

Interroger la culture de l'autre

*Un éloge du doute et un engagement à la vigilance
dans le maniement des évidences
en situation de travail à l'international ou en milieu pluriculturel*

Malgré ses incontestables effets uniformisateurs et réducteurs du temps et de l'espace (avec le prétendu « village mondial »), la mondialisation n'a pas gommé les différences géoculturelles ; elle les a même accrues dans certains cas, par les phénomènes de replis identitaires qu'elle a provoqué et provoque toujours. Ces différences, un nombre croissant de citoyens les rencontrent dans leur vie professionnelle, lorsque les nouvelles exigences de la mobilité dans les entreprises les font passer d'un continent à l'autre, ou lorsqu'ils travaillent, dans leur propre pays, dans des milieux que les phénomènes de migration rendent de plus en plus multiculturels.

La diversité comme un atout

On peut tenir comme une évidence la nécessité de prendre en compte, dans l'univers professionnel, cette donnée de la diversité, mais force est de constater que peu d'institutions s'en préoccupent sérieusement et que peu d'entreprises prennent les moyens de former leurs cadres efficacement à l'approche interculturelle : 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, dans l'entreprise, dans les métiers de la coopération internationale, dans le travail social et éducatif, celui de l'autisme 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 surtout, en considérant la diversité comme un handicap et non comme un atout, je me prive de son apport dynamisant. « *L'enfer, c'est les autres* », disait Sartre ; je pense plutôt que l'enfer, c'est de refuser que l'autre soit autre.

Mais 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 est plutôt ici au croisement d'une foule de disciplines : philosophie, sociologie, ethnologie, anthropologie bien sûr, mais aussi histoire, géographie, droit (anthropologie juridique), *cultural studies*, sciences politiques, littérature, sciences des organisations, sciences des religions, linguistique, sémiologie, 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 *connaissance* de la culture de l'autre ? Je n'y crois pas davantage. La vie contemporaine amène un nombre croissant de professionnels à passer d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre tous les deux, trois ou quatre ans, trop peu pour prétendre connaître une culture. Et lorsque l'on voit la férocité des luttes d'école entre sinologues, on se demande parfois : mais qui connaît la Chine, alors, puisque les visions sont aussi opposées que cela ? Qui connaît la Chine sinon les Chinois, et d'ailleurs peut-on dire d'un Chinois qu'il connaît vraiment la culture chinoise, toute la culture chinoise ?

Au reste, qu'est-ce que la culture ? S'il est une notion malmenée, c'est bien celle-là ! Il y a en effet *ce que l'on dit* de la culture – les définitions sont légions, fondées alternativement sur le patrimoine historique et intellectuel, les habitudes acquises, ou l'appartenance – mais il y a surtout, cela me paraît plus important, *ce que l'on en fait*. On peut en faire une marchandise, ou un objet de musée (préservé des cultures autochtones des attaques de la mondialisation). On peut en faire une arme : « *Vous manipulez à tout bout de champ un mot virtuel*, me disait récemment un Indien, *vous mettez la culture sur un piédestal. Mais dans le Maharastra, la culture c'est l'oppression, l'outil exploité par les hautes castes pour asservir les plus basses !* ». On peut aussi cantonner la culture au folklore, comme le font ces expatriés qui adoptent et vantent les aspects culturels les plus apparents du pays d'accueil, apprennent quelques bribes de la langue pour s'en sortir avec les chauffeurs de taxi, font des fêtes « à la locale », mais qui continuent d'imposer leurs propres méthodes et leurs propres rythmes en oubliant que les cultures ne sont pas que couleurs, sons et saveurs, mais aussi et surtout *modes de faire, mode de pensée*.

Des cultures en perpétuelle évolution

Or ces modes de pensée-là sont en perpétuelle évolution. On ne peut plus considérer une culture en dehors de ses relations avec les autres cultures, de sa propre évolution, de son hybridation. Jamais statiques, les cultures sont le produit d'influences réciproques, de phénomènes d'acculturation : lorsque l'on se soucie aujourd'hui de lire la culture de l'autre, on retrouve forcément le résultat de croisements et l'on va probablement lire *aussi* quelque chose de sa propre culture. La culture est un phénomène vivant, indissociable des interactions entre aires géographiques différentes, de cet « interculturel » qui n'est pas qu'un fait, mais aussi un art, un cheminement, et même un moyen de produire de la culture nouvelle. Nulle part les cultures ne sont isolées, coupées de l'influence des autres, pas plus qu'elles ne sont désormais homogènes (l'ont-elles jamais été ?) ; toutes nos sociétés ou presque sont devenues pluriculturelles. Pour autant, les attitudes sont loin d'être les mêmes face à cette donne.

La diversité, par exemple, est parfois un alibi. Qu'un conflit survienne entre deux individus ou deux groupes, et aussitôt « *on est dans l'interculturel* », ce qui évite de régler les problèmes. 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 « démembrée », éclatée en ces filières à cause desquelles deux hauts fonctionnaires de Los Angeles et de Bombay, élevés sur les mêmes bancs des mêmes écoles de management public, porteurs des mêmes références, peuvent agir comme des clones, tout en étant dans l'ignorance la plus totale, pour le premier, des racines de la situation explosive des ghettos noirs de L.A., et pour le second de l'organisation minutieuse de la vie des *dalits* dans les *slums* qui sont à leurs portes. 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.

Cependant, à l'inverse de ceux qui en abusent, beaucoup restent naturellement fermés à la problématique interculturelle, peu curieux des fondements et des logiques de la culture de l'autre, peu portés au doute. Il m'est souvent arrivé d'entendre des représentants du monde des affaires affirmer que le choix du pays où l'on travaille est « secondaire » !

Dans une vieille légende chinoise, un poisson demande à un crapaud de lui raconter la terre ferme. Le crapaud explique longuement la vie sur terre et dans les airs, les oiseaux, les sacs de riz, les charrettes. A la fin, le poisson s'écrie : « Drôles de poissons, dans ton pays ! Il y a des poissons qui volent, des grains de poisson qui sont mis dans des sacs, et on les transporte sur des poissons qui sont montés sur quatre roues ! » Ainsi, lorsque nous essayons de comprendre une culture qui n'est pas la nôtre, notre tendance naturelle est d'y opérer des tris, de la disséquer et de la décrire suivant nos propres mots, nos propres références. C'est un réflexe généralement inconscient – Heidegger remarquait que l'objet que l'on voit le plus mal, c'est la paire de lunettes que l'on porte devant les yeux – mais c'est un réflexe lourd de conséquences dès lors que lire le monde suivant nos critères, nos méthodes, nos habitudes nous amène inconsciemment à vouloir l'y conformer.

Nous partons souvent à l'étranger, ou nous venons de l'étranger, avec notre kit de certitudes, notre panoplie de méthodes, d'évidences, de prétention parfois, de générosité souvent, sans nous poser la question de savoir si ces évidences sont aussi celles de ceux chez qui nous nous installons, et si cette générosité, souvent assortie d'une extrême impatience, est bien ce que l'on nous demande. Formatés par notre culture d'origine, notre métier ou notre éducation, nous ne sommes pas, ou peu, sensibilisés à ce défi de *l'altérité* cher à Emmanuel Levinas qui en fit plus qu'un constat, un principe : reconnaître de l'autre dans sa différence, passer du

stade du « ils sont fous ces gens-là » au stade du « nous nous étions mal compris ».

La bonne santé du nombrilisme

La difficulté à sortir de soi, la propension à privilégier le groupe humain auquel on appartient et à ne pas imaginer qu'il y ait d'autres modèles de référence, c'est l'ethnocentrisme, qui consiste à ériger de manière indue les valeurs propres à la société à laquelle nous appartenons en valeurs universelles¹. Il ne s'agit par-là forcément d'une stratégie, d'une attitude consciente de domination ; c'est pire. C'est la conviction profonde, indéradicable qu'il n'y a pas de meilleure façon de penser que la nôtre.

Cette conviction a des racines historiques, symboliques et philosophiques très profondes, dont on 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 », Pékin reste pour beaucoup la capitale de l'« Empire du Milieu », les Egyptiens continuent à dire du Caire qu'elle est « la mère du monde ». La Mecque, Delphes, et bien d'autres, sont des villes qui, à un moment donné de l'Histoire, se sont pensées au centre, capitales non pas d'un empire parmi d'autres, de *l'Empire*. L'Occident, quant à lui, est loin d'avoir le monopole du nombrilisme. Mais il est chargé d'une tradition complémentaire qui explique l'origine de beaucoup de nos réflexes : une tradition « universaliste » militante, qui est à la fois religieuse (porter l'évangile aux nations) et rationaliste (après le siècle des Lumières). L'universaliste a la certitude qu'il existe des valeurs absolues, valables pour tous car inhérentes à la nature humaine, indiscutables, et estime naturel de les imposer là où on les refuse encore.

A l'opposé, une posture courante aujourd'hui est celle du « relativisme culturel » qui professe que les différences entre les cultures sont irréductibles, que les cultures forment des entités impossibles à comparer et que, somme toute « toutes les cultures se valent », position qui interdit le jugement et la hiérarchisation des cultures, et que l'on assimile souvent à tort à la tolérance. Car la tolérance peut être jugement aussi : « tolérer » la culture de l'autre ne sous-entend-il pas qu'en fait on la désapprouve ?

Interroger la culture de l'autre : la prise de conscience de référentiels différents

Ni universaliste ni relativiste, je plaide quant à moi pour une posture de doute, vigilance et de curiosité, pour la recherche d'une « intelligence de l'autre », pour la prise de conscience de la multiplicité des causes profondes – historiques, linguistiques, religieuses, philosophiques – des malentendus interculturels qui ne manquent jamais de surgir dans nos relations partenariales avec les autres continents ou au sein même de nos pays pluriels. Comme on l'a signalé plus haut,

¹ D'après la formule de Tzvetan Todorov.

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 je propose une *grille d'interrogation des représentations et des comportements culturels 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 plu 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, si 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.

J'ai développé dans le livre « L'intelligence de l'autre »² quelques éléments de cette grille. Elle a été construite surtout pour sensibiliser des étudiants se destinant à une expatriation plus ou moins longue, mais je commence à comprendre qu'elle peut avoir aussi quelque pertinence ici, dans l'hexagone, en milieu social ou professionnel pluriculturel, ou dans les universités elles-mêmes, qui se trouvent accueillir de nombreux étudiants étrangers. Les grands domaines dans lesquels une prise de conscience de similitudes et des différences culturelles paraît importante sont le rapport à la tradition, à l'Histoire, la religion, le rapport de l'Homme à la nature, le rapport au corps, à la maladie, la mort, l'influence des questions linguistiques et des codes de communication, le rapport au temps et dans la gestion du temps, le rapport au travail et à l'argent, le rapport à l'égalité et aux hiérarchies, et le rapport à la norme, au pouvoir et au savoir.

Je demeure conscient du fait que c'est bien *en tant que Français* que je propose ce type de questionnement, que j'y mets des priorités thématiques toutes françaises, que mon propre rapport à la différence n'est certainement pas le même que celui d'un Indien, d'un Chinois ou même d'un Suédois. Ainsi je me surprends à douter même de l'universalité de la valeur du doute, et je mesure tout le ridicule qu'il peut y avoir à diffuser une vision ethnocentrée des dangers de l'ethnocentrisme. Mais nous sommes tous des arroseurs arrosés !

² 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*, Editions Charles Léopold Mayer, 2007