

## **L'intelligence de l'Autre : Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun.**

*Conférence de Michel Sauquet au 37ème congrès de l'Union des professeurs  
de langues des Grandes Ecoles (UPLEGESS)  
4 juin 2009, INSA de Lyon.*

La lecture des différents documents préparés pour ce congrès de l'UPLEGESS ne m'a guère rassuré sur la valeur ajoutée que ma conférence pouvait apporter à vos débats. Je me suis trouvé en effet en présence de papiers très pointus, de relations d'expériences très concrètes, en présence d'une sensibilité à l'interculturel et d'une connaissance pratique des interactions culturelles à travers l'enseignement des langues et le contact avec les étudiants étrangers que vous avez à longueur d'années, et tout cela m'incite à l'humilité.

La seule solution que j'ai trouvée est celle de la transparence sur la subjectivité de ma vision de l'équation unité-diversité, qui m'oblige à avouer que je suis depuis toujours comme ivre de diversité, par elle balloté et interpellé depuis le début de mon parcours professionnel, divers en moi-même, citoyen d'un monde divers, fasciné par la différence et effrayé par les rejets qu'elle provoque. Je me considère simplement comme un passager lambda d'un bateau-monde que beaucoup tiennent pour un bateau ivre, mais que je tiens, moi, pour un bateau extraordinaire *à cause même de sa diversité*.

J'ai embarqué très brutalement dans ce bateau de la diversité en quittant mon pays en 1973, à l'âge de 27 ans pour aller travailler pendant plusieurs années dans la formation en milieu rural des montagnes d'Ethiopie, à 400 km au sud d'Addis-Abeba, après des études de sciences politiques et d'urbanisme qui n'avaient strictement rien à voir avec le sujet. Ce qui est extraordinaire, c'est que cela n'a posé de problème à personne, ni à l'ONG qui m'employait, ni à moi-même. On baignait alors dans une idéologie totalement paternaliste dans laquelle un citoyen du Nord allant travailler dans le Sud allait forcément faire œuvre utile. Le quotidien *Le Monde*, consacré cette année-là aux coopérants français, avait trouvé un titre très caractéristique de cet état d'esprit : « Les nouveaux prêtres du développement ». Il aurait pu tout aussi bien choisir l'expression de nouveaux missionnaires...

Ensuite, mon parcours professionnel m'a emmené dans bien d'autres pays et bien d'autres formes d'interculturel, puisque j'ai travaillé successivement avec des associations de la France rurale qui étaient à mille lieues de mes références d'origine, avec des ingénieurs globe-trotter dont je ne comprenais pas le vocabulaire et dont je devais néanmoins éditer les fiches techniques, avec des fonctionnaires internationaux imbibés de cadres logiques dont je n'ai jamais compris la logique, avec des Brésiliens, des Africains, des Chinois, dans le cadre d'une Fondation qui avait décidé de n'éviter aucun défi, aucun sujet, aucune zone géographique, aucun milieu professionnel, et aujourd'hui avec des universitaires dont je serais bien prétentieux de prétendre que je comprends toujours le langage.

De ces quelques expériences, j'ai tiré un peu de colère, y compris et surtout contre moi-même, à l'égard de ces tendances à croire que ce qui est évident pour moi est évident pour l'autre, que nos méthodes sont les meilleures du monde, sinon les seules, que nous sommes décidément tous nés, coopérants, volontaires, fonctionnaires, de la cuisse de Jupiter. J'en ai aussi tiré quelques gifles, quelques leçons de base, et deux en particulier : d'abord que le temps de l'autre n'est jamais le mien ; que ses méthodes sont rarement les miennes. Ensuite qu'il existe dans le monde une extraordinaire richesse de savoirs, nés de l'expérience, qui sont transmis de génération en génération, mais qui ne sont pas dans les livres. Un extraordinaire champ d'investigation pour mon ignorance.

Je crois que l'écriture, notamment littéraire, m'a aidé à accepter et à aimer cette diversité, et le doute permanent qu'elle injecte en moi-même. A capitaliser, à conjurer l'absurde, peut-être. Je me suis d'ailleurs longtemps demandé à quoi servait cet acte d'écrire. Avec un vague sentiment de culpabilité très lié à mon éducation : est-ce qu'on fait avancer le monde par des poèmes et des romans ? Et puis je me suis dit que si la littérature peut être utile, c'est peut-être précisément *parce qu'elle n'est pas utilitaire*. Le poète ou le romancier ne cherche pas *explicitement* à apporter sa pierre au débat sur la société, mais nous savons tous qu'il peut le faire, par les voies qui lui sont propres. Je crois que la particularité de l'écrivain réside dans un regard oblique, dans des perspectives décalées, dans l'invitation faite au lecteur de regarder autrement la réalité, d'aller au delà des évidences ou des idées reçues. C'est peut-être ce que j'ai tenté de faire, maladroitement, mais en tout cas, pour moi, salutairement. Et c'est ce qu'on fait des milliers d'écrivains, bien plus confirmés que moi, qui n'ont au fond cessé de contempler et d'interroger le thème de la diversité et ceci depuis des siècles.

Car dire aujourd'hui que nous vivons dans un monde de diversité, avec des différences culturelles que la mondialisation n'a pas gommées, qu'elle a parfois amplifiées, est d'autant plus banal que cette diversité et la curiosité qu'elle suscite est une affaire vieille comme le monde, vieille comme la guerre, comme les croisades, comme la Route de la Soie et la Compagnie des Indes, vieille comme les Lettres persanes et les Voyages de Gulliver, vieille comme le vieux mythe de Babel.

Ceci dit, la mondialisation a considérablement amplifié le phénomène ; plus de 200 millions de personnes vivent aujourd'hui en dehors de leur pays d'origine, deux fois plus qu'au début des années 70. Et s'il importe que le bateau-monde ne soit pas trop ivre aujourd'hui, c'est parce que c'est un monde d'interdépendances croissantes, qui font qu'il ne suffit plus de *respecter* la diversité. Il faut aussi, au plan mondial, *la combiner avec un minimum de recherche d'unité*. Deux exemples tout simples et archi connus de cette exigence sont celui de la lutte contre le réchauffement climatique, qui impose des politiques unifiées au plan global, et celui de la lutte contre le sida, qui doit certes d'accommoder des contraintes de référentiels culturels locaux mais doit aussi s'opérer dans une mobilisation et des politiques de prévention communes.

Ce défi de réussir à combiner la nécessité de travailler sur un minimum de bases communes et le respect de la diversité culturelle, cet impératif d'interaction entre les cultures pour un certain nombre d'objectifs communs, on le rencontre aujourd'hui dans tous les secteurs professionnels, et j'ajouterais *entre* tous les secteurs professionnels. On le rencontre dans les métiers de l'humanitaire et du développement dans les pays du Sud, secteur que je connais le moins mal, où de plus en plus les interventions extérieures se heurtent à des incompréhensions interculturelles et parfois à un refus de l'Occident. L'ONG Médecins du Monde, par exemple, parle de plus en plus fréquemment de la nécessité de se « désoccidentaliser ». On le rencontre dans les milieux du commerce et de la production industrielle, avec ce challenge, dont Philippe Pierre vous parlera tout à l'heure, de faire de la diversité non pas un handicap mais un atout pour l'entreprise. Je l'ai rencontré chez des militaires, notamment chez certains officiers chargés d'opérations de maintien de la paix qui ont compris que derrière le prétendu choc des civilisations il y a avant tout un formidable choc des ignorances, l'ignorance de la culture de l'autre engendrant la peur, qui elle-même engendre la violence. On le rencontre, mais vous le savez bien mieux que moi dans les milieux de l'enseignement, dans ceux de la santé en milieu multiculturel, etc. On le rencontre dans les milieux de la politique de l'action publique. C'est, finalement, et je m'en rends de plus en plus compte à travers le travail de l'institut que je dirige, le défi majeur de la gouvernance, l'enjeu de la concertation : comment, entre univers professionnels et sociaux différents, peut-on élaborer des régulations, un « vivre ensemble » ? Comment un énarque et un intermittent du spectacle peuvent-ils se comprendre ? Comment un Act-up travaille-t-il avec le ministère de la santé, comment un Grenelle de l'environnement, ou un Grenelle des ondes, peuvent-ils ouvrir de véritables espaces de dialogue entre des interlocuteurs aussi divers que les associations militantes, les industriels, la haute administration ?

On se rend compte ainsi que partout se pose la question de la rencontre de cultures, d'habitudes, de réflexes radicalement différents, la question de la gestion de la diversité, la question, tout simplement du rapport à l'autre. Comment passer, dans l'humanitaire, dans l'entreprise, dans l'armée, dans l'enseignement, dans l'administration, dans les relations internationales, du stade brutal « il est fou celui-là » au stade du « peut-être nous sommes-nous mal compris ? ». Comment admettre que peut-être l'autre a ses raisons que notre raison ignore ?

aux musées et mon admiration pour ceux qui les font vivre, en quoi le fait de juxtaposer des pièces d'art anciennes de civilisations souvent disparues est, aujourd'hui, un outil de dialogue des cultures.

- Nous pouvons être aussi des *manipulateurs*, et *instrumentaliser la culture*. Un Indien, lors d'une rencontre internationale sur les difficultés interculturelles du travail de développement que nous avons organisé il y a une quinzaine d'années, explosa au bout de deux jours, excédé de l'idéalisation de la culture dans le discours des participants : « Dans mon pays, dit-il, la culture est un machin qui ne sert qu'à opprimer. C'est un prétexte qui sert une habitude de domination des forts sur les faibles ». La culture, si elle existe, ne serait ainsi qu'une notion-valise, manœuvrée par ceux qui ont les moyens de tirer les ficelles du jeu social. L'Inde, selon plusieurs de mes amis du sous-continent, est un pays à la constitution très égalitaire mais aussi un pays où les femmes, officiellement admises aux fonctions publiques les plus hautes, continuent d'être enfermées dans un rôle inférieur dès lors qu'elles ne font pas partie de l'élite et qu'il s'agit de leur sphère privée. Au nom de la culture, de la tradition, elles sont dominées et brimées dans leur vie d'épouse, de belle-fille, de travailleuse ou de croyante (lorsqu'elles sont musulmanes), parfois précipitées dans les réseaux d'esclavage moderne par des trafiquants sans scrupules.

Au-delà de ce type d'attitude délibérée, il existe aussi des réflexes d'instrumentalisation involontaire, avec la pratique si fréquente de « *l'alibi interculturel* ». La diversité est parfois une excuse commode. Combien d'entre nous voient de l'inconciliable partout et font jouer la fatalité et l'alibi interculturel pour éviter de régler les problèmes ! Qu'un conflit survienne entre deux individus ou deux groupes, et l'on entend aussitôt cette formule expéditive et fataliste : « *on est dans l'interculturel* ». Certes, l'interculturalité est omniprésente, mais ce « *on est dans l'interculturel* » se réfère un peu vite aux relations entre les *traditions géoculturelles*. Or à tous les niveaux, du local au mondial, la société fonctionne aussi en « tuyaux d'orgues », avec un phénomène de sous-cultures transnationales, avec une société éclatée en ces filières dans lesquelles deux hauts-fonctionnaires de Los Angeles et de Bombay, formés sur les bancs des mêmes écoles d'administration publique, peuvent se comporter comme des clones, champions du *new public management*, mais très ignorants pour le premier des réalités des ghettos noirs de L.A. et pour le second de la situation et des modes de fonctionnement des *slums* de la métropole indienne. Ainsi, l'idée toute faite qu'un Chinois et un Français ont forcément plus de difficultés à se comprendre que deux Français entre eux est souvent contredite par la réalité des situations socioprofessionnelles en présence. Il y a peut-être moins de différence culturelle entre deux neuropsychiatres italien et thaïlandais que, en France même, entre un sociologue et un technico-commercial. La culture, donc, a bon dos, et il est toujours difficile de distinguer ce qui relève de la culture — des cultures — ou des enjeux de pouvoir ou des conditions sociales.

- Nous pouvons être des *pasticheurs*, tenants d'une *conception folklorique de la culture*. Cette conception de surface se retrouve dans les milieux expatriés du business, des organisations internationales, de l'humanitaire. Elle perdure parfois pendant des années chez des professionnels de l'international, qui adoptent et qui vantent les aspects culturels les plus apparents de leur pays d'accueil, apprennent quelques bribes de la langue pour s'en sortir avec les chauffeurs de taxi (ou même l'apprennent très bien), font des fêtes « à la locale », mais qui, oubliant que la culture est moins un mode de vie qu'un mode de pensée, imposent leurs propres méthodes et leurs propres rythmes dans le quotidien du travail. Pour eux, le fait de voyager ou d'avoir voyagé vaut connaissance, la culture n'est que dans les couleurs, les saveurs et les sons, mais pas dans les modes de faire.
- Il y a les *grossistes* aussi, adeptes de la *culture-rentabilité*, d'une culture qui est une marchandise comme une autre. Pour nombre d'acteurs politiques et économiques, la culture est un marché, affaire de production, de consommation, de transactions. Un

marché et un enjeu, âprement discuté lors des réunions du Gatt puis de l'OMC, notamment à l'occasion des négociations sur l'accord général sur le commerce et les services (AGCS). Plus encore, la culture est outil de conquête économique lorsqu'elle est culture d'entreprise. Quand des firmes transnationales comme la Ford ou Nestlé emploient plus de 200 000 salariés hors du pays de leur siège, elles se cramponnent souvent à une culture d'entreprise, qui, en soi, comme système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de la firme n'est pas une mauvaise chose, mais qui devient une référence plus compliquée quand le partage de ces valeurs est unilatéralement décrété et imposé par un pôle culturel unique. L'ancien président d'IBM Europe, déclarait par exemple que « *pour survivre en milieu international, il faut créer une culture d'entreprise. Les mêmes principes de base, les mêmes méthodes de travail, les mêmes objectifs. Tout ceci crée un terrain d'entente qui rassemble, qui fédère. Une de nos règles de réunion chez IBM, par exemple, était de ne parler que travail.* Cela ne veut pas dire que certaines firmes ne parviennent pas à intégrer et même à tirer parti des différences culturelles. Mais la tendance lourde demeure celle de la culture d'entreprise protectrice et simplificatrice. Un dirigeant de Hewlett Packard France, n'hésitait pas, quant à lui, à affirmer : « *on peut considérer le HP way comme une culture d'entreprise qui se substitue à toutes les autres dans la société* ». Il m'est arrivé ainsi à plusieurs reprises d'entendre des représentants du monde des affaires affirmer que le choix du pays où l'on travaille est « secondaire » !

Ceci dit, petite parenthèse, l'entreprise n'a pas le monopole de la stratégie d'uniformisation par la culture institutionnelle. On peut évoquer sur ce registre les *organisations internationales* : le brassage, soigneusement organisé dans les limites du système des quotas, est visible à l'œil nu mais il ne s'incarne guère pas du tout dans les méthodes de travail dominées par une approche généralement très anglo-saxonne et standardisée qui rappelle un peu ces chaînes d'hôtel qui fondent leur publicité sur le fait que d'un bout à l'autre de la planète on trouvera dans les chambres le lit, le téléviseur et les porte-manteaux au même endroit. On peut évoquer les *églises*, en particulier l'église catholique, puissante multinationale s'il en est avec son milliard de catholiques, son demi-million de prêtres et religieux dans le monde, et ses directives très unificatrices sur les formes de la liturgie, que l'on ne souhaite pas trop voir déviées par des adaptations culturelles locales. On peut évoquer les *ONG multinationales*, OXFAM, qui travaille avec plus de 3 000 organisations partenaires dans une centaine de pays, *Action Aid* qui emploie près de 18 000 personnes dans quarante pays, Médecins sans frontières et ses 1000 volontaires dans 40 pays, etc. Ces ONG ne sont pas à l'abri d'une tendance à reproduire un peu vite ailleurs des modes de fonctionnement profondément liés à une culture anglo-saxonne, scandinave, latine.

- Il y a ensuite les *communautaristes*, adeptes du chacun chez soi et d'une *conception figée de la culture*. Nous connaissons tous Huntington, champion des stratégies de protection et de calfeutrage, avec sa fameuse thèse du « choc des civilisations », en réaction à la théorie de la « fin de l'histoire » de Francis Fukuyama. Huntington saucissonne le monde en entités culturelles très bien délimitées (occidentale, confucéenne, japonaise, islamique, slavo-orthodoxe, latino-américaine et africaine) et avance l'hypothèse que les principaux conflits du XXI<sup>ème</sup> siècle viendront bien davantage d'affrontements culturels et interculturels que de différends idéologiques, politiques et économiques, ceux qui ont provoqué les guerres du siècle dernier. Et comme – toujours selon Huntington – les civilisations islamiques et confucéennes marquent déjà quelques prétentions à l'impérialisme culturel, l'Occident est menacé et doit se protéger. De mon point de vue, l'attitude de Huntington est assez curieusement liée aux postures très répandues du « **relativisme culturel** » où l'on estime que les différences entre les cultures sont irréductibles, que les cultures forment des entités séparées, dont les limites sont clairement identifiables, impossibles à comparer, « incommensurables » entre elles. Et aux postures **culturalistes** qui insistent sur le caractère écrasant du facteur « culture » par rapport aux autres déterminants de la vie en société.

Le problème de ce type de conceptions, c'est qu'il est impossible aujourd'hui de considérer une culture en dehors de ses relations avec les autres cultures, de sa propre évolution, de son propre métissage. Comment continuer, par exemple, à opposer sans nuances l'Occident au reste du monde, en oubliant que l'Occident, c'est aussi les diasporas, l'univers qui accueille une grande partie des 30 à 50 millions de personnes de la diaspora chinoise, des 5 à 6 millions de la diaspora indienne, que c'est aussi l'univers de destination des migrants, des réfugiés politiques, de l'exode des cerveaux... ? Comment ignorer les phénomènes d'acculturation, qui font que lorsque l'on se soucie de lire la culture de l'autre, on retrouve forcément le résultat d'influences croisées et que l'on va probablement lire aussi quelque chose de sa propre culture ? Comment ne pas voir que si la culture des autres change, la nôtre le fait aussi. Un ami mathématicien me disait l'énorme difficulté du calcul des trajectoires des sondes spatiales envoyées vers une autre planète. Si cette planète était la seule à bouger, ce serait facile. Mais la Terre bouge aussi et la complexité s'accroît. Ainsi en est-il des cultures : la nôtre et celle de l'autre sont en perpétuel mouvement, et nos visions réciproques doivent en suivre le changement continu.

*qu'il songerait à étudier ce serait l'eau.* » Mais c'est un réflexe grave de conséquences dès lors que lire le monde suivant nos propres critères, nos propres méthodes, nos propres habitudes nous amène, même involontairement, à chercher à le conformer, ce monde, à nos critères, nos méthodes, nos habitudes.

L'ethnocentrisme ne relève pas forcément de la stratégie, de la domination consciente ; c'est pire. C'est la conviction profonde, indéracinable qu'il n'y a pas de meilleure façon de penser que la nôtre. Et cette conviction a des racines historiques, symboliques et philosophiques très profondes, que l'on est loin de ne trouver que dans la sphère occidentale ! On en voit le signe, ce n'est pas qu'anecdotique, dans la dénomination même de certaines villes du monde : Cuzco, capitale de l'Empire inca, signifie « nombril » ; la Mexico précolombienne (Tenochtitlan) se considérait aussi comme le centre du monde, de même que, jadis, la Rome antique ; Pékin est la capitale de l'« Empire du Milieu » ; les Egyptiens continuent à dire que Le Caire est « la mère du monde ». C'est à La Mecque, selon la religion musulmane, que Dieu a implanté la matière de la Kaaba au centre du chaos puis organisé tout autour le reste du monde. C'est à Delphes que se rencontrèrent les deux aigles lâchés par Zeus aux deux extrémités de la terre ; les savants grecs démontrèrent ensuite, mathématiquement, que la pierre, « omphalos » marquant l'endroit de la rencontre, était bien le centre du disque plat de l'univers. On peut citer aussi Séville qui, au XVI<sup>ème</sup> siècle, régnait sur un empire sur lequel le soleil ne se couchait jamais, Babylone, qui renfermait la tour de Babel, la Bagdad des califes, la Byzance impériale, Londres, Jérusalem, Brasilia, toutes ces villes qui, à un moment donné de l'Histoire, se sont pensées au centre, toutes capitales qui se sont sincèrement vues non comme celles d'un empire parmi d'autres, mais comme celles de « l'Empire ».

Ainsi, l'Occident est loin d'avoir le monopole du nombrilisme. Mais il est chargé d'une tradition « universaliste » spécifique et militante, qui est à la fois religieuse (porter l'évangile aux nations) et rationaliste, avec le siècle des Lumières, la Révolution française, la Déclaration des droits de l'Homme. Beaucoup d'universalistes d'hier et d'aujourd'hui ont ainsi la conviction qu'il existe des valeurs absolues, valables pour tous car inhérentes à la nature humaine, indiscutables. Je ne dis pas le contraire, mais je me méfie d'attitudes trop irréfléchies et trop impérialistes. Comme vous le savez, il se trouve beaucoup de gens pour relever le fait que tout état souhaitant devenir membre de l'ONU doit signer une Déclaration Universelle des Droits de l'Homme qui n'a été rédigée, somme toute, il y a 60 ans, que par une poignée d'Etats fortement inspirée des valeurs des lumières.

- Dernière catégorie, heureusement largement répandue : *les dialogueurs-interacteurs*, promoteurs d'une *culture fécondée*. Je suis très optimiste quant aux efforts actuels

et Religieux organisé par le Secrétaire général des Nations Unies à New York en 2000, etc. Je constate aussi que les milieux militaires sont de plus en plus sensibles, et pour des raisons d'efficacité, au dialogue interculturel ; que les milieux des ONG, de l'humanitaire, des mouvements sociaux sont en train d'opérer un virage significatif en terme de sensibilité interculturelle. La mondialisation les y a amenés. Les problèmes étant de plus en plus globaux, les grandes négociations internationales ne peuvent plus être que le fait des seuls Etats, et une véritable Diplomatie non gouvernementale, pour reprendre l'expression de Henri Rouillé d'Orfeuil est en train de se mettre en place, avec la montée en puissance d'une société civile mondiale qui essaye de faire entendre sa voix à l'échelle mondiale, et doit donc surmonter les difficultés de compréhension interculturelles.

***Une démarche d'intelligence de l'autre :  
pour une grille de questionnement de la culture de l'autre.***

Je suis donc très optimiste sur le développement de cette conception très *opérationnelle* et pas seulement intellectuelle de l'interculturel. Et je voudrais citer ici une des intervenantes qui va prendre la parole au cours de ce congrès, Irina Andreeva-Sussin, qui me paraît très bien résumer l'enjeu d'une démarche interculturelle utile et dynamique : « *Afin d'éviter [les] malentendus, dit-elle, il ne suffit pas de développer 'une ouverture à la différence', il devient nécessaire d'apprendre à mettre en place une démarche relationnelle et actionnelle permettant de relier les situations de contacts de cultures aux contextes, aux expériences et aux projets, d'accepter progressivement que « la clé n'est pas tant dans la compréhension du contexte culturel propre à notre interlocuteur mais d'abord dans notre capacité à créer avec lui un contexte interactionnel dans le cadre duquel on va justement essayer, selon l'expression de Pierre Forthomme, de 'décoller les étiquettes' »*

Je crois que c'est très vrai : je peux être conscient de la diversité (les anglo-saxons parlent d'*intercultural awareness*) sans pour autant la considérer comme un facteur susceptible de modifier mes façons de penser et d'agir. Le risque est alors celui de l'étroitesse d'esprit professionnel par quoi je ramène tout de l'autre à mes propres catégories, je le dévore, je lui impose des rythmes et des pratiques qu'il ne peut pas accepter, et je multiplie les échecs dans mon travail.

Je n'exprime pas ici une indignation morale. Pour moi, c'est une question de pertinence professionnelle. C'est aussi une question très égoïste ; le risque de dévorer l'autre, c'est aussi, en considérant la différence comme un handicap et non comme un atout, de se priver de son apport dynamisant. Sartre faisait dire à l'un de ses personnages : « L'enfer c'est les autres ». Je crois que l'enfer ce n'est pas « les autres » ; c'est plutôt refuser que l'autre soit autre. La démarche interculturelle ne saurait se limiter au pointage de problèmes. Comme le note l'anthropologue et juriste Christoph Eberhart, « *l'autre ne se résume ni a un vide à remplir, ni a un problème à résoudre, il est aussi une entité à découvrir. Le dialogue interculturel n'est donc pas uniquement 'coût de transaction' ; il peut être en lui-même porteur d'enrichissement pour les parties en dialogue »*

Alors comment à la fois ouvrir à la différence ceux qui sont ou vont être immergés dans un milieu culturel différent du leur et les inciter – c'est en effet le plus important – à créer avec l'autre des contextes interactionnels ? C'est ce qui me motive depuis quelques années dans les actions de formation que je mène à Sciences Po, à l'Ecole Centrale de Paris, à l'Ecole de Management de Lyon, sur le thème de la rencontre interculturelle. Ce que je constate depuis fort longtemps, c'est que les coopérants, les assistants techniques, les volontaires de la coopération partent souvent à l'étranger leur kit de certitudes, leur panoplie de méthodes, d'évidences, de prétention parfois, de générosité souvent, sans se poser la question de savoir si ces évidences sont aussi celles de ceux chez qui ils s'installent, et si cette générosité, souvent assortie d'une extrême impatience, est bien ce que l'on leur demande.



Ceci dit, comment faire autrement ? Comment répondre à cet impératif de prise en considération du facteur interculturel et gagner en pertinence dans son travail et dans son savoir-être au contact des autres cultures, comment cela peut-il, concrètement se faire ?

Par une démarche académique ? Je n'y crois guère. Il n'existe pas à proprement parler de « science de l'interculturel ». Nous sommes plutôt ici au croisement d'une foule de disciplines : philosophie, sociologie, ethnologie, anthropologie bien sûr, mais aussi histoire, géographie, droit (anthropologie juridique), *cultural studies*, littérature, linguistique, sémiologie, sciences politiques, sciences des organisations, sciences des religions, psychologie sociale, sciences de l'éducation, sciences de l'information et de la communication, sciences de la gestion des ressources humaines, éthique... Inutile de chercher à être spécialiste de tout cela à la fois, contentons-nous d'y exploiter ce qui peut être le plus directement utile aux professionnels appelés à travailler à l'international ou en milieu pluriculturel.

Par un travail de véritable *connaissance* de la culture de l'autre ? Je n'y crois pas davantage. Aujourd'hui, les professionnels passent d'un pays à l'autre tous les deux, trois, quatre ans, trop peu pour prétendre connaître une culture. Et quand on voit, par exemple, la férocité des luttes d'école entre sinologues, on se demande : mais qui connaît la Chine, alors ? Qui connaît la Chine sinon les Chinois, et d'ailleurs un Chinois peut-il vraiment connaître la culture d'un tel univers ?

Je plaide quant à moi pour une posture de doute, vigilance et de curiosité, pour la recherche d'une « intelligence de l'autre ». Cela ne veut pas forcément dire que l'autre est intelligent ! Cela désigne pour moi une attitude, une démarche vers l'autre, pour essayer non pas de se mettre à sa place, mais pour se dire que peut-être je ne connais pas, je ne comprends pas ce qui l'anime, qu'il a des logiques que je ne comprends pas mais qui sont bien réelles, qu'il a, comme on dit, ses raisons. Je plaide pour la prise de conscience de la multiplicité des causes profondes – historiques, linguistiques, religieuses, philosophiques – des malentendus interculturels dans nos relations partenariales avec les autres continents ou au sein même de nos pays pluriels. Pour une plongée dans ce que bien des spécialistes de l'interculturels appellent aujourd'hui la partie invisible de l'iceberg, la partie visible étant l'état le plus superficiel de la culture.

On ne peut pas raisonnablement *connaître* la culture de l'autre, mais on peut se poser un minimum de questions sur les représentations que chacun a de notions supposées communes – le temps, l'argent, la nature... – et sur les différentes manières de fonctionner des uns et des autres.

C'est la raison pour laquelle j'ai été amené à proposer une *grille d'interrogation des déterminants socio-culturels des manières d'être et d'agir de l'autre*, qui permet, chaque fois qu'une action de coopération, une négociation commerciale, un débat scientifique ou technique présente des difficultés inattendues, de se demander « qu'est-ce qui a pu clocher ? D'où viennent les incompréhensions, quelle est la source de nos malentendus ». Et de se mettre en quête de médiateurs, de personnes qui se trouvent, par leur vécu dans le pays, leur origine mélangée, leur effort d'observation, à cheval sur les deux cultures, et qui peuvent nous expliquer où les différences ont pu jouer. Des médiateurs de ce type, il y en a partout, mais nous avons rarement le réflexe d'y recourir, tellement certains que nous sommes que l'échec d'un travail en commun vient forcément de l'incompétence, de la duplicité, ou de la mauvaise volonté de l'autre.

La grille vise à stimuler une attitude de curiosité et de doute, non pas en partant du principe que « tout est différence », mais en restant attentif à ce que l'ignorance des différences peut engendrer en termes de pertinence dans le travail et la vie sur place, et aussi à ce que l'autre, en sa différence, peut apporter.

Pourquoi parler d'une « grille » s'agissant, somme toute, d'une série de questions, d'une sorte de *check-list* à garder dans un coin de sa tête en situation pluriculturelle ? Parce que rien n'est plus imbécile que de dire « les Chinois sont comme ça, les Brésiliens comme ça ». Lorsque je me pose des questions sur la manière « culturelle » de gérer le temps, ou sur le rapport de dépendance par rapport au groupe, ces questions sont à décliner de manière très différenciée :

- par catégorie sociale et par niveau de plus ou moins grande précarité dans l'aire géographique concernée ;
- par type de profession, de statut (secteur de l'entreprise, secteur public, « tiers secteur »/société civile, etc.), de niveau de pouvoir, de dépendance entrepreneuriale ou institutionnelle ;
- par pays ou aire culturelle bien sûr, mais *jamais sans faire l'économie de la prise en compte des différences d'univers social*.

Et je dois aussi me poser ces questions à moi-même ! – c'est en fait la troisième dimension de la grille – quelles réponses ma culture, mes cultures, ont-elles l'habitude de produire au regard de ces interpellations ? Il s'agit-là, me semble-t-il, d'un aspect absolument essentiel de la réflexion interculturelle : comment le détour par l'autre m'aide-t-il à mieux connaître et analyser mes propres réflexes, mes propres comportements ? Que peut-on attendre de l'effet miroir de cette démarche d'intelligence de l'autre ?

Je donne juste ici une indication des grandes catégories de questionnements que je propose et quelques exemples de questions concrètes. Il y a 100 questions dans ma grille, 50 dans le livre, très diverses, c'est beaucoup trop, mais je crois à cette diversité. Lorsqu'il m'apprenait à conduire, il y a bien longtemps, mon père me disait : pour conduire prudemment, il faut que tu aies des yeux de poule, qui ont un angle de vision latérale beaucoup plus important que les yeux humains. Il faut prendre en compte toute la diversité de ce qui se passe autour de toi... Ces quelques exemples, donc :

- **Similitudes et différences dans le rapport à la tradition, à l'histoire, à la religion, au sacré...** Quels conflits, quels arrangements, quelles complémentarités entre tradition et modernité dans la culture de l'autre ? Quel poids des religions et des spiritualités dans la vie professionnelle et sociale de l'autre ? Est-on chez lui dans une culture du sacré, dans une culture sécularisée ? Qu'est-ce qui, du « je » et du « nous », prime dans la culture de l'autre ? Quelle prégnance de la tradition du collectif ou de l'individuel chez nos interlocuteurs ? Pour moi c'est un point essentiel, car c'est là, peut-être, que nous, Français, avons du mal à accepter la logique de l'autre ; à accepter que certains cadres africains estiment avoir davantage de comptes à rendre à leur entourage familial qu'à leur chef d'entreprise ; à accepter que la notion d'individu-citoyen, au centre de nos constitutions nationales, n'ait que peu de sens pour beaucoup d'Asiatiques ou de Sahéliens ; à gober que dans certains pays le mot merci soit très peu utilisé tellement l'idée de solidarité de groupe, d'entraide, est quelque chose de naturel... Sommes-nous, chez l'autre, dans une culture « groupale » de contact, ou dans une culture où l'espace privé doit être à tout prix préservé ?
- **Similitudes et différences dans le rapport à la nature, dans le rapport au vivant :** L'Homme est-il considéré chez l'autre comme maître (posture de domination) ou comme partie intégrante de la nature (posture de symbiose) ? Quel rapport à la vie, maladie, la mort, en quoi sont-elles considérées ou non comme des phénomènes « naturels », liée ou non à des facteurs surnaturels ? Comment on en parle ?
- **Similitudes et différences dans le rapport au temps :** quelles sont les conceptions du passé, du présent, du futur dans la culture de l'autre ? A quel horizon se projette-t-il lorsqu'il raisonne sur le futur ? (une semaine, un an, une décennie ?) La conception du temps est-elle plutôt linéaire dans la culture de l'autre, ou plutôt cyclique, marquée par exemple par les rythmes naturels (saisons, etc.) ? Quelles dominantes dans

l'allocation individuelle du temps ? Temps monochrome (une chose à la fois), polychrone (plusieurs occupations à la fois) ? Quelles différences dans les priorités temporelles lors de l'organisation de réunions, de rencontres, de négociations ? L'exemple typique est celui de l'inversion des priorités entre un Français et un Chinois, le premier plaçant le plus important au début, le deuxième faisant l'inverse, et le premier ayant tendance à vouloir interrompre prématurément une discussion dans laquelle l'autre n'a pas dit le plus important de ce qu'il voulait dire. L'autre a-t-il la même logique du temps que la mienne (quelle influence, par exemple, des comptes que je dois rendre, de la durée et du coût de mon séjour) ?

- **Similitudes et différences dans le rapport au travail, à l'action, à l'argent... :** Quel rapport à la notion d'efficacité, quel impact sur l'organisation et les méthodes de travail ? Quel rapport à l'action et à ses fins dans la culture de l'autre ? Statuts respectifs du « faire » et de l'« exister ». Quelle conception de la promotion sociale dans cette culture ? Cette idée a-t-elle un sens ? Progrès individuel, et/ou progrès collectif ? Quelle est la représentation du changement social dans la culture de l'autre ? Avons-nous le même rapport à l'idée de « changer la société » ? Quel rapport à l'ingérence, extérieure ou intérieure ? (« Faire pour l'autre »). Quel degré d'acceptation de l'incertitude ? Quel rapport au risque et à l'innovation ?
- **Similitudes et différences dans le rapport à l'égalité, au pouvoir, aux hiérarchies, aux relations de travail... :** Comment est comprise la hiérarchie dans la culture de l'autre ? S'agit-il d'une question purement professionnelle, ou d'une notion socialement plus large ? A qui rend-on des comptes (quelle « redevabilité ») dans la culture de l'autre ? Quel poids respectif entre le contrôle professionnel et le contrôle social ? Quelle distinction entre vie professionnelle et vie privée ? Quelle est la « bulle » de mes interlocuteurs, quel est leur espace vital ? Quelle bulle je maintiens, consciemment ou non, autour de moi, dans la culture où je suis immergé ?
- **Similitudes et différences dans le rapport au savoir :** Quelle acceptation de « ne pas savoir » vis-à-vis de ses collègues, subordonnés ou supérieurs ? Pour nous : quel est le statut de l'enseignant ? Quelle dynamique de dialogue existante et possible entre savoirs scientifiques et savoirs populaires (ou traditionnels) ? Quelles complémentarités, quels arrangements ? Quels dangers ?
- **Similitudes et différences en matière de langue, d'expression, de communication... :** un mot est-il traduit une fois qu'il est traduit ? Comment prendre au sérieux l'influence de l'architecture de la langue maternelle de l'autre (et de la mienne) sur ses méthodes de travail ? Est-ce que les « langues pivot » ou les langues officielles éventuellement héritées de la colonisation (anglais, français, etc.) suffisent à régler le problème de la communication ? Quelle est l'influence du contexte historique et culturel dans les modes de communication de l'autre ? Fonctionne-t-il dans une « High context culture » au sens de E.T. Hall (où l'information réside davantage dans la personne que dans ce qu'elle dit) ou dans une « low context culture » (où l'information réside surtout dans l'explicite du message) ? Quels codes de communication non verbale chez l'autre ? Eloignement, mouvements du corps, paralangage... Quel statut, quelle signification, quel usage pour le silence ? Quelles sont les valeurs respectives de l'écrit et de l'oral dans la culture de l'autre ? Quelles complémentarités, quelles oppositions ?

Le commentaire de la plupart des points de cette grille se trouve dans un ouvrage qui peut être commandé en librairie ou téléchargé gratuitement sur le site [www.eclm.fr](http://www.eclm.fr):

Michel Sauquet, avec la collaboration de Martin Vielajus - *L'intelligence de l'Autre – prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Paris, Editions Charles Léopold Mayer 2007, 335 p., ISBN 978-2-84377-4