# Sommes-nous des égoïstes? La force de la coopération dans la construction de sociétés interculturelles

A propos de l'ouvrage de Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, L'entraide, l'autre loi de la jungle, LLL, 2017.

Philippe Pierre
Sociologue
www.philippepierre.com

Les illustrations de cet article sont choisies par Pablo Servigné.



Un être humain seul ne peut pas vivre. Dépourvu d'organes défensifs et offensifs, faible et même impuissant à sa naissance, l'être humain aurait disparu depuis bien longtemps s'il avait dû vivre dans des conditions seulement naturelles.

Nous naissons donc dépendants des autres et devons, toute une vie, apprendre à être solidaire. *Apprendre*, vraiment ? N'y a-t-il pas, en nous, en chaque être humain, une inclination innée et spontanée à *l'entraide* ?

A ces questions, le beau livre de Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide*, *l'autre loi de la jungle*, apporte un éclairage utile et alimente une pensée de l'altérité, précieuse pour nos temps présents. Ce sont les évènements qui provoquent la solidarité. Pour notre part, nous qualifions cette pensée *d'interculturelle*<sup>1</sup>.

<sup>1:</sup> Philippe Pierre et Michel Sauquet, L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle, ECLM, 2022.

La *nature* humaine ne serait pas fondamentalement égoïste<sup>2</sup>. L'un des projets de ce livre est de montrer que l'espèce humaine est l'une des espèces les plus collaboratives du monde vivant. Et qu'il existe des penchants naturels très profonds au cœur du vivant à l'entraide. Partout, les collaborations entre espèces et organismes qui n'ont rien à voir - comme plantes et animaux - existent. Elles sont même omniprésentes.

Dans le registre humain, aussi, tous les témoignages semblent converger : en temps de catastrophe, les gens savent aussi conserver leur sang-froid et coopérer spontanément. La vie sociale se présente comme ce déséquilibre dynamique qui conduit nos contemporains à ne jamais cesser de *s'endetter* mutuellement<sup>3</sup>.

La tendance à l'entraide serait un trait universel, c'est à dire commun à toutes les sociétés. Les recherches interculturelles - qui préfèrent à juste titre parler de coopération - s'attachent cependant à montrer que ce trait ne prend pas forme unique selon les aires civilisationnelles et que l'on ne met le même sens derrière les mêmes mots selon que l'on est à Damas ou à Tokyo. Il s'agit donc, en interculturaliste, de comprendre des différences et des similitudes en rendant intelligible les cadres symboliques dans lesquels les personnes pensent... Et pourquoi certains comportements ont pour causes des croyances que les autres individus d'autres pays ou contextes ne jugent pas valides ou légitimes et contre lesquels ils s'opposent.

La formule de Victor Hugo est placée en exergue du livre de Pablo Servigné et Gauthier Chapelle : « Rien n'est solitaire, tout est solidaire », ce que nie une bonne partie de nos contemporains qui s'évertuent à chercher des *essences*, une nature des peuples, cherchent à vivre dans un « éternel présent », celui d'un certain recroquevillement dû à un supposé « choc des civilisations ».

Un sourire est contagieux. 1 sourire rend cinq personnes plus heureuses.

Un proverbe irlandais dit qu'un étranger est un ami qu'on ne connait pas encore<sup>4</sup>. Eclairons cette perspective humaniste par l'analyse du livre de Pablo Servigné et Gauthier Chapelle qui est utile au

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>: Du reste, il vaudrait mieux parler de *condition* de l'homme que de nature humaine car ce terme supposerait, en chaque homme, la présence d'une *essence* universelle. « S'il est impossible de trouver en chaque homme une essence universelle qui serait la nature humaine, il existe pourtant une universalité humaine de condition. Ce n'est pas par hasard que les penseurs d'aujourd'hui parlent plus volontiers de la condition de l'homme que de Sa nature » (Jean-Paul Sartre, *L'Existentialisme est un humanisme*, 1946/1996, p.67-69, cité par Jean-François Chanlat, *Homo anthropologicus*, à paraître).

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>: Ainsi, si nous nous faisons des cadeaux, c'est aussi pour entretenir des relations à terme. Le don présent est l'acte permettant le lien qui perdure et c'est autant ce lien – cette relation – qui intéresse nos contemporains que l'objet offert. Là où il y a une chose, il y a promesse, il y a relation en germe. Sur cette logique du don, nous citerons ici les travaux de Alain Caillé et, plus largement, du MAUSS (Mouvement Anti-utilitariste dans les sciences sociales), créé en 1981. Et aussi ceux de Norbert Alter et notamment, Donner et prendre, La Découverte, 2009.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup>: Yves Pillant a écrit de belles pages sur cette dimension du don et de l'altérité. « Dans ce paradigme, l'altérité n'est jamais un danger mais une ressource. L'autre n'est pas mon « alter ego », cet autre « je » qui me fait le comparer à Moi-Même, qui me permet de le ramener à moi. L'altérité est première, radicale, non résorbable, et c'est la rencontre de l'autre en tant qu'autre, in-englobable dans le même, altérant le même, nourrissant le même, qui est à vivre. C'est alors le lien à chacun en tant que radicalement singulier qui produit le commun et non pas la promotion d'une mêmeté d'uniformité. De ma capacité à développer du lien avec l'autre, différent de moi tout autant que je le suis de lui, quelque chose de notre relation s'invente pour faire société. C'est cela une société fidèle à la socialité. Sortir de la pratique du même, d'une ego-centration comparative, pour fréquenter, auprès de chacun, l'altération du moi-Même, permet de quitter la mise en ordre, la mise en classe, l'activation de catégories où il s'agit de ranger chacun dans une case prédéfinie. La catégorisation se passe de la relation à l'autre, elle sait l'autre sans avoir besoin de le rencontrer ; à l'inverse, l'altération du moi par l'autre me met en mouvement, m'invite à la rencontre qui met en travail mes représentations, mes craintes et mes a

domaine des recherches interculturelles. Si l'entraide est d'ordre instinctuel, la coopération est d'ordre culturel et les deux domaines peuvent correspondre pour faire que, dans notre société, le principe de clôture ne devienne pas la matrice du *sens*.

Être du côté de ceux qui inventent l'avion ou le parachute?



### • L'ordre du vivant, ordre de l'entraide

La rivière ne boit pas son eau, les arbres ne mangent pas leurs propres fruits. Le soleil ne brille pas pour lui-même. « Vivre les uns pour les autres », telle serait l'une des lois de la nature.

Les auteurs le déclarent : « les organismes qui survivent le mieux aux conditions difficiles ne sont pas les plus forts, ce sont ceux qui arrivent à coopérer »<sup>5</sup>. Ils reprennent ici le travail de Piotr Kropotkine, géographe, explorateur, zoologiste, anthropologue et théoricien anarchiste russe.

Dans son livre, L'entraide, un facteur de l'évolution, publié en 1902, le penseur russe souligne, en effet, que l'entraide a joué un rôle essentiel dans l'histoire de l'humanité, autrement plus important que la lutte individuelle - et darwinienne - pour la survie.

Les exemples d'espèces qui savent s'unir, fuir la concurrence et prospérer sont nombreux. Ces espèces ont les meilleures chances de survie tandis que celles que l'on pourrait caractériser de « non sociables » dépérissent. Ainsi, les arbres connectent leurs réseaux racinaires : « les jeunes pousses se connectent en réseau grâce à leurs racines, mutualisant ainsi l'eau et les nutriments. Cela permet de réutiliser le réseau racinaire de ceux qui meurent en premier » <sup>6</sup>.

priori. Il y a un savoir pour les généralités, il n'y a pas de savoir l'autre. L'autre appelle la rencontre singulière » (Yves Pillant, Une politique de la vulnérabilité est-elle "pensable"?, Thèse de Philosophie. AMU - Aix Marseille Université, 2018, p. 588).

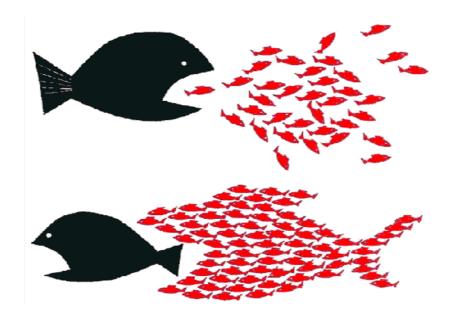
<sup>&</sup>lt;sup>5</sup>: Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup>: Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017. Nous utilisons souvent cette image des réseaux racinaires pour envisager les trajectoires de vies de personnes mobiles dans nos sociétés contemporaines (Pierre-Robert Cloet et Philippe Pierre, *L'Homme mondialisé*. *Identités en archipel de managers mobiles*, L'Harmattan, 2017).

« L'aulne, un des rares arbres tempérés capables de fixer l'azote atmosphérique (grâce à une symbiose bactérienne), en redistribue une partie aux pins de son voisinage immédiat. N'est-ce pas là le principe de la sécurité sociale appliquée à la « communauté forêt » ? » <sup>7</sup>

Les auteurs nous renseignent sur le fait que « l'éléphant d'Afrique est responsable de la dissémination de 37 espèces d'arbres de Côte d'Ivoire, dont 30 pour lesquelles il est le seul disperseur connu » <sup>8</sup>. Ils soulignent que quand les petits poissons escortent les gros, les tortues et les mammifères marins, la loi du parasitisme ou du mutualisme (associations *diffuses*) peut aussi se reconfigurer en symbiose (associations *obligatoires*). « Oser se laisser transformer au contact de l'autre pour rester vivants, ensemble, il y a là une véritable leçon de lâcher-prise » écrivent Pablo Servigné et Gauthier Chapelle. Et ils fixent les termes de l'échange : « protection contre nourriture, transport contre protection, nourriture contre soin, information ou déparasitage, etc. On découvre avec émerveillement ce que nous nommons la symbiodiversité » <sup>9</sup>.

L'ouvrage de Pablo Servigné et Gauthier Chapelle est intéressant en sa capacité à produire des hypothèses simples que la recherche pourra continuer d'approfondir. Ainsi, ils remarquent que les comportements « prosociaux » sont très communs tout autour du globe, mais que leur expression est très variable « lorsqu'on inhibe le raisonnement (par le stress, la pression, les catastrophes, ou en favorisant l'intuition), le nombre et l'intensité de ces comportements prosociaux augmentent; et lorsqu'on force les sujets à réfléchir, ils se montrent plus égoïstes ». Plus les gens sont forcés à être spontanés et plus ils seraient « prosociaux » avancent les auteurs : « les personnes qui ont eu des interactions sociales fréquentes durant leur vie et qui ont intégré peu à peu le fait que coopérer était bénéfique réagiront de manière altruiste en situation de stress ; peu importent les conséquences. Les autres montreront de la méfiance »<sup>10</sup>.



<sup>&</sup>lt;sup>7</sup>: Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>8 :</sup> Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, L'entraide, l'autre loi de la jungle, LLL, 2017.

<sup>9 :</sup> Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> : Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

#### L'entraide, mais sous quelles conditions?

Le livre célèbre une vérité : nous avons la faculté de changer progressivement de comportements sociaux (d'automatismes) en fonction des expériences de la vie. L'acteur social est contraint, limité de nombreuses manières, mais *agit* quand même. « Nous pouvons devenir des « serial-altruistes » lorsque notre environnement devient soudain altruiste » écrivent les auteurs<sup>11</sup>. Nos déterminations sont durables mais non immuables. Elles ne sont pas un « destin »<sup>12</sup>.

Mais cet optimisme a ses lois et ses pesanteurs. Tout environnement « apprenant » disparaît quand les conditions ne sont pas réunies. « À partir du moment où quelques personnes cessent de contribuer et où d'autres s'en rendent compte » soulignent les auteurs, « de nombreux coopérateurs cessent leur participation, provoquant un effondrement rapide des contributions au bien commun. (...) Il suffit d'un petit nombre d'actes antisociaux pour retirer à la majorité l'envie d'être vertueux » <sup>13</sup>.

Trois ingrédients permettraient aux groupes de réaliser un bond considérable dans leur tentative de cohésion : le sentiment de sécurité, le sentiment d'égalité (notamment quand les plus pauvres investissent, en société, dans l'éducation) et le sentiment de confiance.

Pablo Servigné et Gauthier Chapelle ajoutent des facteurs extérieurs qui influencent l'entraide au sein d'un groupe. Il en existerait trois, selon eux : l'existence d'un objectif commun bien identifié par chacun au sein du groupe, la présence d'un ennemi commun (résultat de la compétition entre les groupes) et un milieu naturel rude, hostile.

Pour ce qui est de l'objectif global commun, il assure une sorte de stabilité dans la réciprocité. Qu'est-ce à dire ? Les auteurs insistent sur un défi collectif qui met en jeu un seuil à franchir (avec un objectif visible et quantifiable), « de telle sorte que les joueurs soient fortement motivés individuellement par ce défi (et pas forcément mus par une motivation collective), sorte de seuil de ligne d'arrivée »<sup>14</sup>. Le prix remporté par tous doit être partagé ensuite équitablement entre chacun des contributeurs<sup>15</sup>.

Pour ce qui est ensuite de la fabrication de l'ennemi commun, on connait les mécanismes autour d'un *bouc-émissaire* venant renforcer l'entraide intra-groupe face à un péril, une victime que l'on sacrifie. La figure du bouc émissaire est le mal à expulser et, en même temps, l'« élément transcendant, car c'est par sa mise à mort, suivie de sa divinisation, que l'équilibre social est retrouvé » écrit René Girard<sup>16</sup>. Qui ajoute : « l'interdit est la première condition de l'existence de

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> : « Chez les abeilles, une larve devient reine (féconde et vivant des années) si ses congénères lui donnent de la gelée royale, mais ouvrière (stérile et vivant quelques mois) si elle est soumise à un régime « normal » ».

<sup>12:</sup> Pierre Bourdieu et Loïc Wacquant, Réponses. Pour une anthropologie réflexive, Le Seuil, 1992.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup>: Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup>: Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup>: Pour le domaine du management, on pourrait retenir que la satisfaction dépend également de certains objectifs ou de souhaits individuels que les individus se sont fixés. Une personne qui jugeait important d'avoir un gros revenu, et qui y parvient sera plus heureuse, qu'une personne qui ne s'était pas fixé un tel objectif. Le jalon est condition de satisfaction.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup>: René Girard parle de crise d'indifférenciation quand seul le sacrifice est capable d'éteindre ce feu et la rivalité à mort entre les créatures. « Le sujet tend à imiter son modèle autant que le modèle l'imite, lui. En fin de compte, le sujet devient le modèle de son modèle, et l'imitateur devient l'imitateur de son imitateur. On évolue toujours vers plus de réciprocité, et donc plus de conflit. L'objet disparaît dans le feu de la rivalité : la seule obsession des deux rivaux consiste bientôt à vaincre l'adversaire plutôt qu'à acquérir l'objet ; ce dernier devient alors superflu, simple prétexte à l'exaspération du conflit. Les rivaux sont de plus en plus identiques : des doubles[...] (René Girard, *Les origines de la culture*, Desclée de Brouwer, 2004).

liens sociaux, et c'est également le premier signe culturel. La peur est essentiellement une peur de la violence mimétique ; l'interdit est la protection contre cette escalade ».

L'ennemi ferait, en quelque sorte, fonction d'anxiolytique par sa responsabilité (réelle ou imaginaire) dans nos angoisses collectives.

Pour ce qui est enfin du milieu hostile, les auteurs notent que les bénéfices des interactions et de l'importance de l'entraide se révèleraient plus facilement lorsque les conditions du milieu sont difficiles (milieu pauvre, perturbé ou autres compétiteurs). Des personnes dans l'abondance prendront le cadeau, le poseront et n'ouvriront pas le papier autour!

# Société de l'abondance, société de la peur

Pour certains, dans des sociétés d'abondance, remarquent les auteurs, il est aisé de dire à ses voisins : « je n'ai pas besoin de vous, je fais ce que je veux ». La richesse accumulée maintient les personnes « hors sol » et « hors contact », dans une bulle de confort qui les éloigne du monde de leurs contemporains, du monde des vivants, ouvrant la possibilité d'une destruction bien plus aisée du milieu de vie.

Dès que l'on est dans l'abondance, on a tendance à n'être plus dans la coopération. En montagne, les bouquetins s'aident en milieu hostile et bien moins dans la plaine.

« Lorsque l'on vit dans l'abondance, l'aide des autres ne semble plus nécessaire » soulignent Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, qui constatent que « plus il y a d'écarts entre classes, plus les individus aisés ont tendance à se refermer sur eux-mêmes, et plus les classes aisées s'isolent des classes inférieures ». Luigino Bruni, avait pointé, lui aussi, « une malédiction des possédants qui est l'absence de bonheur dans l'opulence parce que leur vie a consisté à sacrifier la fraternité ou, tout simplement, à avoir par leurs actions, supprimer la fraternité dans tout acte marchand »<sup>17</sup>.

Quand l'augmentation du revenu se fait au détriment de la qualité de la relation avec les autres, on peut tout simplement se retrouver plus riche et moins heureux.

Plus largement, les différences de statut ou de pouvoir dans nos sociétés occidentales semblent « acceptées » quand elles sont considérables. Quand elles sont faibles, visibles car on en est témoin, informé, ceux qui les subissent sont plus enclins à vouloir les abattre. Ce que renforcerait la société de consommation quand elle permet de bénéficier (en théorie), par sa carte de crédit, de services similaires sans distinction de classe, catégorie ou origine.

Le délitement des liens entre humains et avec le vivant nous condamne à une société du vide et, ce qui est la même chose, du trop-plein, de l'excès et de l'accaparement frénétique.

Les auteurs insistent : « ce monde d'abondance a fini par créer une culture de l'égoïsme (on n'a plus besoin de son prochain) ; et cette culture de l'égoïsme a tout détruit, recréant un monde hostile et pauvre (exploitation injuste et irrationnelle des ressources). Et le cycle peut recommencer avec, à nouveau, l'émergence d'une culture de l'entraide... »

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup>: Luigino Bruni, La blessure de la rencontre: L'économie au risque de la relation, Nouvelle Cité, 2014.

« La culture de la peur et de la préparation à la violence – qui est le résultat de tant d'années de mythologie de la compétition et de la « loi de la jungle » – entretient un climat de violence et de défiance tout à fait défavorable à l'entraide. Elle ne participe pas à un mouvement de préparation aux catastrophes, mais bien à une accélération de celles-ci ».

L'enjeu, pour les auteurs, est de rompre ce cycle « pénurie-abondance » par une culture de la sobriété et la définition de *communs*. Mais l'enjeu est aussi de déconstruire ce que l'on a toujours tenu pour des évidences.

## Ce que l'on nous a appris depuis tout petit... et qui n'est pas exact

La guerre et la compétition seraient l'état normal de la nature depuis des millénaires et l'homme devrait sortir de la nature pour accéder au bonheur. Dans un monde perpétuellement en conflit, tout être humain doit d'abord suivre le jeu personnel de ses intérêts conscients ou inconscients<sup>18</sup>.

Un des aspects intéressants du livre est de critiquer ces assertions, et avec elles, cette tendance à considérer la compétition comme « naturelle » - et donc saine et souhaitable - et la coopération comme construction « idéologique » de rêveurs dont il faudrait se méfier.

A la lecture, on mesure combien les deux derniers siècles de modernité, en Occident, nous ont légué une conception atomiste de la société comme addition d'individus<sup>19</sup>. La société serait la somme d'individus libres et indépendants les uns des autres, un collectif tout au plus. Un monde d'humains mutuellement indifférents, selon les mots de John Rawls<sup>20</sup>.

On nous apprend, en effet, tout petit qu'il vaut mieux fuir la nature et son monde des bas instincts, les domestiquer et nous extraire de tout résidu d'instinct animal pour mieux les maîtriser<sup>21</sup>. On nous dit que la culture, comme expérience de l'esprit, doit être séparée de la nature assimilée à l'instinct,

<sup>18:</sup> L'approche interculturelle, que nous défendons depuis longtemps, réfute l'idée que des civilisations (parfaitement homogènes, parvenant à confondre en leur seins, identités, croyances et culture dominante) seraient en état de conflit permanent, état qui expliquerait tout du monde contemporain. C'est notamment oublier « qu'au sein qu'en plus de la culture dominante ou officielle il y a des tendances dissidentes, alternatives, non orthodoxes ou hétérodoxes qui contiennent beaucoup d'aspects anti-autoritaires, lesquels entrent en conflit avec la culture officielle. Cela peut être nommé contre-culture, un ensemble de pratiques associées avec les intrus, les pauvres, les immigrants, les artistes bohèmes, la classe ouvrière et les rebelles » (Edward W. Saïd, « Le mythe du Choc des civilisations », Conférence prononcée à l'université de Columbia, 1997). Il n'y a pas de cultures ou de civilisations isolées et non soumises à des processus de créolisation. C'est de ce processus d'altération de toute culture par une autre dont il faut d'abord rendre compte et substituer un paradigme du lien, de l'imprévisible, du fragmenté à une obsession classificatoire de l'ordre où chacun trie la culture des autres à partir de préjugés choisis dans sa propre culture.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup>: Alain de Benoist déplore que « le droit fondamental pour les libéraux, c'est le droit de sécession – le « droit de s'en aller », comme disait Baudelaire. C'est pourquoi les libéraux tendent toujours à donner de la liberté une définition synonyme d'indépendance. La liberté des libéraux est en fait avant tout liberté de posséder. Elle ne réside pas dans l'être, mais dans l'avoir » (Alain de Benoist, Contre le libéralisme : La société n'est pas un marché, Editions du Rocher, 2019, p. 61).

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup>: Et l'on se souvient de la formule de Margaret Tchatcher: « la société, c'est qui ? Cela n'existe pas », insistant, si l'on est juste avec elle, dans la suite de ses propos, sur la force des obligations (devoirs) qui fonde des droits et non la simple valorisation d'une culture de la débrouille ou de la cupidité.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup>: Le discours libéral ordinaire impose l'ordre suivant : « d'abord l'individu, puis le groupe, d'abord l'un, puis les autres, d'abord le sujet de droit, puis les rapports réels, d'abord une « psychologie individuelle », puis une « psychologie collective », et surtout, comme on persiste à le dire de manière étonnante, d'abord un « sujet », puis une « intersubjectivité » (Jean-Luc Nancy, *Etre singulier pluriel*, Galilée, 1996, p. 64).

l'immédiateté, l'enfance, l'archaïque et la simplicité. On souligne que « nous aurions plutôt spontanément des pulsions égoïstes que seule la puissance de notre raison pourrait inhiber. Nous savons aujourd'hui que cela ne correspond pas à la réalité » écrivent Pablo Servigné et Gauthier Chapelle<sup>22</sup>. Les explications fondées sur l'« inné » sont habituellement classées dans la catégorie du mal tandis que celles qui se réclament de l'« acquis » font partie du camp du bien<sup>23</sup>.

Il est misérable de porter l'égoïsme à la hauteur d'un principe biologique dont on ne pourrait sortir parce qu'il s'inscrirait en nous et devrait donc ordonner toute vie en société<sup>24</sup>. Nous sommes toujours, en tant qu'organismes vivants, « êtres-avec », couplés à notre milieu, contrairement à la vision classique de l'ego sum cartésien.

« Ni les "uns", ni les "autres" ne sont premiers, mais seulement l'"avec", *la relation*, par lesquels il y a des "uns" et des "autres" » souligne aussi le philosophe Jean-Luc Nancy pour qui on ne peut pas imaginer un être singulier d'un côté et un contexte naturel ou social de l'autre<sup>25</sup>.

Si l'individualisme effréné est une production moderne et non une caractéristique de l'humanité, comment (ré)encourager cette tendance spontanée à l'entraide ? Quels sont les mécanismes dans un groupe qui favorise la coopération ? Pour quelles raisons les plus riches coopèrent volontiers pour le bien du groupe ou ne le font pas ?

Le livre nous invite à penser que les individus doivent moins être considérés des atomes d'une collectivité donnée ayant tous des traits particuliers que comme des sujets distincts ayant beaucoup de choses en commun. Et d'abord que leur existence est essentiellement « co-existence ». Et ce, depuis le plus jeune âge.



<sup>&</sup>lt;sup>22</sup>: Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup>: Gérald Bronner, *Les origines*, Autrement, 2022, p. 166.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup>: Le contrat doit donc être envisagé comme un instrument subsidiaire par rapport à la philìa et à l'agapè, et non pas comme une forme de relationalité qui remplace systématiquement les deux autres à un prix plus bas. Luigino Bruni dans *La blessure de la rencontre*: *L'économie au risque de la relation* (Nouvelle Cité, 2014), prend la défense du principe du « marché qui nous affranchit des relations verticales et asymétriques que nous n'avons pas choisies et crée les conditions d'une socialité horizontale entre sujets fondamentalement égaux et libres ». Il souligne ce « terrain neutre dans lequel nous pouvons nous rencontrer sans nous blesser ». Le marché « est à la fois une conquête de la civilisation et un instrument de civilisation ».

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup>: Jean-Luc Nancy, *Etre singulier pluriel*, Galilée, 1996.

# • L'entraide, fruit de notre fragilité foncière

Les auteurs soulignent que ce qui fait l'espèce humaine réside fortement dans la capacité de se représenter l'autre et d'y prêter attention et soin. Dès notre naissance, nous éprouvons cette peur de nous retrouver exposés et vulnérables.

« Notre fragilité à la naissance (un petit singe imberbe) pourrait donc être à l'origine de nos extraordinaires talents pour les interactions sociales, plus précisément de notre capacité à nous mettre à la place d'autrui et à faire attention à ce que pensent les autres »<sup>26</sup>.

La présence d'un différent de soi, à partir du huitième mois, constitue une menace pour le bébé qui était avant dans un état d'indifférenciation, en fusion avec sa mère.

Progressivement, le bébé distingue l'environnement de sa mère ; son absence devient alors une source d'angoisse et il tend à projeter ses pulsions de colère sur l'étranger. Ce n'est qu'au fil du temps, que le bébé apprend à tolérer les différences entre sa mère et tout ce qui est étranger<sup>27</sup>.

Nous sommes donc nés avec la capacité d'intégrer très rapidement des mécanismes d'entraide spontanée, mais, pour les maintenir, il nous faut évoluer dans un environnement où les interactions coopératives sont fréquentes. C'est bien le cas la plupart du temps, en partie parce que les comportements coopératifs provoquent un état de plaisir et de satisfaction que nous souhaitons retrouver.

On pourrait parler « d'effet domino » de l'innovation quand l'entraide crée de nouvelles formes d'entraide. « Si tu veux rester en bonne santé, veille sur la santé de ceux qui t'entourent » soulignent les auteurs<sup>28</sup>.

### Le niveau culturel et symbolique de la coopération au travail

« L'homme est le seul animal qui distingue l'eau plate de l'eau bénite » soulignait malicieusement Leslie White.

Le monde des instincts et le monde économique peuvent être des clés d'explication du social mais... il existe aussi une vie des symboles et institutions fondatrices des identités collectives<sup>29</sup>.

L'entraide, d'ordre instinctuel, s'enrichit d'un autre niveau d'action, celui de la coopération qui est d'ordre culturel.

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> : Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup>: Jean-François Chanlat, « Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation : un regard anthropologique », in Xavier Deroy, *Formes de l'agir stratégique*, De Boeck, 2007.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup>: Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup>: Aux sources de l'entraide, de ces liens qui libèrent, le livre de Pablo Servigné et Gauthier Chapelle nous invite à appréhender la notion de culture comme ce qui est entretenu d'abord par des mécanismes de récompense, de punition et de réputation.

Gagner le prix ou détruire l'autre... certes, mais quelles différences selon les genres, les types d'éducation, les cultures professionnelles ou encore les âges ?

Pour coopérer, les êtres humains doivent non seulement se faire confiance mutuellement, mais ils doivent aussi se coordonner sur une base de normes sociales que tout le monde comprend. Ces normes sociales s'évanouissent du simple fait que les gens cessent d'y croire et d'y participer. Ces normes touchent aux croyances que nous avons sur les croyances des autres. Un réseau de significations - pour partie culturelles - qui font figure de réalités particulières (comme avec le sentiment d'appartenance nationale ou religieux) et tout aussi durables que les rapports de production inégalitaires qui créent les superstructures, au sens où l'entend l'analyse marxiste.

Le parti-pris de l'ouvrage de Pablo Servigné et Gauthier Chapelle est d'insister sur la solidarité entre les êtres, les entités vivantes.

Beaucoup de travaux en sciences humaines et sociales, et nous le déplorons, nous apparaissent aux antipodes de ce parti-pris et se contentent souvent d'observer les différences culturelles et non ce qu'il y a de culturellement commun à tous les hommes.

Ces travaux, notamment en management interculturel, privilégient le « ou » des comparaisons nationales terme à terme au « et » de ce que Michel Sauquet et Martin Vielajus nomment « intelligence de l'autre »<sup>30</sup>. Ces travaux peinent à dénoncer les injustices et les discriminations dans nos sociétés, hésitent à faire le lien entre nature, culture et la belle notion d'entraide. Ces analyses préfèrent souligner les « chocs culturels » que de comprendre, par exemple, en quoi l'émergence d'une culture du peer-to-peer et des biens communs viendrait bousculer un monde fait presque uniquement d'Etat-nations et de petits drapeaux<sup>31</sup>. Une sacro-sainte obsession classificatoire<sup>32</sup>.

Il convient également de distinguer l'action (l'entraide) de l'intention (sa dimension altruiste). En effet, l'entraide n'est pas nécessairement un acte moralement bon et les échanges ne sont pas à réduire à une série de comportements altruistes. « S'associer n'est pas forcément bien en soi : on peut s'entraider pour massacrer l'autre, pour survivre, pour protéger des limites, pour réaliser de grandes choses ou pour respecter des ressources communes »<sup>33</sup>.

En sociologue, Norbert Alter parle de *coopération* plutôt que d'entraide<sup>34</sup>. Il observe partout ce désir des individus de « faire lien » avec les autres et constate qu'il existe bien une forme d'économie primitive dans toute une partie de nos échanges « contractuels » dits « modernes » : « c'est bien sûr le cas des relations de travail : « (envoyer et) renvoyer l'ascenseur » représente fondamentalement ce qui permet la coopération, mais échappe au contrat... ». Pour autant, il regrette que certaines entreprises « refusent de célébrer le don de leurs salariés ; au lieu de recevoir ce cadeau, elles préfèrent le prendre ou acheter la valeur qu'il représente ; au lieu de considérer ce

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup>: Michel Sauquet et Martin Vielajus, L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun, ECLM, 2007.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup>: Pierre Dardot et Christian Laval, Communs (2014); Matthieu Ricard, Plaidoyer pour l'altruisme (2013); Jacques Lecomte, La Bonté humaine (2012).

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup>: Nous pensons là à une mauvaise utilisation des travaux de Geert Hofstede, figure majeure du domaine des recherches interculturelles.

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup>: Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup>: « Dans les entreprises, les échanges sociaux s'agencent de manière comparable. En donnant – une information, du temps ou du soutien – à un collègue, on l'amène à donner à son tour et, plus largement, à s'adonner à la coopération. Ce processus procure de la satisfaction et même parfois une intense satisfaction. Plus encore, il structure et garantit ce que l'on nomme l'« esprit d'équipe » et l'engagement. Mais ce type de geste n'est jamais assuré de son succès : parce qu'il se trouve interprété, à tort ou à raison, comme intéressé ; parce que l'ingratitude régit le comportement du donataire ; parce que les autres, ceux auxquels il donne à son tour, souhaitent demeurer étrangers à ce type de lien » (Norbert Alter, *Donner et prendre*, La Découverte, 2009, p. 7).

geste comme une ressource, elles en font un problème »<sup>35</sup>. Le *don* est une catégorie bizarre et qui échappe aux critères gestionnaires classiques. Comment le rémunérer? Le faut-il? Et pourquoi enfermer la générosité dans des tableaux de gestion?

Là où le principe voudrait qu'on réduise la flânerie, la construction du lien social, elle, nécessite du temps. Du temps que l'on « brule » utilement pour se connaître : à la cafétéria, en réunion, en covoiturage, le soir tard, lors des formations... Plus, s'il y a aujourd'hui du *plaisir* au travail, c'est principalement dans le cadre de la coopération qu'il se développe.

On peut en déduire que les échanges sociaux ne s'opposent pas à la logique économique mais qu'ils lui donnent sens. Tout simplement.

« Lorsqu'un collaborateur dit "je ne suis pas reconnu", il pointe du doigt le manque de reconnaissance de ce qu'il donne "en plus". Une crise de sens émerge dans les organisations faute de possibilités de construire un collectif de travail dans lequel chacun pourrait s'adonner à la coopération »<sup>36</sup>.

« Au cœur du rapport social, on trouve non pas le marché, le contrat ou le donnant-donnant » notent les auteurs mais ce que Alain Caillé, à la suite de Marcel Mauss, nomme « la triple obligation de donner, recevoir et rendre ». Une loi de la réciprocité qui concerne l'ensemble du vivant et viendrait célébrer un « paradigme du don » : quand donner une information, du temps ou du soutien, c'est vivre tout simplement et amener l'autre à donner, à son tour, pour éprouver ensemble la satisfaction du don.

L'ouvrage de Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, par la richesse des liens entre disciplines scientifiques, dont les apports de *l'épigénétique*, contribue au refus d'expliquer tout comportement par le seul jeu des intérêts en conflit, conscient ou inconscient, ou par la seule force des enracinements d'une culture. On sait le risque d'une certaine sociologie soucieuse de tout expliquer par la force des déterminismes et la loi en surplomb d'un seul facteur causal (c'est le fait de sa culture nationale si... c'est le fait de sa classe sociale si...).

Environnement et culture jouent chacun un rôle dans l'expression des gènes. L'épigénétique montre que l'inné du bagage génétique et l'acquis d'un environnement social (plus ou moins solidaire) sont indissociables, profondément entrelacés depuis la naissance : « l'homme nait à la fois altruiste et égoïste ». Tout organisme vivant est en couplage permanent avec son milieu et ne se développe que grâce et par les autres.

L'essence de l'être, son origine, est d'« être-avec »<sup>37</sup>. En société.

« En effet, ce qui fait de nous des êtres ultra-sociaux provient à la fois de notre passé de mammifère et de primate, de descendant des

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup>: Norbert Alter, *Donner et prendre*, La Découverte, 2009, p. 9. « Ce type d'échange a une grande valeur du point de vue de l'organisation : lorsqu'on connaît bien l'autre, on n'a plus besoin de se parler pour se comprendre. Cette complicité a de la valeur dans les situations complexes, urgentes ou risquées. Ainsi, la coopération est un don indirect à l'entreprise qui en bénéficie par l'enrichissement de la compétence collective ».

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup>: Norbert Alter, *Entretien Euro group consulting*, 2021.

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup>: Jean-Luc Nancy, *Etre singulier pluriel*, Galilée, 2013.

bactéries, de l'entrelacement que nous avons tissé avec l'environnement durant des dizaines de milliers d'années, et aussi de notre longue histoire culturelle et de nos interactions sociales présentes »<sup>38</sup>.

Cela consiste à reconnaître dans toute action humaine l'existence de deux déterminations consubstantielles du sens : « la logique relationnelle et la logique d'appartenance qui opèrent l'une sur l'idée de réseau, l'autre sur celle de structure et de code »<sup>39</sup>.

À la question : « laquelle, de la nature ou de la culture, contribue davantage à la personnalité ? », le psychologue canadien Donald Hebb est connu pour avoir répondu par une autre question : « Qu'estce qui, selon vous, contribue davantage à la surface d'un rectangle : sa longueur ou sa largeur ? » rappellent Pablo Servigné et Gauthier Chapelle.

Nous en concluons aussi que la notion de culture (de l'ordre historique des déterminismes) est peu utile sans celle d'identité (de l'ordre des caractères contingents) quand on veut comprendre les fonctionnements humains.

Et nous en concluons encore qu'il y a bien plusieurs « moi » en « moi ». Etre soi-même, c'est être plusieurs. Admettons-le comme Jean-Jacques Rousseau qui a lui-même écrit : « je crois avoir déjà remarqué qu'il y a des temps où je suis si peu semblable à moi-même qu'on me prendrait pour un autre homme de caractère tout opposé »<sup>40</sup>.

« Notre plus douce existence est relative et collective, et notre moi n'est pas tout entier en nous »<sup>41</sup>. Ce qui consiste, ni plus ni moins, à admettre que chaque individu est une origine du monde<sup>42</sup> et que son identité ne *revient* jamais au même. Tout comme la culturel, elle n'est pas, elle continue...

Ce qui consiste aussi à souligner combien la modernité nous a conditionnés à penser en termes de dedans et de dehors, d'espaces à isoler puis à connecter, de lieux à occuper et d'objets techniques à produire. Individus, maisons, nations : nous concevons les êtres collectifs comme limités par des membranes séparant un intérieur d'un extérieur<sup>43</sup>.

Tim Ingold pense qu'il est plus éclairant de concevoir les êtres comme des nœuds (routiers, marins, de brodeurs...) plutôt que comme des cellules (et son modèle contenu/contenant). « Mon corps est constitué par le nouage infiniment intriqué des flux qui y circulent : air, eau, sang, humeurs, calories, vitamines, hormones » relève Yves Citton<sup>44</sup>. Mon esprit, de même, n'est rien d'autre que ce que trament en moi et à travers moi les lignes que je lis dans un livre, celles de ma main, les veines et les nerfs qui parcourent mon corps, les bandes d'annonce que je vois au cinéma, les flux de parole qui me viennent de mes proches ou de mes transistors. « Il n'y a pas un moi « dans » un environnement ; il y a des trajets multiples qui se nouent « en » moi pour me donner mon existence

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup>: Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup>: Martine Abdallah-Preitceille et Louis Porcher, Education et communication interculturelle, PUF, 1996, p. 62.

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup>: Jean-Jacques Rousseau, *Confessions*, Tome I, livre III, p. 152-3 cité par Gilbert Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Millon, 2013, p. 485.

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup>: *Idem*, p. 155.

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup>: Jean-Luc Nancy parle de « cosmogonie plurielle », que l'on peut rapprocher de l'idée de Tout-monde de Glissant (2009).

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup>: Ce sont toutes ces (fausses) évidences que nous invite à critiquer Tim Ingold, pour qui l'écologie est l'étude de la vie des lignes. Dès lors, l'écologie refusera de parler d'un environnement naturel qui nous entoure. Nous sommes dedans et ouvrons à la perspective de « domaines d'enchevêtrements » ! (Tim Ingold, *Une brève histoire des lignes*, Editions Zones Sensibles, 2011).

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup>: Yves Citton, « Pour une écologie des lignes et des tissages », en collaboration avec Saskia Walentowitz, *Revue des Livres*, n° 4, mars 2012.

propre. Je ressemble davantage à un nœud qu'à une cellule connectée au réseau d'autres cellules » note Yves Citton<sup>45</sup>.



# • Apports de l'ouvrage de Pablo Servigné et Gauthier Chapelle aux recherches en management interculturel

Albert Jacquard, philosophe et généticien, aimait à dire que "l'autre est différent, certes. Il ne s'agit pas de nier cette différence, ou de prétendre l'oublier, mais d'en tirer parti. Car la vie se nourrit de différences ; l'uniformité mène à la mort"<sup>46</sup>.

Pablo Servigné et Gauthier Chapelle soulignent que chaque génération se raconte ses propres récits mythologiques, qui donnent un sens à son monde et l'aident à comprendre la réalité. Pour les auteurs, le chemin de notre futur passera par l'extension de l'entraide et de la compassion aux autres êtres vivants, en développant une conscience étendue du soi<sup>47</sup>.

« Cela ne se fera pas en effaçant les identités que chacun de nous a forgées aux niveaux « inférieurs » (ville, région, pays, parti, entreprise, club, etc.), mais au contraire en les acceptant, en les multipliant et en faisant en sorte qu'aucune ne devienne radicalement excluante ou aveuglante. Le défi est d'apprendre à jongler avec cet entrelacement d'identités afin de traverser les tempêtes sans se noyer dans les manifestations politiques de la tristesse, de la peur ou de la colère ».

A partir de ce constat d'un entrelacement d'identités, le projet de Pablo Servigné et Gauthier Chapelle est progressiste, refus des découpages cartographiés et s'oppose à l'idée que tous les hommes sont l'« âme de leur race, c'est-à-dire les résidus ancestraux dont cette âme est la somme<sup>48</sup> ».

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup>: Yves Citton, « Pour une écologie des lignes et des tissages », en collaboration avec Saskia Walentowitz, *Revue des Livres*, n° 4, mars 2012.

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup>: Albert Jacquard dans *Petite Philosophie à l'usage des non-philosophes* (Calmann-Lévy, 1997), écrit : "l'important n'est pas que mon discours soit vrai, mais qu'il soit sincère".

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup>: Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup>: Gustave Le Bon, *Psychologie des foules*, Payot, 2020.

Cette approche, que nous soutenons, consiste à accepter les gens autant pour ce qu'ils sont que pour ce qu'ils veulent *devenir*, et notamment sur le plan culturel. Je cherche alors chez les autres, une part d'inconcevable que je suis prêt à accepter et même à faire mienne. Je découvre que les *bonnes raisons* de l'autre peuvent devenir miennes. Je refuse ce passage d'une différence – un mode de raisonnement différent du nôtre, par exemple (« ils ne pensent pas comme nous ») – à une description de l'infériorité en réalité (« laissons-les réfléchir de leur côté »).

O Dynamique de coopération et « force de la différence »<sup>49</sup>

En environnement hostile survivent ceux qui s'entraident.

Si « l'égoïsme supplante l'altruisme au sein des groupes. Les groupes altruistes supplantent les groupes égoïstes » constatent David S. et Edward O. Wilson. Compétition et coopération sont les deux faces d'une même monnaie.

Dans le champ du travail, une personne talentueuse le pressent ou le sait. Elle s'engage dans la concurrence mais elle est contributrice et... généreuse. Sans cette qualité, elle n'est pas talentueuse à nos yeux. Elle sait que la compétition permanente épuise, sépare, renvoie chacun à ses limites devenues obsédantes... Aussi, un talent authentique transmet aux autres après avoir écouté, et ce aussi pour garder son énergie et pouvoir choisir ses luttes, ou mieux, ses engagements. Quand on dit que l'on a su « faire la différence », autant ne pas le dire tout le temps. D'une manière certaine, les équipes au travail sont comme condamnées à vivre ensemble pour continuer à accéder au capital de compétence collective que seule la coopération permet de faire circuler.

En d'autres termes, en ne jouant pas le jeu de la coopération, nous prenons le risque de devenir incompétents. Certains individus coopérateurs le savent et ont tendance à se regrouper entre eux, favorisant des « agrégats » ou des « réseaux » d'entraide très résistants à l'invasion de ceux que les auteurs nomment des « tricheurs » ou de « profiteurs ».

Si tu veux recevoir, commence par donner. Dans cette obligation puissante de réciprocité, l'entraide, ou plutôt coopération, se cultive. Et exige de dépasser une simple stratégie du « donnant-donnant » qui se résumerait ainsi : « je coopère au premier contact, et ensuite j'imite ce que tu fais (si tu coopères, alors je coopère ; sinon, j'arrête) ». De même, pour intégrer, à ses équipes, une personne différente, il faut suspendre son jugement et contrecarrer les effets de « bonne réputation ». Ne pas faire confiance systématiquement à la cooptation. Et encore moins à la première apparence<sup>50</sup>.

Le management interculturel prend la défense des « passeurs » d'innovation qui contournent les circuits établis. La meilleure défense d'une politique « interculturelle » tient, selon nous, à la constante valorisation du caractère inventif de personnels que nous pourrions nommer « marginaux-sécants », des innovateurs *atypiques* en organisation pour reprendre les termes de Norbert Alter. Le management interculturel est attentif à l'opposition constante entre la tentation

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup>: Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2018.

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup>: Une personne talentueuse est une personne qui vous rappelle, par exemple, que si vous n'avez pas changé d'avis en entretien de recrutement pendant trente-cinq à quarante minutes une seule fois sur la personne candidate, vous n'avez, en réalité, pas fait d'entretien! Vous avez simplement *confirmé* un préjugé bien ancré (une « présomption de compétence » qui aveugle) et fait confiance uniquement à cette « bonne » première impression qui nous joue pourtant bien des tours. Elle récompense d'abord celles et ceux qui nous ressemblent et écarte insidieusement l'atypisme, le « pas comme nous », le « différent »!

du conservatisme et le fait de quelques personnes qui prennent un risque par rapport aux routines en usage en élaborant de " nouvelles combinaisons " de ressources. Les recherches interculturelles doivent éclairer les parcours de ceux qui – en quelque sorte clandestins - composent avec l'ordre établi, dissimulent une partie de leur action jusqu'à obtenir la reconnaissance sociale qui aboutit à une inversion partielle des normes. L'innovation est conditionnée à une culture diffusée de l'esprit critique, à l'existence d'un acteur minoritaire qui favorise par son action la conversion des représentations des dirigeants. Le management interculturel est constante possibilité de remise en cause des décisions initiales et des croyances sur lesquelles elle s'appuie. Elle est défense de ceux qui permettent en organisation une mise à distance heuristique, un rapport créatif à l'incertitude, un retour sur les pratiques et une réflexivité entendue d'abord comme capacité collective. Les transformations positives en organisation sont entendues ici comme celles qui permettent la transformation des relations et des représentations sociales d'un collectif associée à une augmentation de la capacité conjointe d'affirmation de soi et de pouvoir de négociation<sup>51</sup>.

 Au-delà des comparaisons blocs à blocs, pays par pays... comprendre les liens entre cultures et bricolages identitaires

Claude Springer et Frédérique Longuet ont raison d'écrire qu'une certaine tradition de « l'interculturel envisage des blocs unifiés, distincts, l'un d'un côté et l'autre par ailleurs. La médiation, linguistique et/ou culturelle, se conçoit comme la nécessité de réduire l'écart entre ces deux blocs. Celle/celui qui maitrise l'autre langue a pour mission de faciliter le transfert/traduction de l'un à l'autre dans la mesure où il/elle est capable de se mettre à la place de l'Autre »<sup>52</sup>. Or, l'époque moderne possède, entre autres caractéristiques fondamentales, la découverte de l'autre comme un « tu », une subjectivité qui se place face à moi comme différente de moi mais, en même temps, sur un pied d'égalité démocratique<sup>53</sup>.

La recherche en management interculturel, jusqu'à présent, a fait assez peu de place au caractère pluriel des appartenances des individus, aux jeux, aux dissonances et aux tiraillements identitaires, préférant se focaliser sur la révélation de différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation nationaux.

Marie Antoinette Hily a raison d'écrire qu'il « ne s'agit donc pas de considérer l'interculturel comme un concept clos (présentant des éléments stables) mais de l'utiliser comme une esquisse dont les contours ne sont pas fixés »<sup>54</sup>.

Le management interculturel doit davantage explorer qu'il ne le fait la condition de sujetstravailleurs habitant la frange d'une réalité « entre deux ». Le management interculturel est conduit à de plus en plus étudier les personnes entre deux cultures nationales, quotidiennement entre deux villes, entre deux traditions familiales, entre deux systèmes rôles professionnels selon les lieux et les interlocuteurs... Il invite à un renouveau critique de la notion d'identité culturelle et à porter attention à ces univers subjectifs, « intraculturels » en quelque sorte, constitués d'équivocité (à la présence de schémas interprétatifs multiples pour une même situation et valables), de tiraillements, de dissonances et dans lequel les acteurs octroient du sens aux situations selon des systèmes de

<sup>51:</sup> Renaud Sainsaulieu, L'identité au travail, PFNSP, 1977.

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup>: Claude Springer et Frédérique Longuet, "Au sujet du « pluriel » : Une « didactique de la Relation » à la lumière de Jean-Luc Nancy (Être singulier pluriel, 1996).", Recherches en didactique des langues et des cultures [Online], 19-2 | 2022.

<sup>53 :</sup> Luigino Bruni, La blessure de la rencontre. L'économie au risque de la relation, Nouvelle Cité, 2014.

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup>: Marie Antoinette Hily, « Rencontres interculturelles, échanges et sociabilités », in *Construire l'Interculturel ? De la notion aux pratiques* (sous la direction de R. de Villanova, M-A Hily et G. Varro), L'Harmattan, pp 7-14, 2001.

références potentiellement antagonistes et contradictoires. Le management interculturel se demande quel est le « vécu » empirique des sociétés pluralistes dans lequel l'on pourrait être situé mais étonnamment aussi, participer de plusieurs mondes ? Il est appel à sortir du binarisme (Orient et Occident, holisme et individualisme...) pour accéder à une perspective plurielle d'un travail socioanthropologique historique, comparatif et compréhensif.

Si l'on suit Pablo Servigné et Gauthier Chapelle, le Monde s'affirme comme un champ ininterrompu de relations. Ce Monde nous oblige. A refuser binarisme et explication toute faite.

« Rien dans la nature n'est en soi-même absolument un » souligne aussi Alain Badiou. A part Dieu, diront certains. Tout est multiple, comme le sont les idées, les choses matérielles, toutes composées de plusieurs choses<sup>55</sup>. Autour de nous, dominent des entrelacements inextricables entre le social et le biologique de sorte qu'il n'est pas possible de séparer ceux-ci. De même, il semble étonnant d'opposer systématiquement l'un à l'autre, le natif à l'étranger, puisque l'autre est « l'un d'entre nous tous ».

« Oui, la bêtise consiste à vouloir conclure. Nous sommes un fil et nous voulons savoir la trame » écrit Gustave Flaubert a 28 ans lorsqu'il se confie à son ami Louis Bouilhet.

Vivre l'interculturel, c'est toujours faire face soudainement à un nouvel horizon, celui de l'inattendu et de l'incomplétude : un élément transcendant au-dessus d'une composition d'immanence. Le principe unificateur n'y est pas un élément unifié à l'avance.

Dès lors, la juste posture interculturelle conduit, selon nous, à penser les vérités comme un mélange issu de *l'écart* entre l'être (ce qui est) et l'événement (ce qui arrive).

Et nous pensons, dès lors, utile d'en appeler, pour enrichir toute compréhension, aux philosophies dites du devenir, depuis les *multiplicités* de Henri Bergson à la figure du rhizome de Gilles Deleuze et Félix Guattari, depuis les *individualisations impersonnelles* de Gilles Simondon à la notion de *relation* de Édouard Glissant. L'être s'y compose de relations entre relations. C'était déjà la position d'Héraclite, et plus près de nous de Nietzsche. Le devenir y est la texture de la vie-même. Gilles Deleuze et Félix Guattari opèrent, par exemple, une fusion des dimensions de l'être et des devenirs. Les devenirs ne traversent pas l'être pour le modifier. Les devenirs sont une condition de l'être<sup>56</sup>. L'être « est une somme de devenirs », des phases successives d'individuation qui sont autant de surgissements de formes. L'Un se réalise par l'intermédiaire d'une expression multiple et différentielle, et non une relation sujette à logique formelle (comparaison, addition, synthèse, analogie). « Il ne s'agit pas d'additivité, mais bien d'interpénétration, d'imprégnation, de synthèse dynamique »<sup>57</sup> et nul besoin de l'unité pour former un système de relations démultiplié par d'autres relations.

On retrouve là la forte intuition de Gilbert Durand pour qui « la vraie structure ne pouvait être qu'un ensemble de forces et non seulement... un schéma formel ». Précisément, parce que pour l'homme, animal symbolique, animal aux prises avec ce monde de l'âme où agit la puissance du symbole, « il n'y a jamais de sens propre, de formule magique et univoque fixée par un *lexicon* idéal... mais rien

<sup>&</sup>lt;sup>55</sup>: Alain Badiou, *Alain Badiou par Alain Badiou*, Presses Universitaires de France, 2015.

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup>: Stéphan Leclercq et Arnaud Villani, « Devenir », Les Cahiers de Noesis. Le vocabulaire de Gilles Deleuze, n° 3, 2003.

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup>: Jean-Jacques Wunenburger, *La Raison contradictoire*: *Sciences et philosophies modernes*: *la pensée du complexe*, Albin Michel, 2017.

que des sens figurés » <sup>58</sup>. Nous devons donc nous opposer, dans l'étude de la vie des âmes humaines qu'est, par essence, le domaine interculturel, et non des sciences de la nature et des sciences formelles, à la logique de *l'anorganique* qui opère un rétrécissement de l'homme au seul être « rationnel » et à la voie de la raison pure théorique qui évacue les facettes multiples, ondoyantes, divergentes d'une herméneutique des mythes présents en Art, dans les religions, dans le langage... C'est tout l'intérêt qu'il y a pour nous à utiliser la figure du rhizome, figure d'un devenir plus que bipolaire. Pour penser ce que Jean-Jacques Wunenburger nomme des situations *dilemmatiques* <sup>59</sup>. Nous voulons dire celles où tout être comme tout événement apparaissent comme intégrés « dans un système de pôles antagonistes, dont chacun exige l'existence simultanée de son contraire » et plus encore.

Tel l'enfant métis qui ne peut ressembler pleinement à ses deux parents, l'expérience, en ces situations, est peu prévisible. « Le métis est obligé d'affronter dans son histoire, ce qui chez les autres, demeure masqué. La fracture secrète d'une identité blessée peut devenir le point d'appui d'une nouvelle identité » écrit Jacques Audinet<sup>60</sup> pour qui « l'enfant né du métissage est un être nouveau », un « paradigme d'humanité »<sup>61</sup>. Une belle promesse aussi de bricolages.

#### o Les liens qui libèrent

Prenons au sérieux ce titre de l'éditeur de l'ouvrage qui nous intéresse. Ce titre fait pleinement écho à la visée du management interculturel qui est, quand des partenaires étrangers se font face, un espace de tensions et d'affrontements *contenus*.

Si l'entraide est donnée naturelle et universelle, la coopération ne l'est pas dans la société contemporaine (société multiculturelle) qui est nôtre.

Le management interculturel a à se détacher d'une axiomatique de l'intérêt de « gladiateurs » sans cesse en lutte. Il a à opérer une « révolution copernicienne » en s'inscrivant explicitement dans des approches sociales fondées sur la collaboration qui ne nécessite pas l'intervention d'une autorité centrale.

La visée interculturelle - nommons là interculturalisme - est un « travail à faire » dans les termes de la culture de l'autre qui n'évite pas, répétons-le, la controverse<sup>62</sup>.

Comment se mettre d'accord quand on a des « régimes de véridiction » différents, selon l'expression de Bruno Latour ? Le socle du « travail à faire » est moins l'entente que l'explicitation réciproque des rivalités, des différences, des analogies perçues qui implique un contrat de recherche en commun, sur la potentielle violence symbolique des relations et l'analyse aussi des transgressions ordinaires.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup>: Gilbert Durand, *Sciences de l'homme et tradition*, Editions Berg International, 1979, p. 65 et 82, cité par Jean-Jacques Wunenburger, « Pour une subversion épistémologique », in Michel Maffesoli, *La galaxie de l'imaginaire : dérive autour de l'œuvre de Gilbert Durand*, Éditions Berg International, 1980.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup>: Jean-Jacques Wunenburger, *La Raison contradictoire. Sciences et philosophies modernes : la pensée du complexe*, Albin Michel, 1989.

<sup>60 :</sup> Jacques Audinet, Le temps du métissage, Les Editions de l'atelier, 1999, p. 150.

<sup>&</sup>lt;sup>61</sup>: Jacques Audinet, *Le temps du métissage*, Les Editions de l'atelier, 1999, p. 148.

<sup>62 :</sup> François Jullien, De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures, Fayard, 2008, p. 164.

A l'invariant, qui suppose une universalité de surplomb, l'interculturalisme préfère l'équivalence qui invite à repérer dans les « cultures en présence »<sup>63</sup> des partenaires un point de recoupement possible à partir duquel elles vont se mettre en perspective, s'aligner pour faire pont entre elles<sup>64</sup>.

L'interculturalisme vise à échafauder « une relation convenablement régulée permettant d'accéder à un nouveau plan : celui d'une formation unitaire harmonieuse transcendant les différences sans les évacuer »<sup>65</sup>.

L'interculturalisme n'est donc pas « une résolution euphorique des contradictions dans un ensemble homogène »<sup>66</sup>. Il n'est pas une synthèse, ni un résultat stable puisqu'il est toujours en train de se produire, ni une substance nouvelle, ni un énoncé.

L'interculturalisme est enchainement fécond toujours en train de se faire car « Autre est celui qui donne et celui qui reçoit ; autre celui qui reçoit et celui qui rend »<sup>67</sup>.

C'est cet enchaînement (qui rend libre) qui caractérise la rencontre interculturelle : « Il ne s'agit donc pas d'imaginer une culture de l'universel, qui n'existe pas, il s'agit de conserver suffisamment de distance critique pour que la culture de l'autre donne du sens à la nôtre »<sup>68</sup>.

Dès lors, l'universel, n'est pas la « recherche d'une extensivité notionnelle qui risquera toujours d'être mise en péril dans d'autres cultures », mais le principe idéalisé qui permet de pousser sans cesse et plus loin l'effectivité du partage, de la délibération et de la *rencontre*.

Un contexte *multiculturel* est un contexte dans lequel émerge cette ambiguïté, de l'ambivalent, de l'incongru et devient interculturel quand se casse la frontière entre marge et normalité et que se dévoilent, par un travail humain volontaire, des logiques d'action que l'on ne voyait pas de prime abord et qui ne résument pas à l'espoir fondé par la charité, la stricte négociation procédurière ou même l'intérêt bien compris de ceux qui participent.

L'interculturalisme est, pour nous, invitation à voir le monde comme un archipel, tel un mur de pierres sèches où « chaque élément vaut pour lui-même et pourtant par rapport aux autres »<sup>69</sup>. L'interculturalisme est moyen de combat contre l'obscurantisme. Car l'archaïsme est toujours devant nous si l'on ne prend pas garde et que l'on ne cultive pas les conditions de la socialité : tendance à censurer tout avis déplaisant, nostalgie de communautés supposées homogènes et solidaires, juxtaposition de groupements cherchant uniquement leur propre profit, tendance à l'absorption de la sphère privée individuelle par la logique de contrôle du marché.

N'ayons pas peur des autres. N'oublions pas d'aimer!

<sup>&</sup>lt;sup>63</sup>: Nous pourrions parler de sujets porteurs, créateurs et créatures de cultures car on n'a jamais vue de « cultures » en tant que blocs indivis se faire face dans la réalité. Une « culture » est toujours portée, incarnée, ne nait pas mais continue.

<sup>&</sup>lt;sup>64</sup>: François Jullien, *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Fayard, 2008, p. 139.

<sup>&</sup>lt;sup>65</sup>: Carmel Camilleri, « La Gestation de l'identité en situation d'hétérogénéité culturelle », *La Recherche interculturelle*, Tome I, L'Harmattan, 1989, p. 389.

<sup>66:</sup> François Laplantine, Métissages: de Arcimboldo à Zombi, (avec Alexis Nouss), Paris, Jean-Jacques Pauvert, 2001, p. 7.

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup>: Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004, p. 377.

<sup>&</sup>lt;sup>68</sup>: Serge Latouche, *L'Occidentalisation du monde*, La Découverte, 1989.

<sup>&</sup>lt;sup>69</sup>: Gilles Deleuze, *Critique et clinique*, Editions de Minuit, 1993, p. 110-111.