

Postface pour le livre de M. SAUQUET et M. VIELAJUS

L'INTELLIGENCE INTERCULTURELLE 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures

Jean-François CHANLAT¹ et Philippe PIERRE²

Les choix d'organisation, la vie au travail et les préférences culturelles prennent sens dans les univers mentaux, symboliques et imaginaires de ceux qui les produisent sans que l'on puisse les réduire à des invariants qu'il s'agirait d'*expliquer*. En matière culturelle, il s'agit bien de *comprendre* et non de pouvoir prétendre *prédire*³.

M. SAUQUET et M. VIELAJUS partagent cette vigilance et savent que vivre une expérience du point de vue de la différence culturelle revient davantage à savoir de quoi l'on parle plutôt que nécessairement se mettre d'accord sur ce qui est dit ou ce qui se fait⁴.

Pour celui qui veut analyser la dynamique de la rencontre des cultures au travail, une « grille » qui aide à façonner un diagnostic sera toujours plus puissante qu'une collection d'outils isolés et le présent livre en fait une démonstration éloquente et rare. « Diagnostiquer, c'est littéralement « voir à travers » (dia-gnosis), établir une connaissance qui dépasse celle du sens commun, créer une lucidité nouvelle sur la réalité quotidienne » écrivaient F. PIOTET et R. SAINSAULIEU⁵.

• **Un livre qui rend plus intelligible le travail au contact d'autres sujets « porteurs, créateurs et créatures de cultures »**⁶.

Le pari de cet ouvrage important pour la discipline du management interculturel nous apparaît double :

- C'est d'abord le pari d'une posture *réflexive* : est-ce que ce qui est dit est vrai ? Est-ce que « je » dis est vrai ? Mon propre comportement peut-il s'analyser et pourquoi ? Qu'est-ce qui a pu « clocher » dans la rencontre avec l'autre ?
- C'est ensuite le pari d'une posture *projective* : comment faire autrement ? Les autres vont-ils me suivre ? Comment développer de nouvelles capacités cognitives et relationnelles pour déployer, auprès d'acteurs relais dans l'organisation, la diffusion des innovations ?

¹ : Professeur à l'Université Paris-Dauphine. Codirecteur du Master de Management Interculturel de Paris-Dauphine. Directeur du GFR (Groupe de Formation et de Recherche) Management et Organisation CREPA.

² : Sociologue, consultant et ancien DRH (Total et L'Oréal). Co-directeur du Master de Management Interculturel de l'Université Paris Dauphine. Son site personnel : www.philippepierre.com

³ : « Il faut faire comprendre, à travers la présentation des systèmes, ce qu'est une culture, en appuyant sur les deux apports de l'anthropologie culturelle contemporaine : - montrer que c'est une logique qui se tire d'un modèle de départ ; -montrer qu'un modèle, d'où procède une culture, ne peut être jugé à partir d'une autre. Car ce sont des options pour des philosophies de l'existence qui, envisagées dans leur globalité, échappent à la possibilité de les hiérarchiser sur la base d'une argumentation rationnelle indiscutable. Il n'y a pas de « modèle-étalon » des cultures » (C. CAMILLERI, « Les conditions structurelles de l'interculturel », *Revue Française de Pédagogie*, Volume 103, 1993, p. 45). Voir également E. DAVEL, J. P. DUPUIS et J. F. CHANLAT (Dir), *La gestion en contexte culturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, 2009.

⁴ : L. BARBOSA, *Culture et différence dans les organisations*, Atlas, 2009, p. 4.

⁵ : F. PIOTET et R. SAINSAULIEU, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, PFNSP & ANACT, 1994, p. 21.

⁶ : G. DEVEREUX, « Les facteurs culturels en thérapeutique psychanalytique », *Essais d'ethopsychiatrie générale*, Gallimard, 1970.

L'intelligence interculturelle. 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures nous met, plus largement, à l'épreuve de l'intelligibilité du monde social. Un monde dans lequel « on apprend toujours seul mais jamais sans les autres »⁷.

Cet ouvrage, véritable « tour de force » anthropologique, enrichit, à notre sens, le domaine du management parce qu'il fournit à chacun d'entre nous les moyens d'une autonomie d'action plus forte face à un monde davantage « pluriculturel » qu'autrefois. De plus en plus de personnes travaillent, en effet, dans une langue, vivent en famille dans une autre et cultivent des amitiés dans une troisième langue... Ces personnes s'habituent donc à regarder leurs cultures du point de vue *d'une autre*. Ce phénomène ne cesse de s'intensifier dans le champ des entreprises et des organisations et le livre de M. SAUQUET et M. VIELAJUS sera utile pour les situations d'expatriation et d'accueil des étrangers, pour comprendre le fonctionnement des communautés de pratique, diasporas ou réseaux sociaux, pour explorer des phénomènes émergents de communication à distance, les transferts de modèles d'organisation ou de gestion, les apprentissages mutuels réussis au sein des équipes de travail...

Si, comme aiment à l'écrire les auteurs de ce livre, en s'appuyant sur l'apport de l'anthropologie, nos évidences ne sont pas nécessairement celle de l'autre, professionnels du tiers secteur, du secteur public ou du secteur privé auront plaisir à partager la visée authentiquement encyclopédique de cet ouvrage et l'organisation systématique de données présentées en un vaste tableau général. De tout temps, le projet encyclopédique a pu fournir, d'une part, un « cercle de connaissances » qui veut embrasser un grand nombre de savoirs et aussi, d'autre part, une critique du savoir, du langage et des préjugés véhiculés par les habitudes, les dogmes et les autorités.

Les habitudes sont-elles une entrave à notre liberté ? Offrent-elles aussi des possibilités de faire des choses et d'être différents ? Cet ouvrage érudit offre précisément un questionnement sur ce qu'est notre manière si *habituelle* de « fonctionner ». Il convient de saluer le souci des auteurs de ne pas avoir privilégié la comparaison des cultures, termes à termes et principalement de pays à pays. Ce livre ne recherche pas des invariants théorico-pratiques, ne vise pas à offrir un catalogue des cultures du monde, mais est invitation à ce que chacun d'entre nous se place à distance de son propre « centre ». L'effort des auteurs est permanent pour remettre en question repères culturels acquis et ressentis trop vite ou à tort comme partout éprouvés⁸.

Mobilités professionnelles, mobilités géographiques, situations de rapprochements d'entreprises par acquisitions, fusions ou alliances, créations et développements de filiales à l'étranger, coopération exigeante dans des équipes de travail diversifiées du point de vue des âges, des genres, des trajectoires et accidents de la vie, des métiers de base... tout semble concourir – répétons-le - à aiguïser la question des différences culturelles et poser à chacun la question de sa propre singularité. Ces situations invitent, comme l'ont écrit M. SAUQUET et M. VIELAJUS, à une « *intelligence de l'autre* »⁹ que nous comprenons avec eux comme à triple niveau : contextualiser, interroger les différences et les prendre en compte pour fonder un horizon commun.

Le livre de M. SAUQUET et M. VIELAJUS apporte ainsi, à notre sens, des éléments décisifs à la critique d'un modèle universel de gestion qui serait partout partagé et partout efficace. Cet ouvrage illustre que tout acte de gestion est situé culturellement et que la mesure

⁷ : P. CARRE, *L'apprenance*, Dunod, 2005.

⁸ : M. SAUQUET, *L'Idiot du village mondial*, ECLM & Editions L. PIRE, 2004.

⁹ : M. SAUQUET et M. VIELAJUS, *L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, ECLM, 2007. Dans la présentation de l'ouvrage, les auteurs insistent sur « deux vertus de la relation interculturelle : le doute, qui n'empêche pas les convictions ; la patience, qui n'empêche pas le dynamisme ».

de son efficacité en dépend. Les doctrines et outils de gestion imaginés par les sièges des entreprises ne peuvent éliminer des effets de contextes culturels différents des leurs. En misant sur des universaux anhistoriques, elles en viennent souvent à oublier de prendre en compte le poids de continuités culturelles observables sur des aires géographiques et traversant le temps.

Nous comprenons ce livre aussi comme une invitation à lire les inégalités ethno-socio-culturelles subies à la lumière d'une *histoire de vie* qui fait blocage, chez une personne, à une acquisition de compétences¹⁰. Ce livre offre des possibilités importantes de montée en compétences utiles aux pratiques de gestion des ressources humaines. Nous pensons à l'enrichissement de séminaires de formation avec l'utilisation des 128 questions du présent ouvrage mais aussi à la construction de parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur, à la rédaction possible d'un « rapport étonnement » les premiers mois de son arrivée ou encore à la formalisation d'un entretien de « sortie » en cas de départ d'une entreprise d'une femme ou d'un homme que l'on estime compétent mais que l'on a du mal à comprendre ou à accepter...

Ce livre propose un questionnement ouvert et souligne, par là-même, la faiblesse de nombre de travaux de management interculturel appliqué, qui, sur le plan méthodologique, prône l'utilisation seule des enquêtes à questions fermées et à modalités ordinales. Ces enquêtes semblent inadéquates dès lors que l'on souhaite explorer les constructions de l'identité professionnelle et que l'on s'attache à comprendre certaines opérations mentales créant un nouveau niveau de réalité¹¹. Ainsi, selon nous, le statut et le développement du management interculturel renvoie à la capacité des chercheurs et aussi des praticiens de découvrir des problèmes sociaux, des compétences acquises, qui ne pourraient pas être aperçus autrement que depuis l'articulation entre des méthodes positives (questionnaires), cliniques (entretiens), compréhensives et ethnographiques. Le management interculturel réclame une analyse « hors les murs », « opératoire » c'est à dire exercée conjointement à partir de la pratique et de la recherche. Ce livre fournit les clés d'un possible diagnostic des organisations et des trajectoires de vies de ceux qui les peuplent. Il permet de mieux comprendre, face à une situation de travail, la construction historique du lien entre acteurs, la réalité de certains jeux de pouvoir aussi et ce qui peut faire blocage dans la coopération. Ce livre fournit des perspectives utiles pour la construction de grilles d'entretiens du chercheur.

L'ouvrage de M. SAUQUET et M. VIELAJUS apporte également sa pierre à une possibilité de mobiliser, à une échelle internationale, des méthodologies de traitement conjoint des données et faire travailler ensemble des acteurs d'un grand nombre de pays et régions géographiquement éloignés. On appréciera ici l'expérience acquise des deux auteurs dans diverses organisations en France ou à l'étranger, notamment en Afrique et en Amérique latine (Éthiopie, Côte d'Ivoire, Brésil...), durant plusieurs décennies, pour remplir cette tâche peu aisée¹². Tandis que ce travail de coopération entre chercheurs et praticiens se limite encore trop souvent aux pays dits développés, les questions des 15 thèmes à explorer offre la potentialité d'une base culturelle commune à adapter selon les zones et secteurs professionnels étudiés.

¹⁰ : Voir le beau livre de N. ALTER, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012. Voir aussi E. MUTABAZI et P. PIERRE, *Les discriminations*, Idées reçues, Cavalier bleu, 2010 et des mêmes auteurs, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008.

¹¹ : J. PALMADE, « Le management interculturel. L'effacement des bases identitaires », in S. MAPPA, *Les deux sources de l'exclusion : économisme et replis identitaires*, Editions Karthala, 1993.

¹² : M. SAUQUET, *Le Voisin sait bien des choses, communication et participation en milieu rural : le cas du Brésil*, Syros, 1990.

- **Un livre qui se situe dans la continuité d'un héritage intellectuel attentif au contexte culturel.**

La réalité est trop riche pour en appeler à une seule école de pensée et le présent ouvrage articule apports de l'anthropologie culturelle, de l'histoire, de la philosophie politique et de la sociologie comme le font les actions de l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance ou de la Fondation Charles Léopold Mayer auxquelles ont participé fort activement les deux auteurs.

Dans L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme¹³, M. WEBER nous invite à penser que le capitalisme doit également se comprendre par l'éthique ascétique de la besogne des premiers entrepreneurs qui voyaient dans leur réussite matérielle un signe d'élection, une mission à remplir au delà des seuls biens de la richesse matérielle. Ainsi donc croyances religieuses, pratiques culturelles, obligations morales et formes d'économie forment systèmes entrecroisés de sens, touchent les aspects les plus fonctionnels de la vie des entreprises, au delà de la seule figure de l'entrepreneur.

Plus tard, dans Le phénomène bureaucratique¹⁴, M. CROZIER fait figure de précurseur en explorant l'enracinement culturel des formes organisationnelles particulières que sont les bureaucraties françaises, américaines et russes. Il ouvre la voie à une sociologie impliquée dans les affres de la vie des organisations, en revendiquant l'enquête de terrain et l'écoute de la subjectivité des acteurs même s'il ne poursuivra pas dans cette voie par la suite¹⁵. C'est à R. SAINSAULIEU, premier collaborateur de M. CROZIER, connu pour ses travaux pionniers sur l'identité, que reviendra la tâche d'ouvrir, dans les champs francophones, le chemin d'une étude de l'entreprise comme « affaire de société » et devant tenir compte « de toutes les contingences de structures sociales externes à elle-même pour bâtir sa propre organisation et son projet économique »¹⁶. Aucune structure organisationnelle ne s'impose de fait. Des règles sont construites en permanence par les jeux et les acteurs, le sens qu'ils investissent dans leurs actions. La production de « cultures de métier » ou de « cultures d'entreprise » échappe à l'institué, déborde toujours les discours officiels et ne coïncident jamais exactement avec les lignes hiérarchiques ou fonctionnelles.

Alors que l'interculturalité, dans les champs francophones, a souvent été comprise comme l'étude de malentendus liés aux rencontres et aux « chocs » de cultures nationales, une des grandes richesses de ce livre tient au fait, selon nous, de ne pas mésestimer que tout phénomène culturel peut être expliqué comme effet émergent d'actions d'abord individuelles. Il aide à mieux comprendre comment des individus mettent en avant ou parviennent à dissimuler leurs appartenances culturelles, sociales ou ethniques face à d'autres individus.

M. WEBER a depuis longtemps montré que *l'ethnicité* constituait le cadre culturel qui caractérise le comportement d'un individu et participe de la construction de son identité. Ce livre participe d'une démarche intellectuelle dont l'ambition est bien de lutter contre une approche culturelle réifiée dans une sorte d'essence intemporelle et qui ne s'intéresserait qu'à des valeurs en surplomb. Ce livre enrichit le domaine de la communication interculturelle en montrant que la question, quand on s'intéresse au domaine des recherches interculturelles, est autant de savoir expliquer ce que sont « objectivement » les Arméniens, les Corses ou les Occitans (en en appelant aux cultures nationales ou régionales) que de comprendre ce que

¹³ : M. WEBER, L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Plon, 1964.

¹⁴ : M. CROZIER, Le phénomène bureaucratique, Le Seuil, 1964.

¹⁵ : D. MARTIN, « L'analyse stratégique en perspective. Retour sur les sociologie des organisations de M. CROZIER », Revue Européenne des Sciences Sociales, n°50-2, 2012.

¹⁶ : R. SAINSAULIEU, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP-Daloz, 1987, p. 184.

veut dire pour un sujet ou un collectif de recourir à l'identification « arménienne », « corse » ou « occitane » (l'ethnicité en contexte).

« La culture est un style, un habit qui, celui-là comme les autres, ne fait pas le moine » souligne A. BENSA¹⁷ et cet ouvrage privilégie l'étude de l'évolution des représentations et des identités sans céder, répétons-le, à l'obsession d'un « modèle révélateur »¹⁸. Ce qui advient en matière culturelle n'est pas totalement préfiguré dans ce qui précède. La culture n'explique non plus pas tout et cet ouvrage démontre qu'un univers subjectif intériorisé par les membres d'une organisation est toujours en lien avec des groupes d'appartenance, sortes d'espace intermédiaires entre l'individu et le système organisé. L'univers subjectif de tout individu est constitué d'équivocité (de la présence de schémas interprétatifs multiples pour une même situation), de tiraillements, de dissonances et dans lequel les acteurs octroient du sens aux situations selon des systèmes de références, répétons-le, potentiellement antagonistes et contradictoires. La question n'est pas tant de relativiser des catégories en les rattachant à des cultures et des systèmes de valeurs différents que de cerner les *bricolages*, les *hybridations*, de clarifier la manière dont ces cultures et ces systèmes de valeur mettent en relief et orientent inégalement les possibilités de s'engager dans le monde selon des registres d'action différents (comment les patients naviguent-ils entre différents savoirs médicaux comme en page X de l'ouvrage ? A quels « groupes de référence » les individus s'identifient-ils et pourquoi comme en page X de l'ouvrage ?). De ce point de vue, l'ouvrage de M. SAUQUET et de M. VIELAJUS permet d'étudier les représentations que donnent les personnes aux critères culturels - toujours fluctuant - permettant de juger les êtres et les choses, de distinguer le bien du mal et de définir des modalités de règlement des désaccords. Ainsi, par exemple, pour un responsable de la gestion des ressources humaines, il n'est pas seulement question d'appréhender une personne mobile géographiquement en entreprise du point de vue de sa « culture d'origine », ou de ses stratégies d'adaptation à sa « culture d'accueil », mais aussi du point de vue de son *mouvement*, c'est-à-dire de son cheminement d'un lieu à un autre et de la manière dont il s'inscrit dans son histoire, langagière et affective¹⁹. Nous sommes convaincus que le présent ouvrage pourra aider praticiens et aussi chercheurs sur ce point.

- **Un livre qui sera fort utile pour penser les enjeux à venir en matière de management interculturel.**

Nous partageons avec les auteurs de ce livre une tradition de « recherche-intervention », une tradition partie prenante de la vie des organisations, attentive à la subjectivité des acteurs et désireuse d'aider à la prise de décision après un processus de clarification des fins données à l'action (par la pratique de l'entretien de face-à-face, de groupes d'expression, par celle aussi, temporaire, de tiers intervenants comme le consultant en organisation ou encore le coach). Dans cette perspective, ce livre aidera à renforcer les compétences de praticiens soucieux de ne pas trop sympathiser avec les groupes qu'ils animent et de ne pas partager, faute de distance, les croyances de ceux qu'ils « étudient » (et en même temps souvent « gèrent »). C'est la question de professionnels formés aux sciences humaines et sociales mais exerçant, à temps plein, à partir d'un autre métier constitué (dirigeant, RRH, manager, syndicaliste...) qui se pose ici²⁰. Le présent ouvrage permet d'ouvrir des horizons pour les recherches en management interculturel qui privilégient encore, pour des raisons d'accès au

¹⁷ : A. BENSA, Après LEVI-STRAUSS. Pour une anthropologie à taille humaine, Textuel, 2010, p. 61.

¹⁸ : A. GIDDENS, Central Problems in Social Theory, McMillan. 1979, p. 248.

¹⁹ : J. A. BITSIS et G. MASSET, Difficultés méthodologiques de la rencontre des sujets exilés : enjeux et perspectives, Université Lumière Lyon 2.

²⁰ : G. DAHAN-SELTZER et P. PIERRE, « De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise ? Pour la défense d'une sociologie dans l'action », Revue Economique et Sociale, 2010.

terrain, de timidité sociale du chercheur et tout simplement de commandes, l'étude du capitalisme industriel, risquant de laisser de côté l'étude de la révision des modes habituels de production et aussi de nombreux autres champs professionnels (secteurs de la santé, secteurs pénitentiaires et de la défense, secteurs de l'éducation...) à l'ère du numérique. Quand les auteurs se demandent, en introduction de leur livre, si les aides soignantes étrangères d'une maison de retraite bretonne ont ou pas le même rapport au corps, à la maladie et grand âge que les patientes et patients dont elles s'occupent, on peut y voir une question qui ne va cesser de se poser avec acuité compte tenu des enjeux démographiques des pays dits développés.

L'horizon intellectuel du management interculturel est bien de traiter d'objets peu étudiés par les disciplines établies et ce livre y aidera : importance du corps physique et du corps virtualisé dans la communication, vie psychique et effets de stigmatisation des populations minoritaires, expérience du trauma et du handicap en contexte multiculturel, diversité religieuse et modalités de l'action à mesure que se renforce des équipes de travail diversifiées du point de vue des croyances, modalités de la confiance en relation quand tout en entreprise invite à un temps plus « immédiat » et un reporting toujours plus impérieux...

Dans un contexte insécurisant de sentiment d'urgence et d'identités de plus en plus « multiréférentielles », B. K. MULLER²¹ parle de la meilleure compréhension d'une « compétence à l'étranger » ou « compétence à vivre l'étrangeté » comme « capacités de maîtrise de l'étrange, de pouvoir le « situer » dans l'ordre de son propre système de coordonnées, d'accorder « l'inter » à sa propre longueur d'onde lorsqu'il s'agit en réalité, de surmonter ce seuil d'angoisse, de payer ce prix de supporter l'angoisse liée à laisser d'abord exister à côté de soi ce qui est « non unitaire » et étranger pour pouvoir le découvrir ensuite comme une source potentielle d'enrichissement ».

Le livre de M. SAUQUET et de M. VIELAJUS devrait ouvrir aussi des perspectives intéressantes face aux enjeux de numérisation des rapports humains dans la mondialisation (on pourra penser à la capitalisation de pratiques de filiales à filiales, de région à région dans une entreprise, à la construction d'une université de marque à échelle internationale dans des organisations plus grandes encore). On pourra également prendre l'exemple - bien connu par les auteurs - du personnel de certaines organisations humanitaires qui adoptent les technologies de type newsgroup ou forum de discussion et transforment les rapports d'autorité et de coopération au sein de l'institution comme avec leurs parties prenantes politiques en externe (modalités nouvelles de lobbying par exemple). Autrefois, les communautés renvoyaient à des proximités de voisinage, de nature topologique. Avec le courrier électronique, les portails applicatifs et les « workflows », la logique de production restait celle d'un processus hiérarchique défini. Internet a donné corps à des communautés beaucoup plus distribuées géographiquement et le présent ouvrage devrait fournir, à ce titre, un cadre de questionnement intéressant à trois niveaux : une dimension structurelle sur la nature des échanges des réseaux présentiels et distanciels, une dimension cognitive qui souligne le socle commun de connaissances à posséder et une dimension relationnelle qui s'intéresse à la confiance qui doit naître et durer entre les membres²². Au cœur des logiques de sociabilité, d'amitié, de conflit dans les transferts de compétences et le choix des structures organisationnelles adaptées, se déploie la question centrale traitée par M. SAUQUET et M. VIELAJUS d'une intelligence de l'autre et des autres en « réseau ». La perspective s'ouvre ici d'une analyse culturelle, ne donnant pas systématiquement priorité à une causalité inscrite dès le départ (l'inculcation de normes, leur intériorisation...) pour des « agents-automates » mus

²¹ : B. K. MULLER, "Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff", *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache*, n°19, 1999, p. 9.

²² : M. HUYSMAN & V. WULF, *Social Capital and Information Technology*, Cambridge University Press, 2005.

par des forces intériorisées (la conscience collective ou la culture nationale, par exemple, et où les normes sont essentiellement des causes) mais où les comportements culturels des individus se comprennent aussi au travers des structures relationnelles changeantes dans lesquelles ils s'insèrent²³. Il s'agit bien ici de joindre à la fois ce qui se passe au niveau « micro » et au niveau « macro » de l'observation.

- **Un livre pour cultiver l'humain**

« Se mettre d'accord sur une norme unique », rappelle S. CHEVRIER, « n'est pas toujours possible lorsque celle-ci renvoie à des pratiques illégitimes dans l'une ou l'autre des cultures en présence »²⁴ et ce livre montre finalement combien une société interculturelle pacifique ne va pas de soi, qu'elle est construction vigilante au delà des angélismes et des hymnes bêtards à l'entente entre les peuples. « La pratique interculturelle » précise F. GAUTHEY, « consisterait à poser des cadres et à développer des espaces transitionnels donc à négocier sur un mode démocratique le sens des représentations, d'inventer des usages en commun dans lesquels chaque partie ne se trouve pas trop sacrifiée ou ... que le sacrifice circule de manière équitable au sein du groupe »²⁵. Si je suis seul avec autrui, je lui dois tout, remarquait E. LEVINAS, mais il y a le tiers. La présence du tiers à côté d'autrui permet de comparer l'incomparable. Il permet le dialogue avec soi et autorise aussi de se laisser questionner. Le livre de M. SAUQUET et de M. VIELAJUS invite à mieux comprendre ce rôle du tiers, à mieux accepter ce temps du dialogue avec soi par le détour des autres²⁶ et que nous comprenons dans une visée « d'équilibration des contraires »²⁷.

M. SAUQUET rappelle qu'à l'occasion d'un de ses cours au sein du Master de Management Interculturel de l'Université Paris-Dauphine, un de ses étudiants, un cadre brésilien évoluant au sein d'un constructeur automobile mondialisé d'origine française, lui disait, qu'à ses yeux, il n'était pas de barrières culturelles que l'humilité ne permette de franchir²⁸ !

Nous ne pouvons guère connaître la culture de l'autre mais nous pouvons nous mettre en quête des personnes qui vont nous aider à mieux nous connaître. « Un dialogue devient sérieux », constate R. DEBRAY, « quand le respect mutuel va au-delà de la simple civilité, et quand, comme disait P. TILLICH, « le dialogue avec l'autre est en même temps un dialogue

²³ : Une certaine volonté sociologique originelle de rompre avec la psychologie et qui nous semble attachée alors à expliquer souvent le « culturel par le culturel » appauvrit encore le champ des recherches interculturelles. B. LAHIRE rappelle la volonté durkheimienne, aux origines de la discipline sociologique, d'expliquer « le social par le social », c'est à dire par des « faits extérieurs à l'individu » (Dans les plis singuliers du social, La Découverte, 2013, p. 70). B. LAHIRE fustige les dérives d'une certaine pratique sociologique qui « consiste à interpréter directement les formes sociales objectivées (sémiologie sociale) sans étudier les usages réels de ces formes (sociologie de la réception, de l'appropriation ou des usages socialement différenciés), et donc de tomber dans la surinterprétation » (2013, p. 74). A ce jeu, on risque souvent de confondre « type moyen statistique » et « régularité temporelle » avec culture des individus. On trouvera normal le gommage scientifique des singularités. Le livre de M. SAUQUET et M. VIELAJUS nous invite au contraire et n'ignore jamais la pluralité de dispositions dont sont porteurs les individus pour rabattre la question éventuelle du conflit ou de la coopération (inter-individuel et intra-individuel) à un point entre deux grandes tendances opposées (collectives).

²⁴ : S. CHEVRIER, Le management des équipes interculturelles, PUF, 2000, p. 195.

²⁵ : F. GAUTHEY, « Management interculturel : représentations et pratiques en questions », Interculturel et communication dans les organisations, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 72.

²⁶ : M. SAUQUET et S. YE, La passion, Desclée de Brouwer, 2003.

²⁷ : P. CORCUFF, « Individus contre Capital : pistes entre sociologie et philosophie politique », Sous la direction de C. CALAME, Identités de l'individu contemporain, Textuel, 2008, p. 111.

²⁸ : <http://www.etudiantsetdeveloppement.org/idees/il-n-est-pas-de-barrieres-culturelles-que-l-humilite-ne-permette-de-franchir>

avec soi ». Quand on est assez généreux ou lucide pour comprendre que les éléments qui sont en l'autre sont aussi, pourraient ou auraient pu être en nous –mêmes »²⁹.

Quand on implique les individus, on les rend plus lumineux, comme le disait R. SAINSAULIEU à la suite de J. J. ROUSSEAU. La voie tracée par ce livre est celle de la démocratie qui « n'existe qu'autant que les sujets sont capables de développer des modes de communication, où chacun éprouve le caractère irréductible de son être mais a envie de construire quelque chose (une relation, une organisation, une œuvre) avec autrui considéré comme son égal »³⁰. En cherchant à mieux comprendre la signification des efforts que les sujets déploient pour accéder à une reconnaissance mutuelle, en cernant ce qu'il y a de commun entre les êtres et leurs potentialités d'être, le management interculturel devrait ainsi permettre d'éviter les écueils de politiques qui entraînent souvent un excès de fixation sur les différences perçues et ce qui n'est précisément pas supposé « partageable ».

Le management interculturel, par son projet, est expérience de la vigilance face des politiques d'entreprise et d'organisation qui ont tendance à figer l'infinie pluralité des êtres dans un tableau réducteur car général, et réduisent, au final, le sens qui opacifie les processus qui font naître les souffre-douleurs, les personnes ignorées ou réduites au silence.

Autrui fait toujours partie de mon identité puisqu'il me permet potentiellement de m'accomplir ! Telle est une des leçons que nous tirons de ce très beau livre de M. SAUQUET et M. VIELAJUS qui s'inscrit pleinement dans un projet humain où l'on change en échangeant, sans se perdre ni se dénaturer³¹. Ce qu'il y aura toujours de fascinant pour qui s'intéresse au management interculturel est que « la multiplicité renvoie à l'unité, de la même manière que les variations décrivent un thème tout en le dévoilant. L'existence du différent est la condition des similitudes »³². Ce qui est, en définitive, le projet de l'anthropologie depuis les premiers écrits de M. MAUSS.

²⁹ : R. DEBRAY, *Un mythe contemporain : le dialogue des civilisations*, CNRS Editions, 2007, p. 39.

³⁰ : Entretien avec E. ENRIQUEZ, « L'intervention pour imaginer autrement », *Education Permanente*, n° 113, 1992, p. 25.

³¹ : E. GLISSANT, *Philosophie de la relation*, Gallimard, 2009.

³² : C. Von BARLOEWEN, *Anthropologie de la mondialisation*, Editions des syrtes, 2003, p. 349.