers l'interaction, d'autres peuvent y porter, au contraire, trop d'intérêt; tel que l'exemple articulé par *Entretien n° 3* : « Par exemple, la question de mettre une mantille ou pas, la personne directement concernée est celle qui prendra la décision finale. Tout comme une chef d'État peut décider de ne pas porter la mantille, et dans cette situation, l'" écart " sera toléré vu le niveau hiérarchique de la personne; et le Vatican aura plus de tolérance

étant donné la position hiérarchique de la Chef d'État. Mais le pape en aura été informé d'avance, ces questions sont toujours préalablement discutées... de là la communication. Mais si le pape refuse, et si la chef d'État refuse, la rencontre n'aura pas lieu. Voilà où est la limite du protocole au niveau interculturel. Lors d'une telle impasse, ça peut devenir politique. »

Sinon, à la question si l'acteur peut laisser sa présentation pâtir vers une direction dramatique inadéquate, il est important de souligner que l'être humain porteur d'un rôle représente, ici, également la voix d'une population qui l'a élu, car tel que rappelé à l'ordre par *Entretien n° 11* : « Quand un membre du gouvernement se déplace à l'étranger, il représente son gouvernement en premier lieu, et ensuite son ministère. » Toutefois, un être humain possède une personnalité, et selon *Entretien n° 8* : « Mais il y a des cas où la personne et sa personnalité ou son tempérament font qu'elle ne peut pas se soumettre de A à Z à un protocole très précis. » Dans la même perspective dénonçant la rigidité que peut imposer le protocole diplomatique, *Entretien n° 13* souhaiterait un peu plus de latitude lors de rencontres protocolaires : « On est tellement coincé dans les cahiers de breffage, qu'il n'y a pas de place pour sortir. Il faudrait laisser un peu plus de place au côté informel. On breffe, on breffe, on breffe, mais on est des êtres humains. Chacun sa personnalité, »

Pour conclure sur le jeu d'acteur et ses heureuses ou malheureuses interprétations, *Entretien n° 17* a formulé une citation digne d'une optique propre à Goffman : « La tenue vestimentaire pour les femmes et pour hommes, la nourriture, etc. tout ça, c'est du théâtre. Tous les jours on fait du théâtre et on porte un masque, on joue le jeu. Et quand on arrive à la maison, on enlève les masques. C'est là où selon le rôle à jouer, certains sont plus forts que d'autres. »

2.3.2 La représentation de soi selon le public

L'auteur accorde donc une importance à la représentation de soi selon le contexte et selon le public, ainsi, selon ses propres termes, il s'agit « de figoler la mise en scène et son appareillage symbolique » (Goffman, 1996).

Malgré tout, il peut arriver des ruptures de représentation dont les conséquences se relèveraient sur trois aspects : celui de la personnalité, celui de l'interaction, et celui de la structure sociale.

De toute évidence, dans « La présentation de soi » l'auteur souligne le paradigme voulant que tout jeu d'expression puisse mener à maintenir ou à détruire l'image que veut projeter son interpréteur.

Sur ce, débutant avec la notion où les conséquences se révéleraient sur l'aspect de la personnalité, deux tendances ont été soulignées par les répondants, soit personnifiant une humeur de besoin de provocation, soit de besoin de proximité.

Tel que prononcé par *Entretien n° 4*, dans la supposition d'un geste provocateur de la part de l'acteur : « Voilà un cas où, à moins que monsieur Hollande ait voulu porter un geste provocateur, il aurait fallu bien breffer le président pour le mettre au parfum des coutumes protocolaires du Maroc en lui disant " on ne porte pas de toast " (tout comme on ne s'adresse pas à un membre de la famille royale en Angleterre : on y répond; et on ne tend pas la main, on attend qu'on nous tende la main). J'ignore si monsieur Hollande avait voulu porter un geste provocateur; peut-être pour plaire à une certaine frange de Français; ou il l'a fait par inconscience, sans se rendre compte de ce qu'il faisait. »

Inversement, tel que prononcé par *Entretien n° 10*, dans la supposition d'un geste de besoin de proximité formulé par l'acteur, le répondant a souligné l'exemple suivant : « Lors d'un déplacement de Jacques Chirac en Palestine, les services de sécurité israéliens voulaient l'empêcher de serrer les mains à des Palestiniens, et étant entouré de manière très excessive, J. Chirac s'est imposé pour pouvoir serrer la main aux locaux » tout comme selon *Entretien n° 12*, Hollande aurait formulé une prédisposition à la proximité puisque : « Le chef des croyants aurait dû prendre l'initiative. Mais probablement que Hollande a été mal préparé : ça ne se fait pas en principe. Probablement qu'il était dans un mode relationnel informel, amical, et de proximité. Mais en principe, quand c'est formel, c'est formel. Mais Hollande a déjà cette proximité avec le roi du Maroc. Comme s'il était chez un ami. »

Désormais, entamons avec la notion où les conséquences se révéleraient sur l'aspect de l'interaction, celui-ci a été manifesté quant au côtoiement homme-femme — lors d'une rencontre protocolaire (se déroulant au Québec) impliquant des visiteurs de confession musulmane — ainsi qu'à l'importance du contexte de cesdits rapprochements.

Comme verbalisé par *Entretien n° 5*, l'enjeu premier serait : « L'assignation des places demeure un enjeu, surtout s'il y a manque d'organisation. Dans ce cas, il pourrait y avoir certaines sensibilités à savoir qui placer autour d'une même table », cependant, *Entretien n° 4* abonde dans le même sens au niveau du placement, tout en évoquant une perception dévoilant sa position géoculturelle : « D'abord, je dirais lors du placement. S'il y a des femmes, du côté laïque, ce sera sans doute délicat pour les musulmans si la femme est assise à la même table. Pour nous, on intercale femme et homme, et pour eux, ce n'est pas la meilleure chose. Pour eux, cela pourrait être considéré comme un impair. Peut-être qu'ils aimeraient moins ça, mais on le ferait quand même, même si moins apprécié par eux. » Or, il n'a pas seulement été soulevé

la question du placement, mais notamment celle du code vestimentaire, puisque *Entretien n° 20* a recommandé : « Il y a parfois un code vestimentaire à respecter : une femme ne doit pas être au trois quarts dénudée devant les hommes; ça pose un problème, non pas pour ces hommes, mais ça envoie un drôle de signal au niveau de la couverture médiatique. »

Quant à l'importance accordée au contexte de cesdits rapprochements, *Entretien n° 11* a articulé : « Il faut toujours prendre conscience du contexte. On sait que le Maroc est une exception : tous les projets réalisés au Maroc ont un lien privilégié avec les Français. Et les Français considèrent qu'ils sont sur leur territoire. Et le roi du Maroc a lui-même fait ses études en droit en France. En France, on ne fait pas monter un visiteur dans une Mercedes et le faire monter debout pour saluer la foule; alors que le président français le fait quand il va au Maroc pour plaire aux Marocains et démontrer ainsi qu'il est proche du roi. Donc, il faut toujours tenir compte du contexte. »

En dernier lieu, à propos des ruptures de représentation dont les conséquences relèveraient de la structure sociale, deux principales tendances se sont présentées : l'adaptation à une structure sociale et le rappel à l'ordre à cette dernière.

Sur le modèle d'adaptation à une structure sociale, *Entretien n° 17* a partagé l'exemple suivant se rapportant au vestimentaire : « Pour la tenue vestimentaire, elle est standardisée mondialement. Sauf dans le monde arabe, ou le monde musulman, où une partie des gens s'habillent comme des Méditerranéens et d'autres s'habillent en tenue originale (mais s'ils partent à l'étranger, ils vont s'habiller de façon ni vu ni connu) »; le répondant a notamment signifié l'importance d'adaptation aux manières : « Par exemple, la première fois que des Canadiens vont en Tunisie, ils sont surpris, mais après ils s'habituent aux manières locales à s'y plaisent. Pareil pour les visiteurs,

les gens qui viennent ici apprennent à se conformer au rythme, tel arriver à l'heure, etc. Mais ce qu'on appelle la mondialisation culturelle, c'est de savoir s'adapter à un pays où l'on va pour régler certaines affaires. »

Cependant, il a été mentionné deux cas où la structure locale a été utilisée à des fins de représentation politique dans les médias, tel qu'avisé par *Entretien n° 20* : « En diplomatie, il faut trouver un terrain d'entente. Si on reçoit un chef d'État musulman, on ne peut pas servir d'alcool. Or, si selon la population locale, cela peut être reçu comme un signe de soumission, il vaudrait mieux annuler cette rencontre parce qu'elle serait mal interprétée »; propos appuyés par *Entretien n° 6* qui conseillerait : « Par contre, sachant que les répercussions pourraient être négatives, j'aurais opté pour ne pas faire visiter ce musée, mais plutôt pour une autre visite qui ne soulèverait aucun risque de colère exprimée par la population. » Cependant, l'énoncé suivant relate l'utilisation de la divergence de structure sociale pour véhiculer médiatiquement un message : « Lors de la visite de D. Trump en Arabie Saoudite, Ivanka Trump s'y est présentée cheveux au vent : le contraire aurait provoqué une différente réaction du point de vue des États-Unis » tel que notifié par *Entretien n° 1*.

Sur le modèle du rappel (à l'ordre) à une structure sociale, le cas de la visite de Hollande a été évoqué à deux reprises, mais sous deux angles : l'un, tel que cité par *Entretien n° 18*, selon un rappel à l'ordre protocolaire : « C'est à se demander si le pays qui a demandé certaines exigences n'essaie pas de tenter de se montrer plus fort que son pays d'accueil pour faire valoir l'influence de son pays sur l'autre. Hollande a tout simplement ignoré le protocole du pays d'accueil, mais il n'y a pas eu de faille. Considérant que l'alcool n'était pas servi, il ne s'agit que d'un incident. Il aurait juste fallu lui faire prendre conscience, préalablement, qu'il était au Maroc et qu'il revenait à l'hôte de porter un toast »; et l'autre, tel que cité par *Entretien n° 16* : « Peut-être que le peuple français va épier le président français et mal interpréter que ce soit

halal, qu'il n'y ait pas d'alcool, etc. Le peuple français est un plus réactif que le peuple italien. C'est une question de culture aussi. Mais c'est encore un cas de rapport de force de vouloir imposer un peu plus ses façons de faire ainsi que ses us et coutumes. Mais Hollande s'est senti suffisamment à l'aise pour sentir qu'il n'y aurait pas un si grand impact derrière son geste et qu'économiquement, peut-être le Maroc a plus besoin de la France qu'inversement. Les relations sont bonnes, et de plus en plus étroites, le Maroc est une ancienne colonie française : peut-être que c'est un petit rappel. »

Pour conclure, *Entretien n° 8* soulève un angle démocratique quant au respect d'une structure sociale : « Mais ces cultures-là sont très exigeantes envers elles-mêmes, et là on entre dans le domaine de la démocratie. Cependant, je ne connais pas la proximité que l'Italie peut avoir avec l'Iran, tout comme la proximité que la France peut avoir avec l'Iran. Mais cet événement est un peu surprenant, et même désolant, car cette acceptation de ces exigences ouvre la porte à ne serait-ce qu'un tout début de tradition qui permet à l'État d'exiger auprès de l'État d'accueil des contraintes que ce dernier n'est pas habitué à octroyer. »

2.3.3 Importance de l'impression

D'où l'importance, selon l'auteur, de maintenir une certaine cohérence dans sa représentation :

La cohérence de la représentation n'est pas une nécessité dans les seules cérémonies solennelles; dans les conflits de la vie ordinaire, en particulier dans ceux qui opposent des personnes haut placées, chaque protagoniste

doit surveiller soigneusement sa propre conduite sous peine de prêter le flanc aux attaques directes de l'adversaire (Goffman, 1996).

Cette cohérence soulève donc une opposition entre le moi intime et le moi social : l'intimité tient compte de ses humeurs, mais socialement celles-ci ne sont pas invitées à être étalées en public; conséquemment, certaines expressions peuvent être accentuées tandis que d'autres peuvent être dissimulées afin de ne pas discréditer l'impression que l'acteur veut projeter.

Or, s'il y a obligation de répondre à certaines exigences de bienséance relatives à une région, l'auteur (Goffman, 1996) met en parallèle ces dernières selon deux types : des exigences selon les normes morales (qui renvoient à des règles de non-ingérence dans les affaires d'autrui et de respect de la personne physique); et des exigences selon les normes instrumentales (qui renvoient à des notions de devoirs comme ceux qu'un employeur pourrait exiger de ses employés).

Dans l'étude des organisations sociales, il importe de décrire les normes de bienséances prédominantes; c'est là quelque chose de difficile, parce que les informateurs et les chercheurs ont tendance à considérer un grand nombre de ces normes comme allant de soi, jusqu'au moment où un accident, une crise, ou une circonstance particulière se produit (Goffman, 1996).

Or pour éviter ce genre d'accident, ou de crise, il a été relevé selon les propos tenus par les répondants à cette étude, une nuance entre différents genres d'ingérences : la non-ingérence dans les affaires d'autrui, le refus d'ingérence chez soi, et l'acceptation d'ingérence chez soi.

Concernant la non-ingérence dans les affaires d'autrui, *Entretien n° 8* a conseillé : « Au moment de la remise de souvenirs ou de cadeaux, le choix des objets peut constituer un problème : on n'offrira pas un cadeau qui risque de froisser ou d'interloquer notre invité. Au niveau de la correspondance, il faut faire très attention à la façon dont on s'adresse aux gens. Ces derniers ont parfois des titres extrêmement compliqués qui peuvent prendre deux lignes complètes d'écriture : il faut toutefois les respecter. » À noter, la question de refus d'ingérence chez autrui a été maintes fois soulevée entourant la tenue vestimentaire, tel que formulé d'abord par *Entretien n° 12* : « Entourant les composantes vestimentaires, je ne pourrais pas me présenter sans respecter les aspects formels de l'autre culture. Un homme sans cravate et vêtu d'un tissu un peu froissé, dans certains pays, ça ne passe pas »; pareillement suggéré par *Entretien n° 10* quant à la présence dans un lieu sacré : « Le lieu dans lequel on est accueilli a son importance et effectivement on va adapter sa tenue vestimentaire à cet endroit-là. Invité dans un lieu sacré, si on a envie de se faire remarquer, on ne respectera pas ces éléments; mais selon moi, si on est invité dans un lieu sacré, on fera un effort sur la tenue »; propos appuyés par *Entretien n° 9* : « Quant à la tenue vestimentaire, plus par rapport à la tradition vestimentaire. Si vous allez dans un pays musulman et visitez une mosquée, il faut à mon avis que les délégations soient bien encadrées de ce côté-là pour éviter les impairs et être prêtes face aux défis vestimentaires possibles. » Certes, dans la question vestimentaire, le choix des couleurs portées est notamment à vérifier : « Il y a aussi, toujours dans le contexte de la tenue vestimentaire, les couleurs. On se souvient de Ségolène Royal qui est allée en Chine habillée tout en blanc, alors que le blanc est la couleur du deuil en Chine : évidemment, ça avait été mal perçu » tel que notifié par *Entretien n° 10*.

Concernant le refus d'ingérence chez soi, les témoignages suivants s'entendent sur la décision de Hollande, selon les justificatifs de Goffman, puisque *Entretien n° 12* a tenu : « Je pense que c'est une bonne alternative, mais le dîner officiel avait

certainement plus de prestance qu'un goûter. Je pense que les Français ont trouvé une bonne option : ils n'ont pas tout annulé, mais trouvé une option de faire en sorte que les visiteurs soient contents et que le pays hôte ne se voit pas piétiné sur ses valeurs fondamentales entourant la cuisine et le vin français. Mas encore une fois, il y a une véritable différence entre la perception et la réalité »; tout comme honorer sa culture relève, selon *Entretien n° 18*, d'une raison morale suffisante pour s'objecter à toute ingérence externe : « Selon notre degré d'influence, tel est comment un pays montre sa force, tout en n'acceptant pas de se faire dicter des règles. Or, je suis autant d'accord pour la formule d'un goûter, car accepter les exigences du président iranien aurait été, pour les Français, se rabaisser. Honorer sa culture et ses traditions, peu importe le pays visiteur ».

Également, ont été énoncées des situations où l'ingérence dans ses affaires aurait été acceptée et ce, sans nuisibles conséquences, par exemple, *Entretien n° 4* a affirmé : « Je pense que la France a pris une bonne décision. Et ça a prouvé qu'en étant strict sur nos principes, sur nos us et coutumes diplomatiques, ça n'a pas forcément eu de conséquences néfastes dans les relations France-Iran; au contraire, je dirais que l'Iran a eu dès lors plus de respect envers la France qu'ils n'en auront eu envers l'Italie. Et ça n'empêcherait pas le président français d'aller en Iran. » Tout comme cela ne posait pas de problème à *Entretien n° 5* quant à l'acceptation d'une ingérence au niveau du pavement : « Quant à la disposition des drapeaux, il est déjà arrivé qu'une délégation marocaine ait formulé la demande de disposer les drapeaux autrement, et nous avons accepté. Tout comme, dans certains pays européens, le positionnement des drapeaux se fait différemment. Malgré les normes précises à cet effet, c'est du cas par cas. » Néanmoins, a été cité un cas d'acceptation d'ingérence chez soi, à l'inverse, avec une négative répercussion sur soi : « Lors des présentations surtout quand la première Dame accompagne son président musulman : normalement, elle ne devrait pas serrer la main. Mais dans les hautes sphères, ça se fait de plus en

plus, mais elle se sent un peu obligée de le faire pour éviter le malaise; et comme c'est très médiatisé » comme souligné par *Entretien n° 16*.

Il a similairement été manifesté une ingérence au niveau médiatique comme formulé par *Entretien n° 11* : « Dans ce cas de la visite de Rohani en Italie, il n'y a pas de scandale, ce sont les gens des médias qui en ont fait un scandale. Et les Iraniens ont rectifié l'information en précisant qu'ils n'avaient pas formulé la demande de couvrir les statues. » Or, il n'y a pas que rectification, mais aussi prévoyance au risque d'ingérence médiatique, puisque : « Vous ne pouvez pas offrir de l'alcool ou du vin; notamment il faut éviter de mettre du vin à table, non pas qu'ils n'en boivent pas, mais ils ont toujours peur d'une photo qui pourrait être prise par un journaliste » tel qu'évoqué par *Entretien n° 20*.

Désormais à propos de l'obligation de répondre à des exigences selon les normes instrumentales, dans le cadre de cette étude ont été relevées trois sphères : celle du devoir politique, du devoir économique et du devoir médiatique.

En effet, Macron aurait fait forte impression dans l'accomplissement de son devoir politique, tel qu'énoncé par *Entretien n° 10* : « Quand Emmanuel Macron a reçu Vladimir Poutine, à Versailles, E. Macron n'a pas mâché ses mots pour dénoncer la façon dont la presse russe l'avait traité pendant la présidentielle. Selon moi, à leur niveau, ça fait aussi peut-être partie des formules nécessaires pour montrer que tout chef d'État russe qu'il soit, il n'a pas la toute-puissance. Donc, lors de prises de paroles, il peut avoir des propos dérangeants, mais je ne suis pas certain que ça fasse partie d'un problème interculturel (c'est plutôt de la politique à un très haut niveau). Pour le choix du lieu, recevoir à Versailles était aussi un message. Poutine pouvait représenter un très grand pays de superficie, mais en France, il y a Versailles. D'autant plus que Versailles avait servi de modèle pour un certain nombre de palais,

sans oublier l'alliance franco-russe, ainsi la France et la Russie ont un passé diplomatique commun important, mais c'était bien au-delà de toute cette histoire de recevoir Poutine à Versailles. Il y avait le fruit de l'histoire, ça, c'est évident. Mais il y avait aussi "Si toi, tu es considéré comme le Tzar de Russie, je peux être considéré comme le Roi Soleil aussi." Tout comme le même répondant a rapporté notamment l'importance de l'impression au niveau du pavoisement : « Quant au pavoisement, une des règles à vérifier lorsque vous recevez un étranger, est de s'assurer au minimum que le drapeau de l'étranger soit bien le bon (parce que certains pays changent de drapeau relativement couramment), et qu'il est mis dans le bon sens. Par exemple, en 1995, quand on commémorait le 50^e anniversaire de la victoire du 8 mai, et que l'ambassadeur s'est rendu compte que son drapeau était la tête à l'envers. Or, quand un drapeau est placé de bas en haut, c'est comme une déclaration de guerre; mais il a été indiqué qu'il s'agissait d'une erreur humaine par le soldat chargé de monter ce drapeau. » Désormais, à propos de répondre à des exigences selon, toujours, les normes instrumentales, quand il y a acceptation d'ingérence dans sa sphère politique, *Entretien n^o 8* a émis : « Je constate, à la narration de cet événement-là, que le niveau et le prestige de la visite d'État, à toute fin pratique, en refusant un repas officiel, le prestige de la visite s'en trouve atténué. Il est difficilement concevable que la tradition française entourant un repas d'État ne se soit pas déroulée, mais remplacée par un simple goûter. Bref, je trouve que le prestige de cette rencontre internationale s'en est trouvé réduit. » Parallèlement, la représentation étatique peut notamment s'en trouver réduite, selon *Entretien n^o 11*, si elle doit se plier à des obligations d'ordre économique : « Concernant l'accueil, comment s'adresser à la personne, comment présenter la main, quel type de véhicule utiliser ? Il faut faire attention, car dans certains pays, on est habitué à l'opulence et il faut leur faire comprendre que toute la délégation ne pourra pas monter dans des limousines, mais uniquement la personne la plus importante aura droit à un tel véhicule de luxe. Et les autres seront en fourgonnette de luxe. Et tout le monde se déplace en groupe. »

Toutefois, il peut s'avérer que le représentant d'État doit combiner deux obligations, par exemple celle de l'ordre politique combiné à celui du médiatique, tel que rappelé par *Entretien n° 3* : « À ce sujet, ça me rappelle que la femme d'Obama avait porté la mantille quand elle a rencontré le pape, mais refusé de porter le voile quand ils sont allés en Arabie Saoudite; je pense que c'est intimement lié à la politique en ce moment, c'est pas juste une question de protocole »; dans ces conditions de représentation étatique dans les sphères médiatiques, *Entretien n° 6* a souligné sa priorité : « Mon souci est de toujours protéger notre présidence. Si un fait ou une parole sort du cadre convenu, et qui risque de nuire à la présidence, là est pour moi la limite. Le but est que notre présidence ne soit pas exposée à de négatives conséquences, par exemple à des critiques médiatiques. En fait, toujours maintenir une ligne respectable entre quand accepter de se plier et quand refuser de plier. »

Pour résumer, selon les notions de Goffman en importance d'impression, chacun possède ses propres critères quant à l'importance de son impression, mais *Entretien n° 20* a bien résumé les témoignages de ce sous-chapitre : « La diplomatie ne doit pas être à l'origine des crises, elle doit les désamorcer. La diplomatie doit notamment être capable de dire non; ce n'est pas seulement de trouver des accommodements raisonnables, c'est de pouvoir dire qu'il y a une limite, car au-delà de cette limite, nous ne sommes plus dans le compromis, mais dans la compromission. »

2.3.4 Expressions et corps

Sous peine d'être mal jugé, l'offenseur doit alors extérioriser son discours, soit par justification, soit par la formulation d'une excuse ou d'une prière (prière étant

comparée à une demande s'excusant à l'avance du geste que l'on compte porter), et le tout, en cohérence avec la gesticulation de son expression corporelle. Sur ce dernier point, E. Goffman précise trois sortes d'expression corporelle : l'expression corporelle d'orientation, l'expression corporelle de circonspection et l'expression corporelle d'outrance. La première reflète une activité ouvertement motivée, la seconde reflète une activité qui se veut être camouflée, la troisième reflète une activité qui est exagérée.

Allant dans le sens de l'expression corporelle d'orientation, reflétant une activité ouvertement motivée, trois tendances, selon les témoignages de nos répondants, ont été retenues : une expression reflétant le besoin d'un rapprochement, une expression reflétant le refus du cadrage protocolaire ou un simple dérapage.

Ici, le geste de Hollande lors de sa visite au Maroc est principalement souligné pour relater les trois tendances ci-dessus mentionnées.

Dans le cas d'une expression reflétant le besoin d'un rapprochement, selon *Entretien n° 5* : « Il y a manifestement un manque de recherche concernant les normes du pays visité. Selon moi, il s'agit davantage d'un geste improvisé, et non d'un geste délibéré. Toutefois, je trouve ce geste étonnant, car connaissant les agents protocolaires de la France, le pays visité est encouru cinq à (parfois même) dix fois avant l'arrivée du représentant d'État. Certainement, il s'agit d'une petite improvisation de la part du président Hollande... peut-être se sentait-il bien à l'aise. » Hors, tellement à l'aise que selon certains, cette expression pourrait être le résultat d'une certaine joie exprimée par Hollande, tel qu'exprimé par *Entretien n° 10* : « On sait très bien, dans les règles protocolaires, lorsqu'il y a des toasts qui sont lancés en début de repas, c'est toujours la personne qui reçoit qui lance le toast en premier et la personne invitée qui lui répond. C'est basique. C'est au roi du Maroc de lancer le

toast en premier en tant que puissance invitante, et l'invité aurait répondu. C'est une bourde, c'est une maladresse. Mais il a voulu bien faire. C'est comme cette polémique quand Michelle Obama a embrassé la reine d'Angleterre. Il y a des spontanéités qui sont parfois malvenues, mais qui n'avaient pas de vocation négative. Au contraire. » Tandis que *Entretien n° 11* a formulé dans ce contexte : « Mais Hollande devait sentir qu'il pouvait se permettre une telle chose étant données les relations étroites entre le Maroc et la France. D'un point de vue du protocole, théoriquement, oui, il s'agit d'un impair; mais d'un point de vue pratique et contextuel, il n'y a pas d'impair. » Tel qu'appuyé par *Entretien n° 7*, il s'agit là encore d'une question de prédisposition personnelle à l'informalité et au rapprochement : « Tout dépend du contexte. Peut-être cela s'est-il fait dans l'euphorie du moment ? Si ce n'est pas le cas, je crois que le président français est sorti de sa zone de confort protocolaire sans prendre en considération les recommandations de ses conseillers. On ne peut pas toujours contrôler les politiciens. » Sommairement, selon cette expression corporelle d'orientation, celle-ci pourrait simplement avoir découlé de la fatigue : « Peut-être aussi que les chefs d'État voyagent beaucoup, et peuvent être fatigués et donc être plus susceptibles de faire des erreurs. Mais la question : est-ce qu'il a été breffé par des ambassadeurs, des conseillers... mais des gaffes, il y en a partout. Je pense que c'est un dérapage culturel »; son geste étant même minimisé par *Entretien n° 19* : « De toute manière, il est toujours important de connaître l'Autre, sa culture, sa tradition, son expérience. Je crois qu'il s'agit ici d'un geste spontané de la part de François Hollande et l'erreur est vraiment minime. » Toutefois, s'il y avait véritablement besoin de rapprochement, un signal aurait dû avoir été émis par l'hôte, tel que rapporté par *Entretien n° 4* : « Ce n'est pas un signe de rapprochement, comme expliqué plus haut ou de volonté de rapprochement : il s'agit d'un dîner officiel. Ce qui aurait été un signe de volonté de rapprochement soit que le roi porte un toast sachant que c'est une coutume française, un signe au-delà du code; mais ce n'était pas à monsieur Hollande de le faire. »

Ensuite, les prudences rapportées par les répondants entourant l'expression corporelle de circonspection, au niveau gestuel, *Entretien n° 3* a formulé l'attention suivante : « Peut-être aussi au niveau de la tenue vestimentaire, surtout si c'est une femme qui accueille. Il y a aussi beaucoup d'enjeux homme-femme, notamment la question de la poignée de main »; alors qu'au niveau de la prise de parole, entourant l'expression généralement tenue par les arabo-musulmans, *Entretien n° 20* a révélé : « Au niveau de la prise de parole, ils sont généralement très prudents, ils ne vont jamais blesser ni offusquer. Nous, nous avons tendance à dire la vérité durant nos propos, eux c'est toujours rond. En public, on est toujours dans un langage de séduction. C'est en privé, que se règle la confrontation. Mais je pense que le risque pourrait venir de l'Occidental, car les musulmans/Arabes sont des experts de la langue de bois en public; ils ont ce sens de l'hospitalité même si vous les avez agressés. Quand vous êtes sur leur terrain, vous recevez tous les honneurs : c'est un code culturel. »

Puis quant à l'expression corporelle d'outrance, les conseils suivants ont été verbalisés pour éviter tout risque d'impairs entre les deux cultures ici concernées. D'abord par *Entretien n° 12*, en ce qui a trait au relationnel entre les interlocuteurs : « L'invitation, par exemple, ici en Amérique du Nord, on est vite incité à appeler une personne par son prénom, alors que dans d'autres cultures, s'il s'agit d'un docteur ou d'un ingénieur, il faut demeurer formel dans la façon de s'adresser à ces personnes. Concernant la prise de paroles, j'ai vécu des situations où il ne faut pas sauter directement sur le sujet. Il faut que la personne donne le signal qu'il est maintenant le bon moment de rentrer dans le vif du sujet. Souvent, au début, il s'agira de discussions légères, sans engagement, juste établir une relation de confiance, savoir si on sait ce qu'il se passe dans leur pays, bref, briser la glace. Autrement dit, converser environ 30 minutes de la pluie et du beau temps, et seulement ensuite, rentrer dans le vif de la conversation (qui peut durer 15 minutes). Là, ça peut donner de bons

résultats. » Toujours entourant la prise de parole, *Entretien n° 14* a averti contre toute tentative d'improvisations et de risque d'outrance : « Quant au toast, il est impératif qu'il soit scénarisé à l'avance pour assurer le bon déroulement de celui-ci. Mais puisqu'on reçoit selon nos principes, selon moi, il faut s'assurer que les prises de paroles ne sortent pas du script. Un orateur qui va vers l'improvisation peut être dangereux en employant des termes, ou un ton, inappropriés (par exemple). Cependant, il peut arriver qu'un orateur ajoute de la valeur au script. Tout dépend de l'aisance de ce dernier à parler en public; malgré l'aisance, les blagues grivoises n'ont pas toujours leur place ! Mais assurément, le discours doit certainement être rédigé et scénarisé, surtout au toast, car ce moment sert surtout à passer les messages qui doivent être véhiculés. » Autant lors de la prise de parole par un orateur de confession musulmane, *Entretien n° 14* a suggéré d'éviter l'emploi de versets religieux : « Pour la prise de parole, ça pourrait arriver qu'on donne la parole à une personne qui débiterait avec des versets du Coran — et que le choix du verset puisse susciter des inconforts parmi les invités et qu'il en découle confusion dans la portée de la valeur diplomatique du message à véhiculer. »

2.3.5 L'importance des coulisses

La notion de spectacle est notamment évoquée par E. Goffman, car selon lui, le spectacle détient ses propres secrets : les acteurs, qui jouent leur personnage, ne sont visibles que sur la région antérieure (l'avant-scène), alors que la région postérieure (l'arrière-scène), quant à elle, demeure autant que possible inaccessible au public général; et qu'entre ces deux espaces, il est important d'infailliblement contrôler les coulisses afin d'assurer une représentation scénique telle que planifiée. Notons que sur ce dernier point important, l'auteur souligne que l'infiltration de la radio et de la

télévision dans les coulisses ont contribué au problème du maintien de ladite représentation dans l'imaginaire collectif.

En accord avec cette formulation de Goffman, ici seront relatés les passages témoignant du non visible à considérer, ainsi que du visible des coulisses à considérer pour minimiser les risques d'impairs interculturels dans le cas des visites protocolaires retenues par cette étude.

Pour ce qui est du côté visible, il s'agit de façonner l'arrière-scène sachant que le résultat de cette préparation sera vu du public, par exemple *Entretien n° 1* recommande - puisque les résultats des coulisses de la restauration seront mis à la vue des visiteurs et invités : « Lors du repas, il y a des coutumes à savoir. Certes, on ne va pas servir du porc si on reçoit une délégation musulmane, mais encore faut-il s'assurer que tout le monde connaisse cette information dans la chaîne; et surtout le traîtreur ! » Toujours entourant la question du repas, il a été vécu par *Entretien n° 9* que le service ait été retardé, et conséquemment qu'il y aurait eu confusion parmi les invités puisqu'aucune information n'avait été véhiculée entourant la raison de la tardiveté : « Repas : je l'ai vécu dernièrement à une soirée protocolaire où il y avait des représentants internationaux de différents pays. On était encore dans la période du ramadan, et quelques délégués invités étaient de confession musulmane. On a donc retardé le moment de passer à table, autrement dit attendre que le soleil soit couché; mais sans le spécifier aux autres invités. L'invitation était prévue pour 18 h pour un cocktail, et normalement on passe à table vers 19 h, cependant le cocktail était étiré; et finalement on s'est dirigé vers les tables vers 20 h 30 et le repas a commencé à être servi vers 21 h. Alors qu'en plus, sur le carton il était indiqué que la soirée finirait vers 21 h - 21 h 30. Il y a eu une sorte de confusion, et il n'a jamais été expliqué le pourquoi de ce passage tardif à la table. Moi, je l'ai compris parce que j'étais en présence d'une délégation marocaine à ma table et qui me l'a expliqué. »

Cependant, toujours sur la préparation de l'arrière-scène sachant que le résultat de celle-ci sera présenté au public, au sujet de la couverture des statues de nu, *Entretien n° 11* a avancé des motivations économiques dans les coulisses — et dirigées par simple volonté de séduction — : « Et comme il y a encore plus ou moins de sanctions contre l'Iran, et que l'Union européenne était contre les sanctions décrétées par les Américains, et les Européens voulant reprendre les liens diplomatiques et économiques, donc il y a eu des accords faramineux entre l'Italie et l'Iran. Donc, c'était pour plaire davantage aux visiteurs que d'avoir camouflé les statues de nu. » Toutefois, même si les médias ont présenté en avant-scène une rencontre entre deux chefs d'État religieux, soit entre Hassan Rohani et François 1^{er}, selon *Entretien n° 10*, les motivations intrinsèques des coulisses peuvent avoir été de l'ordre d'une toute autre conscience : « Concernant la rencontre avec le pape, puisqu'il est un chef d'État, on sait le rôle du Vatican dans les relations diplomatiques et sachant qu'il peut servir d'intermédiaire dans des dossiers un peu compliqués, ce n'est pas du tout idiot comme proposition. »

Pour ce qui est du côté invisible, il s'agit de préparer l'arrière-scène sachant que le résultat de l'organisation ne sera pas vu du public, il peut s'avérer que le protocole ne soit pas fonctionnel de la même manière selon les sphères géographiques, ainsi la préparation en coulisse peut s'en trouver plus ardue, selon *Entretien n° 8* : « J'ai eu l'occasion d'accompagner des missions d'une certaine importance, des missions pour lesquelles il y avait eu une visite préalable (deux ou trois semaines avant) et il y a des pays sur lesquels on peut s'appuyer sur un protocole solidement établi (comparable au nôtre, au Québec), mais il y a d'autres pays pour lesquels le protocole n'existe à peu près pas et il faut tout faire soi-même : jusqu'à choisir et réserver l'hôtel, vérifier le transport (alors que nous sommes dans un pays dont nous ne parlons pas la langue et dont nous ne connaissons pas le terrain, etc.). »

Cependant, est aussi suggérée une autre alternative, qui ne sera elle aussi pas vue du public, tel que suggéré par *Entretien n° 3*, l'alternative à un repas : prévoir une rencontre hors de la portée de l'avant-scène : « C'est sûr qu'étant donné le niveau de la personne, c'est dans la pratique d'offrir un repas. Mais un moyen d'éviter ça, c'est de faire un entretien officiel. Nous, on peut se le permettre, on est un gouvernement infranational. Mais si on reçoit une personne de ce niveau, notre premier ministre étant un chef d'État d'une province, on ira à sa rencontre. C'est au ministre de se déplacer pour aller voir le chef d'État à l'endroit qu'il aura choisi »; semblablement, une suggestion allant dans le même sens dans l'importance de ne pas nécessairement tout dévoiler en avant-scène, tel qu'articulé par *Entretien n° 14* : « Selon moi, il ne faut pas que les rencontres publiques soient trop allongées dans le temps, c'est là qu'on augmente les risques d'impairs interculturels. Autant que possible, garder la réunion portes fermées ».

Par ailleurs, les motivations invisibles au demeurant peuvent découler de la sphère économique, tel que rapporté par *Entretien n° 18* : « Toutefois, je pense que l'Italie a accepté parce qu'elle avait quelque chose à gagner pour ses futures affaires »; ainsi *Entretien n° 16* abonde dans le même sens quant aux motivations invisibles à l'avant-scène : « Il faut se poser la question : quels sont les intérêts de l'Italie pour accommoder de cette manière et quels sont les intérêts de la France ? Certes, il y a un rapport de force. Comme l'Italie, économiquement, est beaucoup moins solide que la France ces dernières années, elle a peut-être un peu plus besoin que la France de ces accords iraniens. » S'il a maintes fois été prononcé qu'il est souvent remis sur la faute du bureau du protocole les faux pas politiques, *Entretien n° 4* n'a pas hésité à accorder : « Parfois, ça dépend : si les enjeux commerciaux sont trop grands, on ferait des compromis qu'on ne devrait sans doute pas faire. Les choix reviennent parfois aux autorités politiques, surtout lorsqu'il y a demande explicite pour la question de présence féminine ou d'alcool au repas. On ne peut pas s'insurger contre les décisions

qui ont été prises comme recevoir selon nos normes et ne pas se laisser imposer des normes qui ne sont pas les nôtres. Mais on peut comprendre que pour des raisons commerciales, l'Italie a plié. Quant au repas, le protocole a dû faire réviser ses choix par les autorités politiques qui ont certainement pris davantage en compte la valeur des contrats. Alors si le politique décide autrement, le protocole n'a pas beaucoup de choix. »

Or, le protocole diplomatique a toujours préféré avoir une place de connivence, plutôt que d'obéissance, pour mieux servir la mise en scène politique.

CHAPITRE III

LA MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre seront présentés les éléments utilisés pour développer cette étude relevant d'une stratégie de recherche qualitative. En effet, les réponses des répondants ont été puisées à partir de leur cadre « d'expériences » entourant les enjeux interculturels en protocole diplomatique.

3.1 La préanalyse

Étant donné que les répondants occupent ou ont occupé des fonctions dans le milieu de la diplomatie, des relations internationales ou du protocole diplomatique, il m'a semblé nécessaire de ne pas élaborer un questionnaire pouvant prendre plus de soixante minutes de temps d'entretien; l'idéal étant qu'il puisse permettre d'y répondre entre trente et soixante minutes maximum. D'autant plus, comme il s'agit d'entrevues semi-dirigées, les rencontres devaient obligatoirement se réaliser en personne (ou par téléphone, via Skype ou Facetime).

J'ai donc opté pour cinq questions ouvertes sur la base qu'il puisse être possible de répondre, à chacune des questions, en moins de dix minutes; voire en moins de cinq

minutes. Toutefois, la moindre précaution était de tester si cette approche était concrètement crédible.

Je me suis donc interrogée à savoir qui seraient les mieux placés pour tester ce questionnaire de cinq questions portant sur les enjeux interculturels dans le protocole diplomatique; et il était entendu avec mon directeur, codirecteur et membres du jury que le questionnaire devait être préalablement testé, avant d'aller sur le terrain, auprès de trois personnes. Ainsi, le test devait à la fois servir à vérifier que le questionnaire ne dépasse pas soixante minutes pour y répondre et, il va de soi, vérifier si mes questions étaient compréhensibles, adéquates, soumises dans un bon ordre et surtout, intéressantes pour un répondant.

Ainsi, me semblait une option acceptable d'aborder deux spécialistes en protocole, notamment auteurs d'ouvrages sur le sujet, et un ex-politicien d'origine mauricienne ayant œuvré au Québec et à l'Île Maurice. À l'intérieur de 24 heures, dans les trois cas, les concernés ont répondu affirmativement, avec enthousiasme, de tester mon questionnaire avec l'entente de formuler toute suggestion, commentaire ou amélioration à y apporter.

Pour les deux spécialistes, l'un en France, et l'autre au Québec, l'entretien s'est déroulé via Skype, tandis qu'avec l'ex-politicien, l'entretien s'est déroulé par téléphone pendant qu'il se déplaçait en voiture d'un point A à un point B.

Le premier entretien a duré environ cinquante minutes, le deuxième entretien a duré autour de quarante minutes et le troisième entretien a approximativement duré trente minutes. Quant aux commentaires et suggestions qui ont été, au récapitulatif, énoncés, « l'ordre des questions est parfait, les questions sont nettes, et le sujet est très intéressant » et surtout cette dernière phrase « Tenez-moi au courant des résultats ».

3.2 À la recherche du terrain d'enquête

Comme notre étude implique la participation de personnes, même si ces dernières ont répondu de manière anonyme, une demande d'approbation auprès du Comité d'Éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ) a été nécessaire.²³ Or, selon la proposition initiale telle que suggérée dans le projet de mémoire, l'échantillonnage était idéalement composé de trente personnes. Néanmoins, comme le sujet de ce mémoire implique les enjeux interculturels lors de rencontres protocolaires entre représentants d'État laïque et représentants d'État de confession musulmane, le CERPÉ a alors suggéré l'échantillonnage soit composé, en représentativité égale, de répondants laïques/occidentaux et de répondants de confession musulmane. Mon directeur de recherche et moi nous sommes alors entendus pour que la sélection soit sur une base de vingt candidats; autrement dit, dix répondants laïques/occidentaux et dix répondants de confession musulmane.

Il faut savoir que les candidats devaient remplir deux des trois critères suivants : avoir travaillé plus de quatre ans en diplomatie ou en communication ou en relations internationales; avoir été témoin de, ou vécu personnellement un impair interculturel lors d'une rencontre protocolaire; avoir effectué, au moins une fois, des recherches sur une autre culture avant de participer à un événement protocolaire.

Ainsi, à la recherche de répondants, dans un premier temps, j'ai parcouru la liste du personnel politique des cabinets ministériels au Québec et en Ontario afin de solliciter leurs bureaux de protocole, mais en vain, sauf une gestionnaire, ayant pris le soin de me répondre, me dirigea toutefois vers une des collègues de son bureau du protocole. De telle sorte, à la fin de ce premier entretien, j'ai demandé à la répondante si elle

²³ Le sujet sera abordé un peu plus loin dans ce chapitre, au point 3.3.

connaissait des personnes pouvant être intéressées à participer à cette étude. Et l'effet domino a commencé, mais non sans difficulté : peu de personnes avaient dans leur carnet d'adresses des connaissances qui remplissaient les critères de sélection, et de confession musulmane. Sauf un répondant, enfin, qui m'a référé à un ancien collègue œuvrant dans un ministère et spécialiste de la question du Maghreb et de la péninsule arabique. Après cet entretien, le répondant a notamment accepté de m'introduire à des collègues qui remplissaient les critères et qui étaient de confession musulmane. Autrement dit, voici les deux personnes-clés m'ayant ouvert de belles portes.

Puisque cette étude porte aussi sur la visite de l'ex-président français au Maroc, il était intéressant d'intégrer dans l'échantillonnage des candidats qui maîtrisaient le protocole diplomatique du Royaume du Maroc. Encore, la personne œuvrant dans le milieu politique entourant la question du Maghreb et péninsule arabique et un homme d'affaires œuvrant dans le milieu international m'ont tous deux mise en lien avec un de leur contact.

Ce n'est qu'après quatre mois de sollicitations, de recommandations, de relances et de flexibilité aux horaires des répondants, qu'il a enfin été obtenu vingt candidats.

3.3 Certificat d'éthique

Comme mentionné plus haut, puisque cette étude implique la participation de personnes, une demande d'approbation auprès du Comité d'Éthique de la recherche

pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ) a été nécessaire²⁴. Ainsi, a dû être généré un formulaire de consentement que chaque participant devait préalablement lire et signer et ce, avant d'entamer tout entretien. Ce formulaire de consentement explique le but de l'Étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin; comprenant donc les coordonnées de mon directeur, de mon codirecteur, d'une mandataire du CERPÉ ainsi que les miennes.

Notamment, une section de ce formulaire spécifie que les informations personnelles des répondants ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats et que les entrevues transcrites seront numérotées. Et entourant le déroulement de l'entretien, est stipulée dans le formulaire une demande d'autorisation pour utiliser du matériel d'enregistrement à des fins d'entrevue tout en précisant que si celle-ci est enregistrée, un nom fictif sera consacré afin d'assurer la confidentialité.

Précisons qu'il y est notamment précisé qu'aucune indemnité compensatoire n'est prévue, mais que leur collaboration est essentielle pour rencontrer l'objectif de cette étude : trouver des pistes pour minimiser les risques d'impairs interculturels en protocole diplomatique.

3.4 Questions posées aux participants

1. Décrivez un des impairs interculturels que vous avez vécu ou dont vous avez été témoin lors d'un événement protocolaire.

²⁴ Voir en Annexe B

2. Selon vous, à quel(s) moment(s) seraient plus susceptibles que soient réalisés des impairs interculturels lors d'une rencontre entre un représentant d'État laïque et un représentant d'État musulman ?

- Invitation
- Accueil
- Présentations
- Placement
- Correspondances
- Repas
- Prise de parole
- Tenue vestimentaire
- Positionnement des drapeaux
- Souvenirs/cadeaux
- Prises de photos

Pourquoi ?

3. Avez-vous reçu une formation en interculturelité ou/et en protocole diplomatique ? Si oui, veuillez en préciser la durée, le contenu et selon vous les points qui seraient à améliorer.

Et selon vous, quels points seraient fortement à considérer pour une formation en interculturelité auprès de futurs représentants d'État ?

4. Selon vous, quelles sont les limites du protocole diplomatique au niveau interculturel ?

5. « Selon le protocole, l'accueil des visiteurs se fait selon les principes d'accueil du pays visité. » En janvier 2016 s'est déroulée la première tournée européenne du président iranien Hassan Rohani, d'abord en Italie puis en France. Pour sa première visite en sol européen, y ont été prévues aux agendas officiels des visites de certains patrimoines culturels locaux et évidemment, une invitation à un repas officiel pour célébrer publiquement les ententes. En réponse à cette invitation — exigence habituelle de Téhéran lors de ses visites à l'étranger —, la délégation de Hassan Rohani aurait réclamé à la gouvernance italienne ainsi qu'à la gouvernance française la suppression de l'alcool lors du dîner d'État (puisque'il leur est normal pour de bons croyants de ne pas boire d'alcool, y compris que des non-musulmans n'en boivent pas en leur présence) ainsi que la préparation de plats halal, en conformité avec l'Islam.

ITALIE

Conséquemment, l'appareil gouvernemental italien a invité le président iranien à venir visiter Sa Sainteté le pape François, le monument historique le Colisée de Rome et un de ses plus vieux musées, celui du Capitole; également, pour ne pas offenser la culture du président iranien lors de sa visite à ce dernier musée, le protocole italien a camouflé dans de grandes boîtes en carton ses statues de nu; et pour la question du repas officiel, l'Italie a notamment accepté de ne pas servir de vin et offrir des plats halal lors du repas officiel.

Question :

Qu'auriez-vous fait pour minimiser les risques dans le cas de cette visite du président iranien en Italie ?

FRANCE

Quant à la visite du président iranien à l'Élysée, la même demande ayant été formulée de la part de la délégation iranienne entourant la présence d'alcool et du repas halal au dîner officiel, ces requêtes ont catégoriquement été refusées par l'Élysée. Conséquemment, le repas officiel a été remplacé par un goûter.

Question :

Qu'auriez-vous fait pour minimiser les risques dans le cas de cette visite du président iranien en France ?

MAROC

Autre cas d'impair interculturel.

Quant à la visite de l'ex-président français au Maroc, toujours selon le principe que l'accueil des visiteurs se fait selon les principes d'accueil du pays visité, François Hollande a porté un geste à l'égard de son hôte, le roi Mohammed VI, en levant son verre pour lui porter un toast.

Or, il faut savoir que primo, selon le protocole, jamais un invité ne porte un toast en premier, car ce geste d'honneur revient toujours à l'hôte; et que secundo, le geste de susciter un « chin-chin » n'est pas bienvenu à un endroit dans lequel n'est pas servi de l'alcool... et encore moins chez un hôte proclamé descendant du Prophète.

Question :

Qu'auriez-vous fait pour minimiser les risques dans le cas de cette visite d'un président français au Maroc ?

3.5 Portrait des participants

Les personnes qui ont participé, sous anonymat, ont toutes été rencontrées individuellement et ce, selon leur disponibilité et leur préférence (en personne, via Skype ou Facetime, ou par téléphone). Comme l'anonymat est ici protégé, la description des participants est brève et dépourvue d'éléments identificatoires; le genre a donc été retiré (conséquemment, le genre masculin sera ici privilégié) et l'ordre ci-dessous énoncé n'est pas représentatif des numéros attribués à chaque entretien.

- Haut fonctionnaire de l'ambassade du Maroc;
- Formateur, institutions politiques et diplomatiques et auteur d'un ouvrage sur les relations internationales;
- Ancien chef de cabinet ministériel d'origine marocaine;
- Ancien ambassadeur et haut fonctionnaire dans un bureau des relations internationales;
- Responsable du secteur Maghreb et péninsule arabique dans un ministère;
- Conseiller au protocole pour un ministère;
- Ancien chef du protocole pour un ambassadeur du Bénin;
- Conseiller en relations internationales et du protocole;
- Ancien conseiller en affaires internationales pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient;
- Chef de cabinet d'une mairie française;

- Ancien conseiller au protocole pour un ministère;
- Conseiller en affaires internationales pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient;
- Conseiller en affaires internationales;
- Directeur d'un organisme spécialisé en interculturalité;
- Bénévole pour des cérémonies protocolaires incluant membres de délégations québécoises et membres de la communauté musulmane;
- Ancien conseiller au protocole pour un ministère;
- Ancien conseiller en protocole d'un premier ministre et de ministres lors de missions à l'étranger;
- Ancien responsable des communications pour un gouverneur général;
- Chef de cabinet et Secrétaire;
- Président d'une chambre de commerce reliant le Canada et un pays du Maghreb.

3.6 La réaction des participants face aux questions posées

En commençant, d'emblée, avec cette première question « Décrivez un des impairs interculturels que vous avez vécu ou dont vous avez été témoin lors d'un événement protocolaire », souvent, cette première interrogation était suivie d'un long silence. Pas plus de deux minutes, mais j'avais l'impression que le répondant cherchait dans ses souvenirs. Certes, la question n'avait jamais été posée. Une fois l'impair retracé s'en suivait un discours des plus cocasses. Comme il s'agit d'un impaire interculturel dans le milieu protocolaire ou diplomatique, le récit était très souvent décrit avec humour. La réponse finissait la plupart du temps par un éclat de rire : la glace était brisée, une certaine complicité quant au souvenir partagé venait alors de s'installer, mais surtout,

accepter de me confier un moment « délicat » de leur expérience dressait une nappe de confiance sur la table placée entre l'interlocuteur et moi.

Comme indiqué dans les sollicitations de demande d'entretien, je précisais que l'entrevue devrait durer entre trente et soixante minutes maximum. Or, une seule entrevue a duré trente minutes; toutes les autres ont duré entre cinquante et deux cent soixante-dix minutes. Il faut savoir que tous ces répondants ont surtout accepté de participer par considération envers le protocole diplomatique et dans le lot, assurément, on y retrouvait des passionnés. La plupart étaient heureux de pouvoir discuter librement sur le sujet des enjeux interculturels en protocole diplomatique et surtout heureux de pouvoir contribuer au premier mémoire, sur la scène internationale, entièrement dédié à la question des enjeux interculturels en protocole diplomatique.

Certes, autant du côté occidental/laïque que du côté arabo-musulman, dès la seconde question « Selon vous, à quel(s) moment(s) seraient plus susceptibles que soient réalisés des impairs interculturels lors d'une rencontre entre un représentant d'État laïque et un représentant d'État musulman ? », le répondant commençait à saisir qu'il s'agissait de mieux cerner les enjeux entre ces deux porteurs de perceptions culturelles différentes.

Quant à la troisième question « Avez-vous reçu une formation en interculturelité ou/et en protocole diplomatique ? Si oui, veuillez en préciser la durée, le contenu et selon vous les points qui seraient à améliorer. Et selon vous, quels points seraient fortement à considérer pour une formation en interculturelité auprès de futurs représentants d'État ? », à la première partie, le répondant était souvent flou (s'il avait reçu une formation) puisque pour la plupart d'entre eux, cette formation était lointaine. À l'opposé de la seconde partie de cette question, entourant les points à

considérer pour une formation en interculturalité auprès d'un futur chef d'État, où le répondant offrait souvent des points qui, souvent, relataient ses propres préoccupations lors d'interactions avec d'autres cultures. Par exemple, ce ne sont pas tous les répondants qui ont soulevé l'importance d'insérer un point sur les différents fondements juridiques ou d'insérer un point sur comment se comporter dans un cadre informel.

En réponse à la quatrième question « Selon vous, quelles sont les limites du protocole diplomatique au niveau interculturel ? », encore, souvent, un long silence s'installait. Un moment de réflexion était imposé. La question n'exigeait pas d'aller puiser dans ses souvenirs, mais davantage dans ses propres repères; puisque le sujet n'a pas été abordé dans aucune lecture ni ouvrage.

Puis entourant la dernière question à savoir ce que le répondant aurait fait pour minimiser les risques d'impairs dans le cas de la visite du président iranien en France et en Italie, et de celle de l'ex-président français au Maroc, le répondant reprenait dès lors un certain entrain — après avoir répondu à une question qui l'avait obligé à plonger dans ses repères interculturels en protocole diplomatique — la dernière présentait une mise en situation basée sur des faits réels. Bien entendu, plus que souvent, la réponse débutait par cette précision « À mon propre avis, selon mon opinion personnelle... » Le répondant répondait donc ouvertement tout en donnant ses opinions sur le contexte des trois visites, sur ce qui aurait été préférable tout en prenant souvent soin de formuler « à mon humble sens... ». Maintes fois, le répondant s'exprimait avec beaucoup d'humour et par constatation, dès cette cinquième question, le répondant passait du vouvoiement au tutoiement.

Je tiens à préciser que tous ont collaboré de manière ouverte, franche et avec une volonté de contribution. Autrement dit, tous les participants à cette étude ont compris

que l'objectif principal est certes de trouver des pistes pour minimiser les risques d'impairs interculturels en protocole diplomatique, mais que l'objectif sous-jacent est de créer un pont constructif, protocolairement parlant, entre les deux cultures concernées.

3.7 Traitement des données

Après chaque entretien, les réponses des participants ont été retranscrites, et renvoyées aux répondants afin que ces derniers approuvent qu'aucun élément identificatoire ne soit dans le contenu.

Ensuite, il a été de mise de planifier la table des matières, approuvée par mon directeur, pour établir les notions et points qui seront abordés.

À l'aide du logiciel Zotero, permettant de classer des références par thématique ou par ouvrage, j'y ai introduit, dans la section *Cadre théorique*, les trois auteurs abordés : Y. Y. Kim et W. B. Gudykunst, G. Hofstede et E. Goffman. De telle sorte, dans la classification enregistrée sous un auteur, prenons l'exemple de Hofstede, les cinq éléments abordés dans cette étude (collecte de données, incertitudes et anxiétés, dimensions socioculturelles, langage verbal et non verbal, climat propice à la bonne entente interculturelle) ont été, chacun, enregistrés en sous-catégories dans le logiciel.

Puis, en relisant, une par une, chacune des retranscriptions des entretiens, j'ai alors associé les passages des répondants appartenant à chacune des sous-catégories ci-mentionnées en exemple. Ainsi, à l'étape de la rédaction du mémoire, m'étaient

accessibles, dès l'ouverture de Zotero, les propos de chacun des participants pour chaque sous-thématique abordée.

3.8 Conclusion

Certes, l'objectif de cette recherche ne veut certainement pas ouvrir de possibilité à la confirmation de certains préjugés, mais veut davantage souligner les terrains d'entente entre les deux points de vue culturels qui, à maintes reprises, étaient plus souvent semblables que dissemblables. Or, les résultats ne séparent pas les réponses des Orientaux et celles des Occidentaux, car cela reviendrait à dire que tant les musulmans que les Occidentaux ont des points de vue monolithiques et homogènes sur les questions de protocole. Or, tant à l'intérieur d'un groupe musulman qu'à l'intérieur d'un groupe occidental, les points de vue peuvent être différents. Le meilleur exemple est celui de la visite du président iranien en France et en Italie : les Italiens et les Français ont adopté des points de vue différents.

Or, cette étude est menée selon une intention de rassembler, et non de stéréotyper, voilà pourquoi les résultats de cette étude ne divisent pas les réponses selon les origines culturelles des répondants. Cependant, la méthodologie de cette recherche a symétriquement rassemblé, par souci d'égalité en représentativité, dix participants de culture laïque-occidentale et dix participants de culture arabo-musulmane.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les résultats sont présentés en deux étapes : selon les différentes notions et concepts retenus auprès des auteurs du cadre théorique; et y sont retranscrits les témoignages, propres à chacun des cadres référentiels de nos répondants, selon une perspective constructiviste, selon cinq concepts les concepts pertinents aux types d'impairs rapportés par l'auteur Louis Dussault.

4.1 Aperçu des impairs protocolaires vécus ou témoignés par les répondants

Dans le cadre de cette étude, selon l'ouvrage *Le protocole, instrument de communication* (Dussault, 2003), le protocole diplomatique peut se dévoiler sous plusieurs différentes facettes. De telle sorte, ci-dessous sont énoncés les impairs interculturels en protocole diplomatique.

D'abord, à préciser, la notion d'« impair ». Certes, selon le Petit Robert, un impair est défini tel que « Maladresse choquante ou préjudiciable; familièrement : gaffe ». Or, dans ce mémoire, les impairs ici rapportés par les répondants à cette recherche ne sont pas forcément choquants ni préjudiciables. Comme les participants savaient, préalablement, qu'ils contribuaient à une étude portant sur les impairs interculturels

dans le domaine du protocole, les exemples rapportés témoignent davantage d'une parole ou d'un geste considéré comme inconvenant. Autrement dit, les impairs ici retranscrits ne sont pas forcément choquants ni préjudiciables; mais davantage explicites d'un écart de conduite induit par deux paradigmes culturels se rencontrant.

Ainsi, ces impairs interculturels partagés par nos répondants, sont catégorisés selon cinq aspects empruntés à monsieur Dussault; certes, d'autres ont notamment été formulés par l'auteur, mais ici, les concepts retenus semblent pertinents aux types d'impairs rapportés : impair relié à la communication; impair relié à la gouvernance; impair relié à l'étiquette; impair relié la vie en société; et impair relié à l'espace et la géographie culturelle.

Les impairs interculturels cités ne sont pas nécessairement reliés à une rencontre protocolaire dans le cadre d'un événement en présence d'un représentant d'État laïque/occidental et d'un représentant d'État de confession musulmane puisqu'un des critères de sélection des participants nécessitait d'avoir vécu, ou d'avoir été témoin d'un impair interculturel dans le cadre d'un événement protocolaire.

4.1.1 Impairs interculturels témoignés et reliés à la communication

Entretien n^o 6 :

« Lors d'une rencontre bilatérale entre un pays d'Asie et un pays d'Amérique latine.

Le pays asiatique était extrêmement bien organisé au niveau protocolaire, alors que le pays d'Amérique latine était assez désorganisé, et souvent à la dernière minute. Bref,

la rencontre n'a mené nulle part; les deux parties se sont toutefois entendues pour se rencontrer à nouveau. »

Entretien n^o 7 :

« Lors d'un repas officiel présidé par un ministre québécois recevant un vice-président du Vietnam au château Frontenac, où 20 à 30 personnes étaient présentes autour de la table. J'avais organisé la réception avec tous les éléments qu'il y avait à considérer tel l'ordre des préséances et ce, en présence d'une interprète afin que le ministre puisse parler avec son invité.

Et vers la fin du repas, les discussions étant un peu épuisées, le ministre (plutôt que de parler avec son invité), s'est mis à parler avec l'interprète qui s'avérait être une *boat people*, et semblait s'intéresser à sa vie, comment elle était arrivée, etc. Et là, j'ai senti un inconfort de la part du vice-président vietnamien; surtout que le sujet des *Boat people* est un sujet sensible. Et j'ai donc été obligé d'intervenir en allant chuchoter à l'oreille de la chef du cabinet du ministre en question qu'il fallait qu'elle intervienne pour réaligner la discussion. »

Entretien n^o 8 :

« Une des activités réunissait des représentants de différents pays : soit des diplomates en poste, soit des consuls généraux ou des représentants de l'extérieur (pour une activité à caractère international évidemment) et qui rassemblait des petits groupes de dix par pays. Nous avons organisé un repas et la position que nous avons choisie pour placer les invités s'appuyait sur un critère de préséance basé sur le critère alphabétique (selon le nom du pays en français). Il s'est produit qu'au moment où les gens arrivaient dans la pièce, les représentants d'Israël et du Liban se sont rapprochés et ont constaté qu'ils étaient assis à la même table. ABCDEFGHIJKL...

Les Israéliens ont fait demi-tour et n'ont pas assisté au repas. Autrement dit, le critère de l'ordre alphabétique, un critère majeur en préséance, doit être appliqué avec nuance et doigté. »

Entretien n^o 9 :

« Je pourrais vous parler d'un événement qui s'est déroulé dans un pays d'Afrique de l'Est où il y avait une soirée culturelle avec un spectacle de danse. Comme on est dans un autre cadre, la représentation n'avait pas lieu dans une salle de spectacle et il n'y avait pas nécessairement tout le décorum (comme on peut avoir ici au Canada); le tout se déroulait sur la terrasse de l'hôtel où la dignitaire invitée logeait. À côté de moi, un monsieur me parlait de la compagnie de danse et des danses qu'on voyait, tout en m'expliquant qu'il avait aidé cette compagnie, et aussi d'une entreprise de bière pour laquelle il avait auparavant travaillé. Ce n'était pas vraiment précis. Je ne le connaissais pas, et il y avait ce spectacle de danse. Dans ma tête, avec les habitudes qu'on a ici au Canada, pour moi, il travaillait pour la compagnie de bière et elle était commanditaire de la compagnie de danse. C'était un peu le schéma que j'avais en tête. Et on a parlé comme ça au moins une demi-heure. Et à la fin, je lui demande : "Vous vous occupez donc du marketing de cette compagnie de bière ?" Et il me répond : "Non, pas du tout, je suis le ministre de la Culture". Ça aurait pu être un impair, mais il avait beaucoup d'humour : nous avons eu un bel éclat de rire puis avons continué la discussion sur des bases un peu plus claires. En résumé, j'avais vraiment les schémas canadiens en tête. »

Entretien n^o 10 :

« Avec une délégation chinoise, et la personne qui menait une réunion préparatoire de l'événement leur demandait régulièrement si les membres de la délégation étaient d'accord; et les Chinois répondaient "oui" de la tête systématiquement, sauf qu'ils

n'étaient pas du tout d'accord. Il aurait fallu reformuler les propositions ou les leur faire reformuler pour s'assurer qu'ils comprenaient bien ce qu'on leur proposait. Au final, 48 heures avant l'événement, il a fallu tout revoir parce qu'ils nous avaient formulé des demandes qui étaient totalement à l'opposé de ce qui avait a priori été accepté lors de la réunion. Et c'était vraiment lié à l'approche interculturelle; ainsi, quand on est avec une délégation chinoise, le fait qu'ils acquiescent ne veut pas dire qu'ils sont d'accord. Il faut donc systématiquement les faire s'exprimer à leur tour et surtout leur faire redire avec leurs mots et leur volonté ce qu'ils ont compris de ce qu'on leur disait. »

Entretien n° 11 :

« Parmi les erreurs fréquentes, il y a non seulement concernant les titres, mais aussi dans la retranscription du nom et sa prononciation. »

Entretien n° 12 :

« Lors d'une rencontre entre un responsable canadien et un responsable des Émirats arabes unis. Bien entendu, il faut faire attention aux sujets de conversations qui vont être abordés. Par exemple, ici, au Québec, le hockey est quasi culturel, tandis que pour d'autres pays, le hockey ne leur dit rien. Le Canadien, passionné par son sujet, tenait pour acquis que tout le monde connaissait bien le hockey. Sauf que l'homologue ne comprenait même pas de quoi il parlait. Et le Canadien pouvait passer pour quelque peu insistant. »

Entretien n° 14 :

« Le cas répétitif qui arrive assez souvent, c'est quand on se trompe dans l'orthographe du nom; par exemple avec les noms des représentants de l'Europe de

l'Est, où ce sont souvent des noms composés, avec des consonnes qui se suivent, il faut être attentif avant de valider. »

4.1.2 Impairs interculturels témoignés et reliés à la gouvernance

Entretien n° 2 :

« Lors d'une réunion de la Francophonie, en tant qu'agent de liaison pour une délégation, il m'a fallu faire la liaison avec un président (dictateur) d'un pays africain dont les consignes ne correspondaient pas aux exigences habituelles et provoquaient un certain malaise. Lors de la réception, il y a eu confusion puisqu'il a voulu imposer la présence d'une tierce personne dont l'assistance n'était pas nécessaire (selon les normes du G20). »

Entretien n° 3 :

« Lors d'une mission en Chine, où également des enjeux de circulation étaient très présents, avec un ministre très éloquent et qui prenait beaucoup de temps lors de ses entretiens. On devait rencontrer des personnalités de très hauts niveaux : le système hiérarchique en Chine est différent du nôtre. Si on a la possibilité de rencontrer un ministre, et comme nous sommes un gouvernement infranational avoir accès à un ministre d'un État souverain est exceptionnel. Malheureusement, à cause de la circulation, des délais d'entretien, on a eu des retards et une fois en particulier avec un ministre de très haut niveau ! De mon côté, j'étais vraiment dans l'embarras. Et je sais qu'en Chine, ces aspects sont très importants : la ponctualité, respect de la hiérarchie et des conventions internationales à l'effet qu'un gouvernement

infranational rencontre un État souverain. Aux yeux de la Chine, cette nuance est très importante. »

Entretien n^o 11 :

« Aussi, question plan de table, il faut toujours négocier au préalable à savoir si la personne qui va prendre la place de l'ambassadeur sera le chef de la délégation ou l'ambassadeur, mais jamais il n'y a dérapage au point de mener à un incident diplomatique. »

4.1.3 Impairs interculturels témoignés et reliés à l'étiquette

Entretien n^o 1 :

« Lors d'une rencontre politique, en Thaïlande, l'invité s'est assis jambes croisées en pointant son pied vers l'hôte. Or, ceci est un impair interculturel : en Thaïlande, on ne s'assoit jamais en pointant son pied vers l'autre personne.

Notamment, un autre exemple d'impair interculturel dont j'ai été témoin. En Chine, à la fin d'un banquet formel et traditionnel, est servi un bol de riz. Or, le protocole veut qu'on ne mange pas ce bol de riz, car cela insinuerait qu'on n'a pas assez mangé. »

Entretien n^o 11 :

« Ça arrive fréquemment, par exemple, au lieu d'appeler l'ambassadeur Son Excellence, on va lui dire monsieur l'Ambassadeur (usage courant au Québec), mais les dignitaires étrangers préfèrent se faire appeler par leur titre. Il y a aussi des

femmes ambassadeurs, qui n'aiment pas se faire appeler Madame l'Ambassadrice (car au Québec, on féminise les titres); alors que ce titre revient souvent à la femme de l'ambassadeur pour les étrangers. Un ministre qui vient de l'étranger préfère toujours se faire appeler Son Excellence, même s'il est ministre. Ce n'est pas un impair majeur, mais à répétition, cela peut heurter le visiteur.

Et parfois, le drapeau de la partie qui visite est hissé à l'envers ou n'a pas la même taille que le drapeau qui reçoit. Ça cause beaucoup de réactions, mais on règle toujours ces cas à l'amiable. »

Entretien n^o 19 :

« Par exemple, le protocole ne sera pas le même s'il s'agit d'une visite d'un chef d'État, d'un premier ministre ou d'un monarque. »

4.1.4 Impairs interculturels témoignés et reliés à la vie en société

Entretien n^o 4 :

« On recevait une délégation chinoise au château Frontenac, et parmi elle, était présent un ministre d'un gouvernement central. On avait prévu un repas et pour faire plaisir, on avait servi une pièce de gibier, conséquemment un steak bien saignant. Or, les Chinois n'aiment pas la viande saignante. Et on s'en est rendu compte à ce moment-là. Alors, qu'on le savait déjà. C'était un impair de leur servir une viande peu cuite, cela ne leur est pas du tout agréable. Tout comme pour nous, un repas comprenant un concombre de mer peut être une des pires choses que l'on puisse nous servir. Il peut donc y avoir impair, même si c'est pourvu de bonnes intentions.

Quand on veut trop bien faire, on ne réfléchit pas assez. Et c'est quand j'ai vu les convives et leurs réactions qu'il m'est revenu à l'esprit qu'ils n'aiment pas les viandes peu cuites. Ils ont été polis en mangeant tout le reste, mais les viandes sont demeurées à peu près intouchées.

Une autre chose qui nous surprend, par exemple, lorsqu'on reçoit des Chinois. Même lors d'un repas officiel, nous on prend l'apéro, ensuite on mange. Durant le repas, certains invités chinois se lèvent et viennent parler à la personne principale ou portent des toasts, ce qui peut être surprenant pour nous, car nous, on bouge pas, on reste à notre place, et on laisse parler le représentant d'État. On pourrait considérer ça comme un impair, en fait c'est davantage une coutume surprenante. »

Entretien n^o 5 :

« Lors d'une rencontre à Québec, il était quelque peu irritant de constater les retards du côté de la délégation sud-américaine. Notre vision du temps et la leur ne sont pas semblables, et particulièrement nos notions de la ponctualité. »

Entretien n^o 10 :

« Un autre impair que j'ai pu vivre, c'était avec des délégations d'Afrique Centrale où ils ont une notion extrêmement différente de la nôtre et leur donner des rendez-vous à heures fixes ne vaut pas la peine. En fait, ils ne voient pas le temps défilé comme nous, Occidentaux ou Européens ou Américains... Nous, on a une montre, et quand on a un rendez-vous, on se présente à l'heure (bon, il arrive des contingences où on peut avoir un peu de retard à cause des transports, etc.), mais pour avoir fait venir des délégations africaines à certaines cérémonies, il fallait constamment être derrière eux pour leur dire : "Attention, nous avons rendez-vous à telle heure". Si on les laisse seuls, ils risquent de s'éparpiller un peu partout, et on risque qu'on ne les ait pas au

bon moment à la bonne place. Ça vient simplement que la notion du temps n'est pas la même. »

Entretien n^o 12 :

« Un autre incident auquel j'ai assisté : quand on avait accompagné à Abou Dhabi, et le matin je croise un participant canadien. Petite conversation du style "Avez-vous bien dormi ?" et sa réponse a été "Oui, j'ai bien dormi, par contre il y avait quelqu'un qui chantait à 5 heures du matin". La moindre des choses est de faire ses recherches concernant ces pays-là et qu'il y a cinq appels de prière dont le premier peut avoir lieu entre 5 heures et 6 heures du matin. Ça démontre une certaine méconnaissance et ignorance du contexte religieux et spirituel de certains pays. »

Entretien n^o 13 :

« La façon de se saluer : surtout avec les Russes et ceux de l'Europe de l'Est. Là-bas, ils ne sourient pas quand ils disent " Bonjour " : un peu à la façon militaire. Là-bas, c'est une insulte, si on sourit en même temps. Ils se demandent : "Pourquoi il se moque de moi ? " Autrement dit, durant les cinq premières secondes, c'est important de ne pas sourire ou rire. Après le premier contact, c'est correct. Malheureusement, peu de personnes s'y appliquent lors de nos réunions. »

Entretien n^o 15 :

« Lors d'une rencontre des membres d'un conseil d'administration, une femme voilée est arrivée pour présenter un dossier. Elle a fait le tour des gens autour de la table, et aux femmes qu'elle connaissait bien, elle leur faisait la bise. Au moment de saluer un homme, il l'a tirée vers lui pour lui donner aussi la bise. Elle a été assez mal à l'aise,

et ça a créé un climat d'inconfort autant de sa part à elle que du monsieur (français d'origine). »

Entretien n^o 17 :

« La communication est aussi bien physique qu'intellectuelle. Or, dans certaines régions de la Bulgarie, des personnes disent "oui" en bougeant la tête de gauche à droite, et d'autres personnes en Grèce disent "non" en hochant la tête du bas vers le haut. Donc, pour éviter tout conflit de communication, il est très important de savoir préalablement comment les gens se comporteront quand vous rentrerez en contact avec eux. »

4.1.5 Impairs interculturels témoignés et reliés à l'espace et la géographie culturelle

Entretien n^o 3 :

« Notamment, au niveau du pavoisement, il faut être très délicat surtout quand on est sur leur territoire. Pour nous, mettre le drapeau du Canada et du Québec ensemble, c'est normal. Cependant, pour la Chine, il n'est pas possible de placer un drapeau d'un État fédéré à côté d'un drapeau d'un État souverain. Et même, c'est délicat, si on ajoute le drapeau du Canada. Pour eux, même si le premier ministre du Québec représente le Québec, on ne peut pas placer le drapeau du Québec à côté de celui de la Chine. D'autant plus qu'avec les drapeaux, on passe des messages... »

Entretien n^o 4 :

« Par contre, quand nous on est invité en Chine, il n’y a pas d’apéro, le souper débute à 18 h, pendant lequel tout le monde se lève, puis à 19 h, l’hôte se lève et le repas est fini. Alors que dans nos habitudes, on traîne. Alors que pour eux, il est impoli de traîner. En fait, quand l’hôte se lève, il faut partir subito presto pour ne pas obliger notre hôte à rester plus longtemps. Alors si on traîne un peu, ça peut être considéré comme un impair : pour nous c’est surprenant, mais c’est leur coutume. Par contre, ils acceptent que quand nous les recevons, ce ne soit pas du tout la même chose : on s’éternise un peu, on peut offrir un café ou un digestif, et parfois ils trouvent ça beaucoup trop long. L’idéal pour eux étant de ne pas dépasser 90 minutes. »

Entretien n^o 16 :

« La maladresse dont j’ai été témoin est lors d’un événement organisé par la communauté musulmane de Montréal, l’alcool n’y était pas servi; or certains proches de la diplomatie québécoise, de confession autre que musulmane, qui y étaient invités, avaient formulé qu’ils auraient apprécié que de l’alcool y soit servi. Il faut savoir que du côté musulman, il est plus normal de ne pas servir de l’alcool, ni d’en offrir, ou d’en mettre à la disposition de ses conviés. »

Entretien n^o 20 :

« En Israël, lors d’une cérémonie privée, un hommage à l’épouse d’un dignitaire québécois. Était sollicitée l’intervention du ministère des Affaires étrangères israélien avant qu’on puisse planter des arbres, ce qui est dans la tradition israélienne, à la mémoire de l’épouse concernée. Lors de la cérémonie, des musiciens jouaient une sonate que le dignitaire et son épouse affectionnaient particulièrement. Ensuite suivait la cérémonie de la plantation où tous les membres de la délégation étaient invités à planter un arbre; et évidemment, un discours très émouvant. Et lorsque ce discours a

été prononcé, c'est là que l'impair a été commis : ils ont levé le drapeau canadien, alors qu'il était question d'un haut dignitaire québécois qui avait un fort attachement à la province du Québec. Sans doute, les Israéliens n'avaient pas fait exprès, mais autant ils ont manqué de vigilance entourant les sensibilités politiques du dignitaire invité, autant les fonctionnaires québécois n'avaient pas apporté leur propre drapeau. »

4.2 Les moments jugés susceptibles d'impairs interculturels lors d'une rencontre protocolaire entre un chef d'État laïque/occidental et un chef d'État de confession musulmane

Lors de l'entretien, la deuxième question était « Selon vous, à quel(s) moment(s) seraient plus susceptibles que soient réalisés des impairs interculturels lors d'une rencontre entre un représentant d'État laïque et un représentant d'État de confession musulmane ? » les répondants étaient libres de choisir une ou plusieurs réponses.

Tel qu'évoqué par les résultats ci-dessous, les trois moments les plus névralgiques, selon nos répondants, où il pourrait y avoir impair interculturel sont, d'abord, lors du repas, ensuite lors de l'échange des souvenirs/cadeaux puis lors de l'accueil.

Compte-rendu des réponses entourant la perception des répondants quant aux moments à risque d'impairs :

- Invitation : quatre fois notifié;
- Correspondances : cinq fois notifié;
- Prises de photos : cinq fois notifié;
- Présentations : six fois notifié;

- Positionnement des drapeaux : six fois notifié;
- Placement : sept fois notifié;
- Prise de parole : huit fois notifié;
- Tenues vestimentaires : huit fois notifié;
- Accueil : dix fois notifié;
- Souvenirs/cadeaux : 13 fois notifié;
- Repas : 16 fois notifié.

Notons que deux répondants auraient ajouté comme autres moments les interactions entre homme et femme - par exemple, la situation où on l'on doit (ou pas) serrer la main à une femme, et le rapport d'égalité entourant les moments et lieux de prière.

4.3 Synthèse et interprétation des résultats

Si 25 impairs ont été ci-dessus énumérés au point 4.2, la raison est que certains répondants ont partagé plusieurs impairs dont ils ont été témoins ou qu'ils ont vécus. Cependant, par ordre d'importance, quant aux impairs rapportés et liés à la communication, il y en a huit; quant aux impairs rapportés et liés à la vie en société, il y en a sept; quant aux impairs rapportés et liés à l'espace et à la géographie culturelle, il y en a quatre; quant aux impairs rapportés et liés à la gouvernance, il y en a trois; quant aux impairs rapportés et liés à l'étiquette, il y en a trois aussi.

Puisque cette étude porte notamment sur trois cas, voici un récapitulatif des concepts de Y. Kim et W. B. Gudykunst, G. Hofstede et E. Goffman, plus personnalisé aux trois cas de cette étude.

D'abord, dans le cas de la visite du président français au Maroc, pour minimiser les incertitudes et anxiétés lors de rencontres interculturelles, Y. Kim et W. B. Gudykunst avancent que l'erreur souvent commise est le fait que le chercheur cherche à savoir, à connaître l'Autre, selon ses propres critères culturels; et non selon les critères socioculturels et psychologiques de l'Autre. Autrement dit, il ne faut pas tenir pour acquis que l'on connaît l'Autre; la preuve, Hollande a porté un toast en faisant un « chin chin » à Sa Majesté du Royaume du Maroc Mohammed VI alors que ce geste ne lui revenait pas. Or, pour minimiser ce risque, il a été maintes fois souligné que Hollande aurait dû avoir le scénario détaillé du déroulement du dîner, et ainsi savoir qu'il n'avait pas à porter un toast; et le protocole aurait dû informer directement le président, et non via son entourage immédiat (donc, en personne) pour lui expliquer que dans ce contexte-ci, il n'y aurait pas de toast, que de l'alcool ne serait pas servi, et qu'un toast sera donné, en premier, par le roi.

Notamment, afin d'éviter tout dérapage quant au langage non verbal, tel que prononcé par Y. Kim et W. B. Gudykunst, même s'il y a désir d'acceptation sociale, il est important de ne pas se laisser aller vers une improvisation de dernière minute; ce qui pourrait passer, au pire, pour de la provocation. Maintes fois soulignés, le « chin chin » porté par Hollande a été perçu par plusieurs comme étant un geste arrogant, voire de connotation colonisatrice. Autrement dit, dans les informations véhiculées au président, il aurait notamment fallu le prévenir d'éviter toute improvisation gestuelle.

Dérapage gestuel qui, selon E. Goffman, peut de plus refléter de la part de l'acteur une accidentelle impression d'incompétence. Or, comme souligné, le protocole, c'est la mise en scène du pouvoir, c'est la mise en scène d'une pièce de théâtre jouée par des acteurs qui n'ont, peu souvent, pas répété leur rôle; d'où l'importance de choisir un acteur à l'aise de jouer dans différents contextes culturels, et à défaut, lui offrir une

formation le préparant à toute immersion culturelle. Certes, certains acteurs peuvent être meilleurs que d'autres dans certains rôles. Néanmoins, G. Hofstede insiste sur l'importance d'une formation en communication interculturelle et dans celle-ci, il a été conseillé d'y intégrer comment récupérer un incident, ou simple dérapage, découlant d'une malencontreuse improvisation.

Or, selon le concept de E. Goffman sur l'importance de la représentation de soi selon le public, l'auteur souligne deux tendances : soit personnifiant une humeur de besoin de provocation, soit de besoin de proximité. En effet, pour certains répondants, Hollande aurait pu porter un geste délibérément condescendant, toutefois pour la majorité, l'attitude de Hollande envers son public va dans le sens du besoin de la proximité. Également, E. Goffman précise trois sortes d'expression corporelle : l'expression corporelle d'orientation, l'expression corporelle de circonspection et l'expression corporelle d'outrance. La première reflète une activité ouvertement motivée, la seconde reflète une activité qui se veut être camouflée, et la troisième reflète l'exagération d'une activité. Dans le cas de cette visite du président français au Maroc, son expression corporelle refléterait une activité ouvertement motivée puisque la plupart des répondants s'entendent sur un geste improvisé, et non délibéré; et tel que mentionné par certains, le président français aurait davantage fait preuve de confort et de bien-être en se permettant une salutation d'aisance détournée de son strict jeu d'acteur.

En effet, il a été rapporté plusieurs fois que la source relationnelle entre la présidence française et la royauté du Maroc était notamment d'ordre amical, ce qui aurait pu expliqué l'attitude de Hollande : il ne se serait comporté que comme s'il était chez un ami.

Autrement dit, d'un point de vue du protocole, théoriquement, il y aurait eu impair, mais d'un point de vue pratique et contextuel, il n'y aurait pas eu impair.

Ensuite, dans le cas de la visite du président iranien en Italie, quand il y a recherche sur l'Autre, lorsque le chercheur tente de se renseigner auprès d'une autre personne, qui aurait préalablement eu une interaction avec ladite culture à explorer, il n'en demeure pas moins, selon Y. Kim et W. B. Gudykunst, que la collecte de données s'effectue selon le cadre référentiel de l'investigateur; conséquemment, pas nécessairement sous un angle des plus objectifs. Ainsi, les répondants ont fortement insisté sur l'importance de se renseigner directement auprès de représentants de ladite culture concernée. Or, dans ce cas, il aurait été judicieux, pour obtenir un éventail de possibilités nonobstant ses propres cadres référentiels, d'insérer notamment dans sa collecte de données ce qui avait été fait préalablement dans d'autres pays entourant la réception d'un président de confession musulmane et pourvu de considérations semblables.

Ces considérations, selon le concept de G. Hofstede, peuvent émaner de deux sortes de structures : d'une structure stricte ou d'une structure permettant des égards contextuels. Sur cette notion, tel que mentionné, une forte majorité des répondants a exprimé une certaine désolation face à la situation d'avoir camouflé des statues de nu dans des boîtes lors de la visite de Rohani au musée du Capitole. Or, peu importe la tendance structurelle d'une société, l'envisageable dans ce cas aurait été soit d'offrir une alternative à la visite de ce musée, soit de présenter un parcours différent à l'intérieur de ce dernier.

Si l'admissible et l'injustifiable sont deux courants, toujours selon G. Hofstede, à la notion des tabous et interdits, les répondants s'accordent pour respecter les codes alimentaires et les interdits de son invité et surtout, dans ce cas-ci, respectueusement à

l'ordre hiérarchique de l'hôte (ministre) recevant un dignitaire du niveau de la présidence. Toutefois, bousculer les codes culturels d'une personne demeure une notion de l'ordre de l'injustifiable. Autrement dit, avoir camouflé des œuvres d'art d'un musée italien serait le seul injustifiable aux yeux des répondants.

Et comme E. Goffman attire l'attention sur l'importance de l'impression, la visite du président iranien au musée du Capitole ayant été médiatisée, si une alternative à cette visite ou un parcours différents à l'intérieur de ce dernier n'était pas possible, aux yeux de plusieurs, il aurait été préférable de se passer de tout scandale public en camouflant non pas les statues, mais en soustrayant plutôt ladite visite aux regards médiatiques.

Finalement, dans le cas de la visite du président iranien en France, selon le concept de Y. Kim et W. B. Gudykunst concernant la notion de prévoir un climat propice à la bonne entente interculturelle, comme mentionné, une approche d'ajustement créatif semble ainsi la plus accommodante. Or, il a été suggéré comme alternative à un dîner d'État d'offrir soit une réception — tel un cocktail dînatoire — dans laquelle, étant debout, les invités puissent échanger davantage. Notamment, la formule d'offrir un buffet (présentant fruits de mer, viandes, aliments halal, etc.) aux convives a été soulignée. Même si selon le concept de G. Hofstede concernant l'universalité, il est impératif de s'en tenir, autant que possible, à toute convention acceptée entourant les règles internationales de coexistence, néanmoins, pour plusieurs, le protocole diplomatique demeure malheureusement trop dans la théâtralisation plutôt que dans l'efficacité des échanges.

Si la notion d'individu versus le collectivisme de G. Hofstede a été également abordée, c'est qu'il est obligé de ne pas perdre de vue que le président est certes, un humain, mais pareillement un représentant des intérêts de la population de son pays.

Or, autant que du côté de la présidence française, que celle de la présidence iranienne, les deux parties se positionnent selon leur propre représentativité et enjeux politiques. Autrement dit, autant le cadre référentiel de la presse française orientera son regard sur la rencontre entre Rohani et Hollande, autant que le cadre référentiel de la presse iranienne portera son regard sur la question; tel que précédemment souligné par un répondant : il est important de s'assurer que la population ne se tourne pas contre sa présidence d'où la justification de la demande de Rohani, et celle de la réponse d'un président représentant un pays laïque.

Néanmoins, lors de l'étape de la négociation, et tel que mentionné par G. Hofstede entourant l'importance de l'influence de la culture dans une telle position, il en ressort du côté des répondants d'envisager notamment les enjeux diplomatiques et économiques afin d'éviter tout risque de dérapage. Et dans cette nécessité commune d'arriver à un accord en raison du bénéfice attendu, il est fortement suggéré, surtout à l'étape de la négociation, de trouver des points de repère pour avant tout bonifier la communication entre les interlocuteurs de cultures différentes.

Cependant, E. Goffman souligne que l'infiltration de la radio et de la télévision dans les coulisses ont contribué au problème du maintien de ladite représentation; d'où l'importance des coulisses. Sous cet angle, il a été suggéré qu'il aurait été préférable de proposer une rencontre officielle hors de la portée des médias — et pour éviter les risques d'impairs interculturels, de raccourcir autant que possible la prestation publique des acteurs mis en scène : plus ces derniers sont longtemps exposés, plus il y a risque que des impairs soient repérés.

CONCLUSION

En somme, notre recherche a tenté de répondre à cette question générale : comment minimiser les risques d'impairs interculturels dans le milieu du protocole diplomatique ?

Spécifiquement, il a été démontré que les domaines où seraient le plus susceptible que soient réalisés des impairs lors d'une rencontre protocolaire entre un représentant d'État laïque/occidental et un représentant d'État musulman sont, par ordre d'importance tel qu'octroyé par nos répondants, lors des cinq conditions suivantes : repas; échanges de souvenirs/cadeaux; accueil; tenue vestimentaire; et prise de parole.

À savoir quelles sont les limites du protocole diplomatique en communication interculturelle, toujours selon nos répondants, la notion du respect des différences a souvent prévalu. Autrement dit, si pour certains, le protocole est là pour faciliter la communication, pour d'autres, divers enjeux recueillis des coulisses peuvent influencer sa théâtralisation publique. Similairement, la ligne démarcative des limites tiendrait à la capacité à faire des compromis, sans pour autant perdre de vue les objectifs de la rencontre, et surtout sans sombrer dans le déraisonnement de la compromission.

Quant aux pistes générales à considérer pour prévenir les impairs interculturels, d'abord selon le paradigme de la programmation mentale reliée aux stéréotypes, ce qui a été, à travers nos répondants, le plus révélé au moment de la collecte de données, quand il y a recherche sur l'Autre, est de se renseigner préalablement auprès de spécialistes (surtout se méfier des données disponibles sur Internet) entourant les

aspects culturels questionnés et ce, selon une approche transparente; toutefois sans négliger les bureaux de protocole avec lesquels il y aura coopération pour ledit événement.

Puis, pour diminuer les incertitudes et anxiétés pouvant émaner d'une telle rencontre interculturelle, il a été vivement conseillé de conseiller — directement, et non pas uniquement un proche entourage — la personne qui sera mise en scène; le scénario explicitant conséquemment les *À faire* et *À ne pas faire*. Parallèlement, voir à ce que toutes les parties organisatrices impliquées, des coulisses à l'avant-scène, soient notamment prévenues des possibles susceptibilités interculturelles.

De même, entourant les dimensions socioculturelles, il a été allégué de privilégier une approche positive lors des interactions, avec conscience d'éviter tout élément pouvant vexer tout membre de l'équipe locale ou tout membre externe à l'équipe locale — par exemple visiter un endroit qui ne soit pas compromettant pour l'un ou l'autre — et surtout, de ne pas tenter de s'aventurer dans le milieu culturel de l'Autre s'il nous est méconnu.

De la même manière, éviter toute improvisation dans son langage verbal et non verbal, et se renseigner sur le comportement que notre interlocuteur risque d'adopter afin d'éviter toute mauvaise interprétation d'une part; et certes, ne jamais négliger un drapeau, élément trop souvent vulgarisé comme étant un vulgaire tissu. En somme, un climat propice à la bonne entente impliquerait une reconnaissance d'effort bilatéral lors de la négociation à des fins de respectueuses concessions.

Quant à d'autres pistes générales à considérer pour prévenir les impairs interculturels, selon la perspective de réductions des facteurs de risque, d'emblée, tels qu'évoqués, se renseigner si les prescriptions restrictives à l'événement protocolaire relèvent de l'ordre social ou de l'ordre tabou — cette information permettrait de prévoir les

points négociables — tout comme savoir ce qui serait prioritaire et secondaire pour chacune des parties : l'objectif étant de mettre de l'avant la convergence collaboratrice en avant-scène.

Or, tels que recommandés par les participants, au niveau de la notion de l'individualisme versus le collectivisme, relevons que les musulmans tout comme les Occidentaux ne relèvent pas d'un seul monde. Certes, il existe une multitude de pratiquer une familière culture, cependant, celle-ci est vécue de façon individuelle, intime et donc non universelle. Autre point important concernant les enjeux collectivistes versus individualistes, prévoir toute prise de position pouvant soulever la population locale contre sa gouvernance; et certes, même si un chef d'État est un représentant d'État, l'individualité de sa personnalité est un arc à fort considérer si la stratégie politique est de cibler diverses collectivités.

Quant au niveau de l'influence de la culture en négociation, il a été conseillé de ne pas imposer sa culture à l'Autre, même si un (ou les deux) interlocuteur juge qu'il y a dans le dialogue incompatibilité idéologique; dans ce cas, au contraire, il est souhaitable de prendre le temps de comprendre les manières de l'Autre, dans tout échange, permettant notamment de mieux négocier, et prédisposant davantage les interlocuteurs à trouver des points de convergence.

Sur ce, selon nos répondants, le représentant d'État doit refléter une prédisposition quasi-innée aux susceptibilités interculturelles, sinon, une formation contenant une approche d'*ouvrir les fenêtres de l'esprit* serait la plus appropriée pour disposer le prétendant à toute finesse de codes culturels (quitte à inclure dans la formation l'historique de cesdits codes culturels afin d'en dégager ses essences). De même, ce dernier ne doit jamais oublier qu'à un niveau universel, il ne s'agit pas uniquement d'une rencontre entre deux êtres humains, mais notamment d'une rencontre entre un

État et un autre État. À cela, il a été suggéré un protocole international proposant de possibles variations d'interactions alliant des participants de haute élite politique, et surtout de cultures et religions différentes.

Quant aux pistes générales à considérer pour prévenir les impairs interculturels, par exemple dans le cas de la visite de François Hollande au Maroc, le mot d'ordre est d'informer. Et encore, informer. Néanmoins, il est possible qu'un dérapage soit exercé si la personnalité ou le tempérament du représentant d'État le prédispose à ne pas tant considérer les aspects formels. À ce sujet, plusieurs répondants ont énoncé que le protocole diplomatique ne laissait pas assez de place, voire était contraignant, puisque l'informalité de certains moments permettait justement de tisser des liens privilégiés.

Au niveau de la représentation de soi, il a été conseillé de prévoir l'image médiatique qui serait véhiculée localement et à l'extérieur puisque dans ces conditions, l'expression corporelle des protagonistes concernés, comme mentionné plus haut, peut être interprétée selon plusieurs tendances culturelles : pour certains, soit une expression peut refléter le besoin d'un rapprochement, une autre peut refléter un refus du cadrage, ou tout simplement refléter un simple dérapage. Encore, la notion d'aviser adéquatement l'acteur est inlassablement soulignée.

Et non le moindre des points, celui de l'importance des coulisses, il a été fortement suggéré que toutes les parties impliquées dans l'organisation et la coordination de l'événement soient informées des principales lignes directrices en manière de conduite en interculturalité.

Entourant la visite du président iranien en Italie, une forte majorité des répondants, toutes confessions confondues, n'aurait pas camouflé les statues de nu et aurait opté pour une autre trajectoire dans le musée ou pour la visite d'un autre monument. La

question de la valeur des contrats signés entre l'Iran et l'Italie est souvent apparue pour justifier, ou expliquer, l'accommodement que l'Italie a adopté; autre point, l'Italie n'est pas un pays laïque, tel la France; au contraire, l'Italie, comme l'Iran, contient en elle une gouvernance non dissociée de la religion. Autrement dit, dans les deux systèmes, il y a reconnaissance de la religion au sein de sa politique. Néanmoins, pour la majorité des répondants, l'Italie a bien accueilli le président iranien, mais pour certains, l'Italie a trop voulu bien faire en couvrant ses statues.

Entourant la visite du président iranien en France, les opinions sont plus partagées : certes, la limite s'est souvent trouvée à la notion du respect des deux cadres culturels et qu'il aurait été souhaitable de négocier davantage pour arriver à un compromis qui ne fasse pas, tel que relaté par *Entretien n° 20*, démonstration de compromission. Notable : il n'est pas interdit au président français de s'abstenir de la présence d'alcool, ni de manger halal, alors qu'il est interdit, voire tabou, pour le président iranien d'être en présence d'alcool et de ne pas manger halal. Toutefois, la formule d'offrir un buffet comme repas, avec alcool servi dans une autre pièce, ou remplacer le repas par un thé avec pâtisseries françaises sont des alternatives qui ont été suggérées. Cependant, pour la majorité, la France a bien fait de souligner sa stature de pays laïque, mais aurait pu, néanmoins, trouver une alternative plus créative qu'un goûter pour éviter de diminuer le prestige d'une telle rencontre. Maintes fois mentionné, le plus important étant qu'aucune des deux parties ne se sentent inconfortable et que rien ne puisse entraver les relations; toutefois, si inconfort, la décision finale revient à la gouvernance politique et, n'en déplaise, également au gré des valeurs et de la personnalité du dirigeant.

Toutefois, il a été souligné que l'embarras a davantage été de l'ordre médiatique, et selon cette perspective, il a été proposé de maintenir autant que possible ce genre de réunion dans les coulisses, et non en avant-scène. Autrement dit, n'ouvrir les portes

aux médias qu'au(x) moment(x) jugé(s) opportun(s) et maintenir la discrétion autour des instants où pourrait être opéré quel que désagrément interculturel. Sachant que certaines réunions ne tolèrent pas la présence de portables cellulaires afin d'assurer la discrétion, le mot d'ordre aurait pu être « confidentialité ».

Entourant la visite de François Hollande au Maroc, unanimement, il s'agit d'un geste soit de maladresse sans mauvaise intention, soit d'un geste démonstratif de proximité et d'aisance. Néanmoins, la question de mieux informer, ou de s'assurer que le président visiteur connaisse le déroulement a été soulevée par tous les répondants. La leçon à retenir est simple : s'assurer que le représentant d'État soit avisé adéquatement; et s'assurer qu'il ne pose pas certains gestes s'il y a présence des médias.

Puisque cette étude se limite à la participation de vingt répondants, et qu'aucun de ceux-là n'est lié au bureau du protocole italien à Rome, ni au bureau du protocole iranien à Téhéran, ni au bureau du protocole français à l'Élysée, il en ressort que les conclusions ici dévoilées demeurent dans une tentative de compréhension entourant les trois cas de visites protocolaires ci-retenus. Néanmoins, lors de l'organisation d'un événement protocolaire, même s'il s'agit a priori d'une collaboration entre deux instances de semblables cultures, il serait, par précaution, de mise de monter un comité organisationnel impliquant les deux parties culturelles; notamment, prévoir une stratégie de communication afin de prévenir tout éclat médiatique lors de décisions d'ordre protocolaire; notamment, il serait intéressant de former une académie internationale du protocole diplomatique afin d'assurer que ses règles soient adaptées aux enjeux politiques contemporains, et non pas à d'anciennes références politiques et historiques. Si le langage évolue, le protocole, instrument de communication, devrait évoluer lui aussi afin de pouvoir s'adapter au gré de son temps.

Certes, ce mémoire a tenté de démontrer comment minimiser les impairs interculturels lors d'une rencontre entre deux cultures qui, cette recherche le témoignant, ont surtout articulé une volonté d'ériger un langage commun entre celles-ci; surtout, avec points de continuation...

ANNEXE A

APERÇU DE LA COUVERTURE MÉDIATIQUE À L'INTERNATIONAL

Aperçu de la couverture médiatique en Allemagne

Iran_Am Wein sollten die Geschaefte nicht scheitern. (2016, 28 janvier). Dans *Die Presse*. Récupéré le 24 mars 2018 de https://diepresse.com/home/politik/aussenpolitik/4914239/Iran_Am-Wein-sollten-die-Geschaefte-nicht-scheitern

Schwierige Wein Diplomatie zwischen Iran und Frankreich. (2015, 13 novembre). Dans *Deutsche Welle (DW)*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.dw.com/de/schwierige-wein-diplomatie-zwischen-iran-und-frankreich/a-18848526>

Wer hat die Venus verhüllt? (2016, 27 janvier). Dans *Frankfurter Allgemeine Zeitung - FAZ*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/italien-raetselt-warum-antike-statuen-vor-dem-iranischen-praesidenten-versteckt-wurden-14037839.html>

Aperçu de la couverture médiatique au Canada

Statues de nus cachées : Rohani remercie l'Italie pour son hospitalité. (2016, 27 janvier). Dans *Radio-Canada*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/international/2016/01/27/003-iran-italie-europe-president-hassan-rohani-diplomatie-arabie-saoudite-etats-unis.shtml>

Iraly covers up nude statue to avoid embarrassing Iranian president. (2016, 27 janvier). Dans *CBC/Radio-Canada*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.cbc.ca/news/trending/nude-statues-iran-italy-1.3422716>

Visite du président iranien : des statues de Vénus ont été couvertes. (2016, 27 janvier). Dans *La Presse*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.lapresse.ca/actualites/insolite/201601/27/01-4944391-visite-du-president-iranien-des-statues-de-venus-ont-ete-couvertes.php>

Aperçu de la couverture médiatique en Chine

解除制裁的伊朗去歐洲大採購. (2016, 29 janvier). Dans *CN - New York Times*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://cn.nytimes.com/world/20160129/c29rouhani/zh-hant/>

討好伊朗總統 意大利封裸體雕像. (2016, 28 janvier). Dans *HK Aboluowang*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://news.creaders.net/world/2016/01/27/1633325.html>

Aperçu de la couverture médiatique aux États-Unis

No wine? No lunch for Iran's president in France. (2016, 28 janvier). Dans *USA Today*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.usatoday.com/story/news/world/2016/01/28/france-wine-rouhani-hollande-italy-iran-renzi/79460164/>

Italians Mock Cover-Up of Nude Statues for Iranian's Visit. (2016, 27 janvier). Dans *New York Times*. Récupéré le 24 mars 2018 de http://www.nytimes.com/2016/01/28/world/europe/hassan-rouhani-italy-visit-nude-statues-capitoline-museums.html?_r=0

Italy covers up nude marble statues for Iranian president's visit. (2016, 26 janvier). Dans *WashingtonPost*. Récupéré le 24 mars 2018 de <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2016/01/26/italy-covers-up-nude-marble-statues-for-iranian-presidents-visit/>

Aperçu de la couverture médiatique en France

Vénus couvertes au musée du Capitole : Rohani n'a rien demandé à l'Italie. (2016, 27 janvier). Dans *Europe 1*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.europe1.fr/international/venus-couvertes-au-musee-du-capitole-rohani-na-rien-demande-a-litalie-2657779>

Iran, pardonnez nos offenses... (2016, 29 janvier). Dans *Le Monde*. Récupéré le 24 mars 2018 de http://www.lemonde.fr/culture/article/2016/01/29/iran-pardonnez-nos-offenses_4855932_3246.html

L'Italie, Rohani et le sexe des anges. (2016, 27 janvier). Dans *Libération*. Récupéré le 24 mars 2018 de http://www.liberation.fr/planete/2016/01/27/l-italie-rohani-et-le-sexe-des-anges_1429405

Aperçu de la couverture médiatique en Iran

فرانسسه به روحانی سفر درباره رسای ی ادداشت (2015, 22 novembre). Dans *Mashreghnews*. Récupéré le 24 mars 2018 de www.mashreghnews.ir/fa/news/494849/

سنده-۲۰-امضای س.مفران و ایران روابط احیای برای همکاری سنده-۲۰ امضای (2016, 28 janvier). Dans *DW/Iran*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.dw.com/fa-ir/سنده-۲۰-امضای-س.مفران-و-ایران-روابط-احیای-برای-همکاری-a-19010568>

Aperçu de la couverture médiatique en Italie

Dalle statue al vino, così la diplomazia francese ha evitato un caso all'italiana con Rohani. (2016, 28 janvier). Dans *La Stampa*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.lastampa.it/2016/01/28/errore/scontro-sul-vino-la-diplomazia-francese-risolve-linghippo-hollande-e-rohani-si-vedranno-per-il-t-Q6jSm70paXDVuHhtOfk3bM/pagina.html>

Presidente Rohani a Parigi: niente vino? Allora niente cena. (2016, 28 janvier). Dans *Ask a News (Italy)*. Récupéré le 24 mars 2018 de http://www.askanews.it/esteri/presidente-rohani-a-parigi-niente-vino-allora-niente-cena_711719534.htm

« Rohani a Parigi: il provincialismo italiano, l'orgoglio francese. (2016, 28 janvier). Dans *Panorama (Italy)*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.panorama.it/news/esteri/rohani-a-parigi-il-provincialismo-italiano-lorgoglio-francese/>

Aperçu de la couverture médiatique au Royaume-Uni

Hassan Rouhani in first Europe visit by Iranian president in 16 years. (2016, 25 janvier). Dans *The Guardian*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.theguardian.com/world/2016/jan/25/hassan-rouhani-in-first-europe-visit-by-iranian-president-in-16-years>

Hollande-Rouhani lunch scrapped after Elysée Palace 'refused to remove wine from menu'. (2016, 27 janvier). Dans *Telegraph*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/france/12126123/Hollande-Rouhani-lunch-scrapped-after-Elysee-Palace-refused-to-remove-wine-from-menu.html>

Rouhani arrives in Paris as Iran drums up business with France. (2016, 27 janvier). Dans *BBC News*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://www.bbc.com/news/world-europe-35416110>

Aperçu de la couverture médiatique en Russie

Иранская нефть устремляется в Европу. (2016, 29 janvier). Dans *Expert*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://expert.ru/2016/01/29/rouhani-otpravilsya-na-shopping/>

Иранский “деловой десант” покоряет Европу. (2016, 26 janvier). Dans *Euronews (Russie)*. Récupéré le 24 mars 2018 de <http://ru.euronews.com/2016/01/26/italy-and-iran-sign-business-deals-rouhani-says-boosting-economy-will-beat/>

ANNEXE B

CODE D'ÉTHIQUE

UQAM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 1904
Certificat émis le: 13-06-2017

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 2: communication, science politique et droit, arts) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Communication interculturelle et diplomatie - les enjeux protocolaires
Nom de l'étudiant:	Valérie BORDELAIS
Programme d'études:	Maîtrise en communication (communication internationale et interculturelle)
Direction de recherche:	Claude-Yves CHARRON
Codirection:	Louis DUSSAULT

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Mouloud Boukela
Président du CERPE 2 : Facultés de communication, de science politique et droit et des arts
Professeur, École des médias

ANNEXE C

RÉFÉRENCES DES DIFFÉRENCES MAJEURES

Référence 3.5

Différences majeures entre sociétés à faible ou forte distance hiérarchique.

L'État et les idées

Hofstede, G. H. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Pearson.

Tableau 3.5 Différences majeures entre sociétés à faible ou forte distance hiérarchique

III : L'État et les idées

Distance hiérarchique faible	Distance hiérarchique forte
L'utilisation du pouvoir doit être légitimée et correspondre à des critères relatifs au bien et au mal.	Le pouvoir prévaut sur le droit : qui détient le pouvoir agit avec justesse.
Il n'est pas nécessaire que la compétence, la richesse, le pouvoir et le prestige soient indissociables.	La compétence, la richesse, le pouvoir et le prestige sont inséparables.
La plupart des pays les plus riches avec une classe moyenne importante.	La plupart des pays les plus pauvres avec une classe moyenne peu importante.
Tous les individus doivent avoir les mêmes droits.	Les puissants jouissent de privilèges.

Référence 3.5 (suite)

Différences majeures entre sociétés à faible ou forte distance hiérarchique.

L'État et les idées

Hofstede, G. H. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Pearson.

Le pouvoir est fondé sur la position, sur la compétence et sur l'aptitude à récompenser.	Le pouvoir est fondé sur la tradition ou la famille, le charisme, et l'aptitude à utiliser la force.
Pour changer un système politique, il faut changer les lois (évolution).	Pour changer un système politique, il faut changer ceux qui détiennent le pouvoir (révolution).
Plus de dialogue, moins de violence en politique intérieure.	Moins de dialogue, plus de violence en politique intérieure.
Gouvernements pluralistes légitimés par la majorité des votes exprimés.	Gouvernements autocratiques ou oligarchiques fondés sur la cooptation.
L'éventail politique montre un centre fort et des ailes droite et gauche faibles.	L'éventail politique, à supposer qu'il existe, montre un centre faible et des ailes droite et gauche fortes.
Moins de différences de revenus au sein de la société, encore réduites par le système fiscal.	Plus de différences de revenus au sein de la société, encore accrues par le système fiscal.
Un scandale met fin à une carrière politique.	Les scandales qui impliquent des dirigeants sont généralement étouffés.
Théories de management participatif.	Pratique de management fondée sur le pouvoir.
Nouveau Testament, Marx.	Confucius, Platon, Machiavel.

Référence 4.5

Différences majeures entre les sociétés collectivistes et individualistes.

Politique et idées

Hofstede, G. H. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Pearson

Tableau 4.5 Différences majeures entre les sociétés collectivistes et individualistes

IV : Politique et idées

Collectiviste	Individualiste
Les opinions sont préétablies par l'appartenance au groupe.	Tout individu est censé avoir sa propre opinion.
L'intérêt collectif prévaut sur les intérêts individuels.	Les intérêts individuels prévalent sur l'intérêt collectif.
L'Etat joue un rôle déterminant dans la vie économique.	L'Etat intervient peu dans la vie économique.
Faible RNB par habitant.	Haut RNB par habitant.
Les entreprises sont familiales ou collectives.	Les entreprises sont des sociétés de capitaux qui appartiennent à des investisseurs individuels.
Le groupe intervient dans la vie privée.	Tout individu a droit à l'intimité.
Les lois et les règles varient en fonction des groupes.	Les lois et les règles sont censées être les mêmes pour tous.
Importance moindre des droits de l'homme.	Grande importance des droits de l'homme.
Les idéologies d'égalité prévalent sur les idéologies de liberté individuelle.	Les idéologies de liberté individuelle prévalent sur les idéologies d'égalité.
Les théories économiques importées sont inadaptées pour gérer les intérêts collectifs et particularistes.	Les théories économiques nationales sont fondées sur la recherche de l'intérêt individuel.
L'harmonie et le consensus dans la société sont les buts suprêmes.	L'épanouissement personnel est le but suprême de tout individu.
Ideal de patriotisme.	Ideal d'autonomie.
Les résultats d'expériences psychologiques dépendent de la distinction endogroupe-exogroupe.	Les résultats des expériences psychologiques dépendent de la distance entre soi et les autres.

Référence 5.6

Différences majeures entre sociétés féminines et masculines.

Politique et religion

Hofstede, G. H. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Pearson

Tableau 5.8 Différences majeures entre sociétés féminines et masculines
V : Politique et religion

Féminine	Masculine
Idéal d'une société du bien-être ; aide aux démunis.	Idéal d'une société de la performance ; soutien aux forts.
Société permissive. Respect des autres cultures : les immigrants doivent être intégrés.	Société rigoureuse. Les immigrants doivent être assimilés comme tout un chacun.
Le gouvernement vient en aide aux pays pauvres.	Les pays pauvres doivent s'en sortir par eux-mêmes.
Les conflits internationaux doivent être résolus par la négociation et le compromis.	Les conflits internationaux doivent être résolus par une démonstration de force ou la guerre.
L'environnement doit être préservé : ce qui est petit est beau.	L'économie doit continuer de croître : ce qui est grand est beau.
Davantage d'électeurs se placent à gauche du centre.	Davantage d'électeurs se placent au centre.
La politique est fondée sur les coalitions, sur le respect.	La politique est un combat, les coups bas ne sont pas rares.
Beaucoup de femmes élues.	Peu de femmes élues.
Religions souples.	Religions rigoureuses.
Chez les chrétiens, davantage de sécularisation ; il faut aimer son prochain.	Chez les chrétiens, moins de sécularisation ; il faut croire en Dieu.
Les religions dominantes attribuent des rôles égaux aux deux sexes.	Les religions dominantes mettent l'accent sur les prérogatives masculines.
Les religions ont une attitude positive ou neutre au sujet du plaisir sexuel.	Les religions considèrent que l'acte sexuel est destiné à procréer, pas à prendre du plaisir.

Référence 6.6

Différences majeures entre les sociétés selon leur niveau de contrôle de l'incertitude.

Tolérance, religion et idées

Hofstede, G. H. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Pearson

Tableau 6.6 Différences majeures entre les sociétés selon leur niveau de contrôle de l'incertitude

V : Tolérance, religion et idées

Faible contrôle de l'incertitude	Fort contrôle de l'incertitude
Davantage de tolérance ethnique.	Davantage de préjugés ethniques.
Amicalité positive ou neutre à l'égard des étrangers.	Xénophobie.
Les réfugiés doivent être accueillis.	Les immigrants doivent être renvoyés chez eux.
Nationalisme défensive.	Nationalisme offensif.
Peu de risques de conflits intergroupes violents.	Risque élevé de conflits intergroupes violents.
La vérité d'une religion ne doit pas être imposée.	En matière de religion, il n'y a qu'une vérité et nous la détenons.
Si les commandements ne peuvent être respectés, il faut les changer.	Si les commandements ne peuvent être respectés, nous sommes des pécheurs et devons nous repentir.
Les droits de l'homme : nul ne doit être persécuté pour ses croyances.	Davantage d'intolérance et de fondamentalismes religieux, politiques, et idéologiques.
En philosophie et en science, tendance au relativisme et à l'empirisme.	En philosophie et en science, tendance à privilégier les grandes théories.
Un adversaire scientifique peut être un ami intime.	Un adversaire scientifique ne peut pas être un ami intime.
Littérature basée sur l'imaginaire.	Littérature fondée sur les règles et la vérité.

BIBLIOGRAPHIE

- Cohen, R. (1997). *Negotiating across cultures: international communication in an interdependent world* (Rev. ed). Washington, D.C : United States Institute of Peace Press.
- Corcuff, P. (1996). *Les nouvelles sociologies : constructions de la réalité sociale*. Paris : Nathan.
- Déloye, Y., Haroche, C. et Ihl, O. (1996). *Le protocole ou la mise en forme de l'ordre politique*. Paris : L'Harmattan.
- Dussault, L. (2003). *Le protocole, instrument de communication*. Montréal : Protos.
- Dussault, L. (2009). *Le protocole, instrument de communication*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Elgström, O. (1994). *National Culture and International Negotiations*. *Cooperation and Conflict*, 29(3), 289-301.
- Fowler, M. R. (2009). *Culture and Negotiation: The Pedagogical Dispute Regarding Cross-Cultural Simulations*. *International Studies Perspectives*, 10(3), 341-359.
- French, M. (2010). *United States Protocol: The Guide to Official Diplomatic Etiquette*. Lanham, Md : Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- Galluccio, M. (2014). *Handbook of International Negotiation*. New York : SpringerLink.
- Gandouin, J. (1979). *Guide du protocole et des usages* (Nouvelle éd.). Paris : Stock.

- Goffman, E. (1996). *La présentation de soi*. Paris : Éd. de Minuit.
- Gudykunst, W. B. et Kim, Y. Y. (1992). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication* (2nd ed.). New York : McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Pearson.
- Iucu, O. (2008). *Diplomacy and Diplomatic Protocol*. Manager Journal, (n° 8).
- Jönsson, C. et Hall, M. (2003). *Communication : An Essential Aspect of Diplomacy*. International Studies Perspectives, 4(2), 195-210.
- Leary, R. (2005). *Dialogue among nations: An ethnographic study of interpersonal, intercultural diplomatic negotiations in the multilateral context of the United Nations*. Virginia Beach : Regent University.
- Nguyen, Q.-D., D., Daillier, P. et Pellet, A. (1992). *Droit international public* (4^e éd.). Paris : Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- Robert, P., Rey-Debove, J. et Rey, A. (2006). *Le nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. (Nouvelle éd.). Paris : Le Robert.
- Saint-Exupéry, A. de. (1995). *Le petit prince* (Folio junior éd. spéciale). Paris : Gallimard.
- Slavik, H. (dir.). (2004). *Intercultural communication and diplomacy*. Malta : DiploFoundation.