



Master de Management Interculturel

Du droit de l'homme et de la société à être pluriels

Philippe PIERREⁱ et Michel SAUQUETⁱⁱ

L'homme est un archipel

« La malédiction de l'espèce humaine c'est qu'elle prend la haine pour une forme de communication disait Nicolas Vassiliévitch Gogol. Notre conviction c'est que la dimension interculturelle, comme découverte d'une culture étrangère, nécessite lucidité et tentative de mise en cohérence, constitue un impératif pour chacun d'entre nous. Notre conviction c'est que la dimension interculturelle, comme découverte d'une culture étrangère. L'intelligence de l'autreⁱⁱⁱ qu'elle suppose doit être prise en compte à tous les niveaux de la société, allant de l'archipel intérieur de l'individu, du plus proche au plus lointain, à l'archipel du monde tout entier.

Nous sommes frappés de voir à quel point le socialement correct aujourd'hui consiste à être lisible, classable, d'un seul bloc, à endosser sagement des rôles prévisibles, alors que nous sommes pour la plupart sujets à toutes ces petites schizophrénies d'une psychologie humaine ordinaire : la rivalité par exemple, entre le sage que nous croyons être et le fou que nous rêverions de devenir – entre le canard de ferme et le canard sauvage – ; entre l'humble et le fanfaron ; entre l'avidement solitaire et l'assoiffé de compagnie ; entre le réaliste et l'utopiste ; entre le croyant et celui qui se débrouille très bien sans Dieu ; entre le courageux et le pleutre ; entre celui qui veut comprendre le monde et celui qui ne veut plus entendre parler de rien et succombe à la tentation de la couette ; entre la part masculine et la part féminine de chaque individu ; entre la part de l'enfant et celle de l'adulte ; entre les réflexes de gauche et les réflexes de droite ou inversement...

À cette pluralité purement psychologique de l'individu s'ajoute aujourd'hui, de plus en plus, la pluralité apportée par la mobilité des personnes, par l'accélération des rencontres des sujets porteurs de cultures et le phénomène du métissage. Comment l'homme peut-il enfin *être lui-même*, et assumer cette diversité intérieure au lieu de se croire dans l'obligation de refouler des pans entiers de ce qu'il est, au seul motif de la recherche de l'unité ? L'unité n'est-elle possible qu'à la condition de la castration partielle, de la mise à mort de ce qui, psychologiquement ou culturellement, peut représenter jusqu'à la moitié d'un homme ? Il y a illusion à *se connaître*. Nous plaçons ici pour le droit de l'Homme à être traversé de contradictions, à être *multiple*, et *un* grâce à cette diversité et non malgré elle ».

Le *management interculturel* est un domaine qui rappelle que chaque épreuve pour l'individu, est constituée par une tension principale, entre deux « biens » également désirables, mais difficiles à concilier : à l'école, entre la sélection sociale et la confiance en soi ; au travail, entre la vertu individuelle et la récompense collective ; en ville, entre l'enracinement qui sécurise et la mobilité qui libère ; en famille, entre les obligations morales et les fidélités éthiques...

Nous plaçons pour le droit d'être à la fois soi et comme *étranger à soi*, assumant l'existence de ces différentes « provinces du moi », que l'expérience de l'altérité, du dépaysement provoqué par l'autre, permet de reconnaître : aucune vision de sa propre identité n'est possible tant que l'individu n'a pas confronté en d'autres ce qui se produit en lui ; Aucune vision, et aucune transformation sans comprendre, ou au moins constater les écarts entre ce que l'on dit, ce que l'on pense et ce que l'on fait. Chacun de nous est implicitement mis en demeure par l'environnement social à n'énoncer *qu'une seule vérité*. Pourtant, entre une attitude d'inertie (l'individu vit dans un univers nouveau comme il le faisait avant), de dédoublement (l'individu adopte des pensées, des croyances et des pratiques en fonction de l'univers social dominant) et de mélange (chaque univers apporte sa vision du monde et féconde une synthèse), la personne humaine, particulièrement en contexte interculturel, n'est pas immédiate, simplicité et « primitivité » du moi mais personne médiate, construite, complexe et « tardive »¹. C'est d'ailleurs toujours « secondairement », à travers le regard de « médiateurs », que l'individu peut se rendre compte de la diversité des attitudes ou attributs qu'il possède et faire un travail « d'ajustement » qui est au cœur de tout dialogue interculturel.

Certaines personnes sont dotés par ailleurs d'une forme d'ubiquité et vivent des formes nouvelles de « multi-temporalité ». La mobilité géographique, les possibilités d'actions et d'interactions à distance, spatiale et temporelle, rendues possibles par les nouvelles technologies de communication, s'accroissent pour elles à tel point qu'elles peuvent avoir le sentiment d'être en plusieurs lieux et dans plusieurs temps à la fois, contribuant à moins dissocier sphère intime où l'on se raconte et sphère publique où l'on se distingue². Pour un voyageur, pour un migrant, pour un cadre mobile, même, l'identification locale, nationale ou ethnique ne se dissout pas avec l'expérience répétée du voyage, de l'exil ou même de l'expatriation. Peut-on, dès lors, parler de « double identité » ? A notre sens, non. Roger Bastide a le mieux montré que ce n'était pas l'individu en situation d'acculturation qui était « coupé en deux » malgré lui, mais bien lui qui introduisait des coupures entre un certain nombre de compartiments étanches et de participations d'ordre différent. Des croyances contradictoires peuvent coexister pacifiquement pendant longtemps, si elles appartiennent à des secteurs de la vie différents. Ceci renouvelle notre manière même de penser la culture dans nos sociétés.

Les situations contemporaines de rencontre interculturelle renvoient ainsi à des situations de remaniement de la culture et de soi-même, de « mise en intrigue », qui questionnent à la fois les relations de l'individuel et du collectif, de la personne et du système. C'est un récit d'apprentissage entre filiations et affiliations, appartenance et sentiment d'appartenance... qui pose la question de la continuité possible de son histoire. « J'ai tout essayé pour me soustraire, mais personne n'y est arrivé, on est tous des additionnés » écrivait Romain Gary, homme de multiples identités sociales assumées³.

Le monde est un archipel

La mondialisation n'a pas gommé, loin de là, la diversité culturelle. A Rome, ville des sept collines, on disait qu'il fallait vivre comme les romains. Mais il y avait toujours un grec ou un étrusque à Rome, et le Grand Tour, long voyage effectué par les jeunes gens des plus hautes classes de la société européenne à partir du XVIIème siècle, l'illustre aussi... Dans son livre *Le commencement d'un monde* Jean-Claude Guillebaud aide fort opportunément à comprendre que

l'ère de la multipolarité a commencé, que la domination occidentale, long avatar de l'Histoire, vit ses dernières décennies, tandis que la Chine, l'Inde, le Brésil et tant d'autres redressent la tête et que la modernité n'est plus, loin de là, qu'américaine ou européenne. L'accroissement des échanges à l'échelle mondiale, la libéralisation de l'économie, ne provoquent décidément pas une homogénéisation totale des différentes cultures mais tend à construire un cadre dans lequel un même mot, un même concept reçoit, selon le milieu de réception, toute une gamme d'interprétations différentes. La mondialisation, ou plutôt les diverses mondialisations en cours⁴, engendrent une « production différentielle des cultures ». L'illustre, par exemple, le succès que rencontre, dans les pays occidentaux les plus riches, un bouddhisme aligné sur les standards modernes de l'individualisme et de la recherche consciente de l'épanouissement de soi.

Pour autant, nous ne nous sommes pas débarrassés de nos vieux réflexes. Nous continuons de nous prendre pour le nombril du monde, donneurs de leçons et champions du tout ou rien. Nous circulons dans l'archipel de la planète en nous protégeant du doute par un kit de convictions bien ancrées, alors qu'en permanence nous devrions nous demander si nos évidences sont bien celle de l'autre, si ses rapports au temps, à l'argent, à l'histoire, à la religion, à l'idée d'égalité, au travail, à la nature, à l'action, à la hiérarchie, à l'individuel et au collectif, sont bien les mêmes que les nôtres. L'enfer, ce n'est pas les autres sauf si les rapports avec autrui sont tordus, viciés. L'enfer, ce n'est pas les autres, comme le suggérait un personnage de Sartre, c'est refuser de reconnaître que l'autre est autre. Ce sont les autres qui nous engendrent aimait à rappeler Albert Camus.

Chacune de nos sociétés est un archipel

Les femmes et les hommes des époques pré-industrielles pouvaient certainement moins « jouer » de leur culture. Ils l'endossaient. Ils l'acceptaient. Ils se trouvaient dans un schéma ou l'acteur n'allait peut-être pas jusqu'à être phagocyté par le système, mais du moins ne se situait pas en opposition de perspective. Aujourd'hui, moins confiant en l'avenir, en prenant appui sur le passé, l'acteur peut bien davantage *revendiquer* – ce qui peut être épuisant – en tentant de s'instaurer en *sujet*. Les grands idéaux politiques apparaissent comme des principes trop abstraits, trop généraux ou lointains pour établir une égalité de fait. Les grandes nations vivent le passage d'une citoyenneté comme signe d'appartenance nationale à *une citoyenneté de résidence* qui renforcerait nos multiples liens avec des niveaux locaux, régionaux, avec des diasporas, avec des institutions supranationales, avec d'autres groupes choisis avec lesquels nous n'avons que peu d'interaction physique régulière mais avec lesquels il est possible d'éprouver et d'entretenir un sentiment de lien et d'appartenance... La prétention même des Etats-nations à détenir la seule source de légitimité ne tient plus nulle part, questionnant les modèles du « vivre ensemble », du droit à la différence et à l'indifférence pour ceux qui sont constamment stigmatisés. Elle ne tient ni en Afrique, en Amérique andine ou en Asie centrale, où l'on mesure tous les jours le drame de la contradiction entre des systèmes constitutionnels importés et la réalité de pouvoirs coutumiers ou religieux qui peuvent avoir eux aussi leur modernité, ni en Europe, aux Etats-Unis ou en Chine où les sociétés civiles prennent une importance croissante dans la construction des régulations. C'est le défi de la *gouvernance*, un mot nouveau pour une vieille nécessité : celle de résoudre, ici encore, l'équation unité-post-modernité, par un nouveau respect des logiques de chacun alors que *tout ne se vaut pas*. De même que l'individu ne peut pas ne pas tenir compte de sa diversité intérieure s'il ne veut pas devenir fou, de même que le dialogue interculturel international suppose une attitude de curiosité, de détour par la logique de l'autre, de même la collaboration de cultures socio-professionnelles administratives, associatives, humanitaires, entrepreneuriales, syndicales à mille lieues les unes des autres est devenue dans nos pays-archipels une nécessité absolue.

Le bien commun est un archipel. Pour un management interculturel.

Tout bien commun s'institue entre unité et différence (envisagée comme un *écart* et non nécessairement comme *diversité*).

Différence tout d'abord. On se souvient que, pour C. Levi Strauss, une société ne trouve sa pleine justification et n'exprime sa richesse que par les différences qu'elle présente avec les autres sociétés^{iv}. La richesse consiste en des ensembles humains qui font naître, accueillent, révèlent des passeurs, des traducteurs qui permettent de maintenir ses propres valeurs en se confrontant aux autres pour pouvoir mieux dialoguer... Unité ensuite. G. Verbunt se demande si « aucune entreprise ne pourrait survivre à la généralisation de cinq calendriers distincts, à deux modes de gestion du temps travaillé ou à trois façons d'organiser la hiérarchie dans l'entreprise »^v. Le management interculturel exprime aujourd'hui pour les entreprises, un enjeu qui est aussi celui des Etats Nation, à savoir la capacité d'un système social à intégrer une différence qui ne soit pas contrôlée arbitrairement « par le haut » et assure la reconnaissance de l'autre comme égal à soi. Le juste réflexe interculturel consiste donc à une « suspension de jugement » sur le comportement de l'autre si l'on est dérouté par son comportement. En ce sens, on peut dire que le réflexe interculturel est d'abord un réflexe de tempérance. Respecter un individu, le traiter comme une fin, revient à n'exiger son obéissance qu'à des principes coercitifs dont il peut lui-même apercevoir le bien fondé. Pour R. Sainsaulieu, penser l'entreprise revient par conséquent, à s'interroger sur « le type de lien social qui découle de toute ou partie d'une vie professionnelle au sein de la même institution, lien qui vivifie ou vient étouffer les régulations culturelles possibles pour les individus »^{vi}.

Une organisation est un lieu où il faut travailler ensemble. Cela débouche sur cette question toute simple : qui a tort et qui a raison ? A raison en général celui qui a le pouvoir. À un *management par la culture* (d'entreprise) où le plus fort a toujours raison, de nombreuses entreprises préfèrent aujourd'hui un *management interculturel* et s'efforcent d'en poser les bases en mettant en avant les enjeux de la *reconnaissance* de l'autre différent. Jusqu'à quel point apprécier, en entreprise, la différence (de culture, de genre) comme une *valeur* à partir de laquelle peuvent découler des droits pour les salariés ? La globalisation de l'économie va-t-elle amplifier, en entreprise, une extension des pratiques de reconnaissance culturelle de la différence, comme la généralisation des systèmes de formation bilingues, d'instances syndicales internationales de concertation, l'exemption de l'application de certains règlements pour les membres de communautés en raison de leurs appartenances ethniques, leurs pratiques ou convictions religieuses ? Les quotas d'emplois réservés aux membres de certaines communautés ou la modulation de la durée d'épreuves de sélection au recrutement en fonction de l'appartenance ethnique représentent-elles forcément un succès ? « Soit la reconnaissance ne relève que du respect et parlons d'égalité, soit elle procède de l'estime de soi et parlons alors d'éthique, et de l'autonomie comme valeur fondamentale »^{vii} souligne F. Dubet. Le management interculturel, qui est d'abord une réflexion sur le degré d'unité des différences culturelles, ne peut se borner à une « ingénierie » du social consistante à *se compter* pour compter. Les quotas, quand ils concernent des communautés repliées sur elles-mêmes, ne sont pas la solution. Le management interculturel est invitation à une reconnaissance de l'autre qui est le point de départ d'une véritable co-naissance : on ne peut connaître qu'*avec*, avec l'Autre. Ainsi, chacun a nécessairement besoin de la reconnaissance de l'Autre pour se sentir exister, pour tenir effectivement son rôle. C'est certainement ce que les théories du management, largement issues des sciences économiques, ont du mal à reconnaître et elles préfèrent encore écarter la variable culturelle au profit des seuls aspects structurels, financiers et organisationnels des activités internationales.

ⁱ : P. PIERRE est sociologue, consultant et co-directeur du Master de Management Interculturel de Paris-Dauphine (www.philippepierre.com)

ⁱⁱ : M. SAUQUET est écrivain, consultant et enseignant dans les questions interculturelles.

ⁱⁱⁱ : M. SAUQUET et M. VIELAJUS, L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun, Editions Ch.L.Mayer, 2007, et L'intelligence Interculturelle - 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures, Editions Ch.L.Mayer, 2014.

^{iv} : Dans Race et culture (A. Michel, 2002), C. LEVI-STRAUSS écrit : « mais si l'humanité ne se résigne pas à devenir la consommatrice stérile des seules valeurs qu'elle a su créer dans le passé (...), elle devra réapprendre que toute création véritable implique une certaine surdité à l'appel d'autres valeurs, pouvant aller jusqu'à leur refus, sinon même leur négation ».

^v : G. VERBUNT, La société interculturelle. Vivre la diversité humaine, Le Seuil, 2001, p. 117.

^{vi} : Avec La construction sociale de la réalité, P. BERGER et T. LUCKMANN ont démontré que « l'analyse micro-sociologique ou socio-psychologique des phénomènes d'intériorisation doit toujours s'accompagner en arrière-plan d'une compréhension macro-sociologique de leurs aspects structurels » (A. Colin, 1996, p. 222).

Si comme l'écrit M. CROZIER, "toute organisation, quelle que soit sa structure, quels que soient ses objectifs et son importance, requiert de ses membres un montant variable mais toujours important de conformité" (Le phénomène bureaucratique, Editions du Seuil, 1963), la nature des compensations des besoins satisfaits et des avantages que les membres retirent du système social existant, sur les systèmes de représentation présents dans l'entreprise et sur leur niveau d'opération est un enjeu capital pour l'entreprise. Aborder cet univers des représentations articulées en mythes, valeurs et symboles, apparaît comme un élément décisif au moment où se pose avec acuité la question du changement de l'identité individuelle liée à la mobilité internationale et aux contacts interculturels des entreprises qui se mondialisent.

^{vii} : F. DUBET, Injustices et reconnaissance, sous la direction de A. CAILLE, La quête de reconnaissance, La découverte, 2007, p. 39). F. DUBET évoque trois principes de justice non satisfaite pour l'individu. Il peut d'abord être « injuste de ne pas me reconnaître parce que nous sommes tous égaux et parce que, à ce titre, nous avons tous droit à une reconnaissance élémentaire ». L'égalité s'apparente ici à une version morale de l'intégration sociale dans les sociétés démocratiques. Il peut être « injuste de ne pas me reconnaître quand ma participation sociale n'est pas justement rétribuée, quand mon mérite n'est pas reconnu ». C'est alors, dans ce cas, l'équité qui n'est pas respectée. Enfin, je peux ne pas être reconnu « parce que mon travail détruit mon autonomie, ma singularité et ma créativité ». Nous