

## Quinze clés pour repenser l'interculturel

*Philippe Pierre*

Le passage du « Tu me gênes » vers « Nous construisons ensemble » puis « Tu m'apportes » est une perpétuelle conquête humaine. Un enjeu authentiquement *interculturel*.

Interculturel... qu'est-ce à dire précisément ?

Dans ce texte, nous souhaitons introduire au vocabulaire et à quelques enjeux interculturels majeurs pour notre société.

Une discipline « interculturelle » peine encore à se constituer<sup>1</sup>.

Une « industrie » de l'interculturel existe. A destination des entreprises et organisations, animée par des consultants, coachs ou formateurs, elle se nourrit de formules assertives sur la nécessité de bien « communiquer ». Elle offre des « recettes » et des « règles reflexes » de savoir-vivre en affaires qui, le plus souvent, sont basement utilitaires, « totalisantes » et donc peu utiles pour sortir des stériles comparaisons. De pays à pays.

L'ambition doit être plus haute.

Comment aider une personne exilée à recouvrer sa sécurité psychologique, sinon sa dignité ? Comment une personne est-elle capable de communiquer quand les référentiels de sens de ses interlocuteurs divergent ? Comment établir des modes de management efficaces dans les pays étrangers d'implantation d'une PME innovante ? Comment former les personnels expatriés et leurs familles à une expérience internationale ? Comment négocier avec des partenaires d'une autre région ? Comment prouver que la « diversité » améliore la performance des équipes de travail ? Est-ce si sûr ? Une seule solution, la discrimination positive ? Vraiment ?

Qu'y a-t-il de transversal ou de commun à ces questionnements qui évoquent franchissement de frontières (mentales, psychologiques, sociales, physiques...), sens de la justice ou quête de performance et dimensions culturelles à l'œuvre ?

---

<sup>1</sup> : Pour beaucoup, l'interculturel est davantage un mode d'interrogation particulier qu'une discipline théorique instituée au sein d'un champ et susceptible d'avoir fait naître des normes de validation uniques. Moins une construction doctrinale en soi, aux expressions très diverses, qu'un « ensemble de propositions formant une base d'accord à partir de laquelle se développe une tradition de recherche » (Martine Abdallah-Preitceille et Louis Porcher, *Diagonales de la communication interculturelle*, Anthropos, 1999, p. 52). Pour l'examiner, nous proposons de retenir ici six critères qui fonderaient une discipline scientifique comme mode de connaissance systématique : que cette science ait un objet « propre », des théories spécifiques, une tradition méthodologique reconnue (même si les disciplines en sciences sociales ne prétendent pas toujours posséder une méthodologie « spécifique»), des débouchés scolaires pour ceux qui s'y adonnent avec des moyens de diffusion de revues, de colloques ainsi que des postes universitaires identifiés et liées à cette science.

La « connaissance » de la culture de l'autre, au sens de la détection d'un code culturel secret, rendant lisible quelques traits descriptifs, s'avère aujourd'hui inapte à rendre compte de la *création* interculturelle dans des univers globalisés<sup>2</sup>.

Il y a urgence, selon nous, à mieux définir le terme d'interculturel comme terme substantivé qui renvoie à une réalité tridimensionnelle<sup>3</sup> :

- *L'interculturalité* comme description des valeurs et pratiques<sup>4</sup> de sociétés d'archipels ;
- *L'interculturalisation* comme méthode scientifique qui cherche à comprendre une « anthropologie du divers »<sup>5</sup> ;
- *L'interculturalisme* comme projet éthique et politique vers « l'avènement d'un état humain jugé préférable »<sup>6</sup> ;
  - Avec l'interculturalité, on explorera la réalité, par exemple, de l'accueil et l'intégration des personnes migrantes, les effets humains des rapprochements d'organisation comme un rachat d'entreprise où l'on continue de s'appeler les « ex de »... des années plus tard, les trajectoires scolaires ou linguistiques d'enfants d'expatriés...
  - Avec l'interculturalisation, on développera, par exemple, des recherches sur les stratégies identitaires, les compétences interculturelles, l'acculturation psychologique, la négociation socio-culturelle, l'intersectionnalité....
  - Avec l'interculturalisme, on renverra, par exemple, à un engagement antiraciste d'une organisation de défense des droits des étrangers, aux valeurs de solidarité supposées « universelles » de pratiques associatives, à la question de savoir si la République est juste dans ses principes mais inégalitaire dans ses pratiques...

L'interculturel invite à voir le monde comme un mur de pierres sèches où « chaque élément vaut pour lui-même et pourtant par rapport aux autres »<sup>7</sup>.

La notion de culture en sciences humaines sociales souffre d'une absence de consensus sur sa juste définition ; elle pâtit également de l'absence de méthodes fiables permettant de mesurer ses effets autour de supposées « valeurs ».

Nous défendons depuis longtemps l'utilisation, dans les champs de l'interculturel, de la notion d'identité qui permet d'échapper à certains pièges d'une explication causale et dualiste<sup>8</sup>. Et qui évite

---

<sup>2</sup> : Michel Sauquet et Martin Vielajus, *L'intelligence interculturelle*, ECLM, 2014.

<sup>3</sup> : La question de « l'action » et de jugements de fait relatifs à l'évolution de nos sociétés de « modernité tardive » est plutôt du côté de l'interculturalité, la question de « la connaissance » et des « grilles d'analyse » est davantage du côté de l'interculturalisation alors que la question de « l'engagement » ou de « la militance » est clairement du côté de l'interculturalisme (jugements de valeur).

<sup>4</sup> : Patrick Denoux, « Pour en finir avec l'interculturel polymorphe : l'interculturalisation, un concept générique », Ghazi Chakroun et Elaine Costa-Fernandez, *Cognition sociale, formes d'expression et interculturalité*, 2017, p. 4.

<sup>5</sup> : Martine Abdallah-Pretceille, « La pédagogie interculturelle : entre multiculturalisme et universalisme », *Recherches en éducation*, 9, 2010.

<sup>6</sup> : Carmel Camilleri, « La communication dans la perspective interculturelle », *Chocs de cultures*, L'Harmattan, 1989, p. 389.

<sup>7</sup> : Gilles Deleuze, *Critique et clinique*, Editions de Minuit, 1993, p. 110-111.

<sup>8</sup> : Philippe Pierre, *La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français*, Thèse de doctorat en sociologie de l'IEP de Paris, 2000.

de consacrer trop vite la domination d'un registre stato-national des appartenances ou l'idée de « programmation mentale » des individus<sup>9</sup>.

Ce texte vise à explorer pourquoi l'interculturel devrait de moins en moins être appréhendée à partir de constructions *a priori* (nécessitant *explication* au travers d'une appareillage hypothético-déductif) mais de plus en plus comme des écarts vécus, des « disjonctions » entre la signification et l'intention de l'acteur, des tiraillements et des dissonances (nécessitant *compréhension* et même *traduction*) qui en appellent aux identités et sans l'examen desquelles on ne peut réellement *juger* d'une culture.

---

<sup>9</sup> : Si chaque société développe puissamment des cadres culturels propres à un contexte national et qui se « révèlent » notamment en contextes de travail, cela n'élimine pas d'autres cadres structurants ou d'autres variables modératrices. Il paraît temps de rapprocher la culture d'autre chose que des représentations collectives, des traits culturels, sorte d'"universaux" dont la base ne serait ni les individus, ni les groupes sociaux, ni leurs rapports mutuels.

## A/ Interculturalité

### 1, Une même commune Humanité, pourtant perpétuellement divisée.

Proposons de définir (ou de redéfinir) quelques mots de base.

- Appelons *culture* l'ensemble des éléments appris du comportement et de l'histoire des hommes<sup>10</sup>. Il existe des centaines, sinon des milliers de définitions de ce mot, de « l'exercice et du raffinement de l'esprit » de Hobbes à « l'ensemble de règles tacites de comportements inculquées dès la naissance lors du processus de socialisation précoce dans le cadre familial » d'Edward T. Hall. Selon nous, la notion de culture renvoie communément à un univers de sens inventé, transmis, partagé par un groupe et mobilisé par chacun de ses membres pour interpréter et agir dans les situations du quotidien et favoriser, au final, sa survie sur le temps long<sup>11</sup>.
- Caractérisons la *société* comme le lieu où l'on éprouve l'autre et où l'on fait, souvent dans l'épreuve, « l'expérience de soi ».
- Définissons l'*interculturel* comme un élan, qui a surtout à voir avec la question de l'autre, de tous les autres<sup>12</sup>, qui ont tous leur place dans notre monde. Et rappelons que l'interculturel, avec son préfixe « inter » qui signale qu'entre les aires et domaines culturels, il y a interaction, est distinct du pluriculturel ou de multiculturel, notions qui ne relèvent que du simple constat ou de la fade tolérance.
- Découvrons que le mot *civilisation* n'a fait son entrée dans le Dictionnaire de l'Académie française qu'en 1835. Et que les trois quarts de l'humanité discutent à l'heure actuelle cette notion lorsqu'elle est assimilée à celle de « progrès », suivant des principes et des valeurs qui seraient pertinents pour le monde entier. Or la puissance démographique relative de l'Occident décline rapidement ; en 1920, il « régnait » sur la moitié de la population mondiale. Aujourd'hui, sur 10% seulement de la planète. Un temps sous domination, toutes les puissances non-occidentales affirment aujourd'hui la valeur de leur propre patrimoine culturel et de leurs visions du monde.
- Rappelons enfin que la France et l'Europe, d'où nous écrivons ce texte, ont été et sont des terres d'immigration, riches d'une grande variété de cultures et dans lesquelles *l'étrangéité* ne relève nullement de l'exception.

---

<sup>10</sup> : Philippe Pierre et Michel Sauquet, *Abécédaire de l'interculturel. 50 mots à prendre en compte par temps d'intolérance*, ECLM, 2024.

<sup>11</sup> : Max Weber a évoqué la culture comme « segment fini de l'infinité dénuée de sens du devenir du monde, à laquelle on attribue du sens et de la signification » (Max Weber, 1992, p. 154, cité par Francesco Fistetti, *Théories du multiculturalisme*, La découverte, 2009, p. 132).

<sup>12</sup> : Marc Augé recense alors, pour tous les autres : « l'autre exotique qui se définit par rapport à un « nous » supposé identique (nous Français, Européens, Occidentaux) ; l'autre des autres, l'autre ethnique ou culturel, qui se définit par rapport à un ensemble d'autres supposés identiques, un « ils » le plus souvent résumé par un nom d'ethnie ; l'autre social : l'autre de l'intérieur par référence auquel s'institue un système de différences qui commence par la division des sexes mais qui définit aussi, en termes familiaux, politiques, économiques, les places respectives des uns et des autres, en sorte qu'il n'est pas possible de parler d'une position dans le système (ainé, cadet, puiné, patron, client, captif...) sans référence à un certain nombre d'autres ; l'autre intime, enfin, qui ne se confond pas avec le précédent, qui est présent au cœur de tous les systèmes de pensée, et dont la représentation, universelle, répond au fait que l'individualité absolue est impensable : l'hérédité, l'héritage, la filiation, la ressemblance, l'influence sont autant de catégories à travers lesquelles peut s'appréhender une altérité complémentaire et, plus encore, constitutive de toute individualité » (Marc Augé, *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Éditions du Seuil, 1992, pp. 23-24).

## 2, Derrière la notion de culture, des « adhérences culturelles » qui se croisent, se combattent ou se rejoignent

L'homme est à la fois un être sensible et un être symbolique, qui participe à la construction du monde qui le borde. Il vit, dépend, souffre, s'enorgueillit et ne cesse d'attribuer des significations à ce qui l'entoure. Son intelligence se distingue fondamentalement de l'intelligence artificielle par sa recherche de sens, ses doutes, ses hésitations, ses élans.

Très peu de nos comportements, spontanés ou réfléchis, du nourrisson à l'enfant socialisé, de l'adolescent apaisé à l'adulte révolté, échappent à l'emprise du filtre de la culture et de repères qui structurent notre lecture des situations que nous vivons. Il a ce que nous appelons ses « adhérences culturelles »<sup>13</sup>, notion qui permet d'éviter de tomber dans le piège des simplifications et des stéréotypes par lesquels on classe sommairement un individu comme français ou tchèque, ingénieur ou commerçant, croyant ou agnostique, finissant finit par l'enfermer dans un simple tiroir. Il n'est pas *que* cela, mais par son histoire personnelle et les conditions dans lesquelles il a été élevé, il est un peu quand même.

Ni entité fixe, ni phénomène conscient, la culture joue un double rôle dans les interactions, à la fois cognitif, à travers la structuration du comportement individuel et des rapports sociaux, et symbolique, en tant que cadre de référence associé à une identité de groupe quand il s'agit de spécifier la conception d'un juste mode d'exercice du pouvoir ou d'une forme légitime de conciliation des intérêts<sup>14</sup>.

Si aucun acte n'est dépourvu de sens, l'interculturel est défense et affirmation d'un pluralisme axiologique qui considère que l'intérêt humain ne peut être résumé aux seuls intérêts matérialistes et à un « économique » pourtant partout dominant<sup>15</sup>.

Nos *référentiels de sens* et « catégories d'entendement » sont pluriels. Mon regard est une perspective, il y en a d'autres. Et ce qui est privé de sens dans une des perspectives peut en trouver un dans une autre. Nous l'oublions souvent. Particulièrement quand nous nous croyons en danger.

## 3, Sociétés d'interdépendances et même d'archipels

Notre environnement est devenu hautement « mondialisé » et même « globalisé ». Chaque jour s'accroît la conscience que les problèmes humains, partout où ils surviennent et se propagent, déterminent des effets même dans les régions les plus reculées de notre globe. Nous devons penser

---

<sup>13</sup> : Michel Sauquet et Martin Vielajus, *L'Intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Editions Charles Léopold Mayer, 2007.

<sup>14</sup> : Une acception « anthropologique » aborde la culture comme un ensemble de savoirs lié à un groupe social, habituellement national. Sa visée est *descriptive*. L'intégration de l'individu dans le groupe est associée à l'acquisition d'un certain stock de connaissances, de manières d'être, de valeurs et de représentations... qui façonnent son comportement. Une acception « psychologique » entend la culture comme un ensemble de schèmes mentaux à l'aide desquels quelqu'un peut essayer de se rendre intelligible et sensée une situation.

<sup>15</sup> : Jean-François Chanlat, *Homo anthropologicus*, EMS, 2023. L'interculturel invite à une critique féroce de l'idée d'un modèle universel de gestion des affaires, par exemple, qui serait partout efficace et efficient. Il éclaire le domaine du management comme une forme caractéristique du monde occidental dotée de notions opératoires et de concepts formés à l'intérieur d'une civilisation, dans son type de savoirs et dans sa forme singulière de philosophie de l'action. Modernisation et occidentalisation ne sont pas synonymes l'une de l'autre. Pointer d'autres formes de modernisation que celles connues par l'Occident, d'autres formes de décolonisation connues à partir d'autres centres que le seul Occident, amène à déconstruire la croyance en l'existence généralisée de terres exotiques et immobiles qui ne seraient pas entrés suffisamment dans l'Histoire et dans lesquelles les individus vivraient – tous pareils – sous un régime du tout « collectif ». Le projet du management interculturel ne limite pas l'anthropologie sociale aux sociétés archaïques. Il en élargit la portée à toutes les aires de civilisations. Ce projet invite à être sans cesse en alerte pour savoir si nos concepts ont des équivalents non occidentaux et faire de la traduction un impératif épistémique.

une « culture des interdépendances »<sup>16</sup> qui se généralise comme *fait social total*<sup>17</sup>. Dès lors, nos sociétés occidentales contemporaines sont tiraillées par un changement *d'imaginaire* politique<sup>18</sup> : le passage de l'Un au multiple, de la pyramide au réseau et du réseau à l'archipel. Michel Foucault parle de passage d'une *épistémè* à une autre<sup>19</sup> et du « discontinu qui fait qu'en quelques années parfois une culture cesse de penser comme elle l'avait fait jusque-là, et se met à penser autre chose et autrement<sup>20</sup> ».

Aucune société n'est gouvernée par un seul type de valeurs, un seul ordre culturel, pas même les sociétés totalitaires. Ce qui existe, ce sont *les* ordres culturels et sociaux qui illustrent que nous éprouvons différemment et que « nous habitons aussi des mondes sensoriels différents »<sup>21</sup>. C'est notamment parce nous accordons à l'autre des intentions qu'il n'a pas que les enjeux culturels et interculturels surgissent. Le *sens* ne résulte pas d'un état de fait mais de perpétuelles interprétations qui peuvent s'avérer contradictoires. Et nos sociétés occidentales continuent d'être le lieu d'une intensification du « souci de soi »<sup>22</sup> : l'individu fait de soi, et non de telle ou telle entité extérieure, l'objet principal de son attention et de ses soins.

Dès lors, les repères de l'action collective, c'est à dire « les systèmes de représentation dans lesquels sont mises en forme les catégories de l'identité et de l'altérité », semblent de plus en plus fluctuants<sup>23</sup>, *liquides*<sup>24</sup>, poly-facettés.

De plus en plus de nos contemporains valorisent leur propre singularité face aux différents groupes auxquels ils appartiennent en y étant comme de « passage »<sup>25</sup>.

Clients, usagers, passagers, migrants, exilés... tous renvoient, à des titres très divers, à la figure du *flux* qui remet en cause les principes de la solidarité organique, de la sédentarité du pouvoir et de la souveraineté sans partage des États. Flux et fluides ne conservent jamais leur forme tandis que les corps solides « annulent » le temps, les fluides semblent prédisposés à la transmutation. « Comment savoir où commence l'eau étrangère quand la frontière elle-même est faite d'eau ? », demande

---

<sup>16</sup> : Francesco Susi, *L'interculturalità possibile*, Anicia, 2002, p. 7.

<sup>17</sup> : Dominique Martin, Jean-Luc Metzger et Philippe Pierre, *Les métamorphoses du monde*, Le Seuil, 2003.

<sup>18</sup> : Gilbert Durand *L'imaginaire. Essai sur les sciences et la philosophie de l'image*, Hatier, 1994.

<sup>19</sup> : Edward T. Hall, *La dimension cachée*, Éditions du Seuil, 1971.

<sup>20</sup> : Michel Foucault, « La pensée du dehors », *Dits et écrits*, Tome 1, Gallimard, 1994. « Par épistémè, on entend l'ensemble des relations pouvant unir, à une époque donnée, les pratiques discursives qui donnent lieu à des figures épistémologiques, à des sciences éventuellement, à des systèmes formalisés... L'épistémè, ce n'est pas une forme de connaissance ou un type de rationalité qui, traversant les sciences les plus diverses, manifesterait l'unité souveraine d'un sujet, d'un esprit, d'une époque ; c'est l'ensemble des relations qu'on peut découvrir, pour une époque donnée, entre les sciences quand on les analyse au niveau des réalités discursives » (Michel Foucault, *Archéologie du savoir*, Gallimard, 1969, p. 250).

<sup>21</sup> : Edward T. Hall, *La dimension cachée*, Le Seuil, 1971.

<sup>22</sup> : Ce souci de soi chez Michel Foucault a trois visages : - 1, l'exaltation de la singularité individuelle par l'assignation d'une valeur absolue à l'individu, qu'on oppose alors au groupe et aux institutions ; - 2, « la valorisation de la vie privée » ; - 3, « l'intensité des rapports à soi, c'est-à-dire des formes dans lesquelles on est appelé à se prendre soi-même pour objet de connaissance et domaine d'action, afin de se transformer, de se corriger, de se purifier, de faire son salut » (Michel Foucault, *Le souci de soi*, p. 58) cité par Vincent Descombes, *Le complément de sujet. Enquête sur le fait d'agir de soi-même*, Gallimard, p. 282).

<sup>23</sup> : Marc Augé, *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Éditions du Seuil, 1992, p. 38.

<sup>24</sup> : Zygmunt Bauman, *La vie liquide*, Le Rouergue/Chambon, 2006.

<sup>25</sup> : Philippe Pierre et Michel Sauquet, *L'archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle*, ECLM, 2022.

l'écrivaine japonaise Yoko Tawaka qui aime aussi se jouer des points cardinaux et dire que Pékin dans le monde de son enfance se situait à l'Ouest<sup>26</sup>.

Plus que « le métissage des cultures », c'est « la culture du métissage » qui tend à devenir l'axe de création des processus culturels et de l'interculturalité<sup>27</sup>. Nous préférons, quant à nous, parler d'*écarts culturels* et de *créolisation*. Ce mouvement que nous observons implique une révision de nos catégories habituelles de pensée pour transgresser les clôtures homogénéisantes et aborder une dynamique culturelle et identitaire des *plateaux*, des réseaux, des lignes de *fuite*, des *plis*, des *micrologies*, de l'hétérogénéité.... Ce que Martine Abdallah-Pretceille appelle une « anthropologie du divers<sup>28</sup> » ?

#### 4, Les boussoles du sens sont dérégées !

Nous sommes habitués, en Occident, à une pensée fondée sur l'unification, sur la recherche d'un idéal en surplomb, sur le principe de non-contradiction, sur une conception du sujet qui se présente comme identique à lui-même dans le temps<sup>29</sup>. « Or, l'identité comme privilège de l'identique (Un, Logos, moi, Centre, Norme, Dieu, Ordre, Tradition) est négation et obscurcissement de la différence comme de la multiplicité qui est pourtant la marque des relations humaines. [...] L'Occident n'a pas réussi à se penser dans les formes du pluralisme, de la liberté »<sup>30</sup>. Une racine profonde continue à le lier dans la pensée, dans l'organisation de la vie sociale à des catégories unitaires.

Partout, pourtant, autour de nous, la couleur et l'air du temps sont à la *fragmentation*, aux *multiplicités*. Ainsi, la conception d'un espace homogène et idéal divisé en parties comme l'est la répartition des États-nations fait place, sans l'éliminer, à une pluralité de lieux et opérateurs de gouvernance d'un « *devenir autre* » (diasporas, mafias, communautés virtuelles...) que l'on peut apparenter à des réseaux enchevêtrés, à une logique de *rhizome*<sup>31</sup> qui n'est pas réellement un *être* mais un agencement de devenir. Patrick Chamoiseau affirme que ce qu'il nomme « *la mondialité* diffuse en nous la présence d'un invisible plus large que notre lieu<sup>32</sup> ». Dès lors, dans ce mouvement de mise en mobilité généralisée de nos sociétés et d'accélération des rythmes de vie, cette notion de rhizome invite aussi à comprendre la « multiplication » des impressions, des sentiments, des ambivalences... sans recourir à un centre ordonnateur.

Ainsi, la conception du temps linéaire et séquentielle, où l'on contrôle les présences et où l'on découpe les tâches, se confond à un temps simultané de co-présence où cohabitent plusieurs espaces sociaux en un seul lieu physique. Comme l'illustrent les réunions en visio-conférence. La rupture du numérique entraîne la disparition du réel, celui-ci étant remplacé par des symboles et les langages de programmation. Nous sommes de plus en plus plongés dans l'immatériel des informations, des énergies, des situations inédites sans référence possible à un ordre naturel. La

---

<sup>26</sup> : Nicole Pelletier, « « Habiter dans les frontières », Migration et identité chez Yoko Tawada » », in *Migration et Identité*, Thomas Klinkert, Rombach, p. 164.

<sup>27</sup> : Martine Abdallah-Pretceille, « La pédagogie interculturelle : entre multiculturalisme et universalisme », *Recherches en éducation*, 9, 2010. « L'anthropologie du métissage reste à faire et ce, de manière urgente compte tenu de l'accroissement des contacts. Il est significatif de noter l'amplification du recours à la diversité et à la marginalité à travers, par exemple, des ouvrages comme *Marges* de Jacques Derrida, *L'Art des confins* de Jean-François Lyotard, *L'âme tigrée* de Gilbert Durand et *Le Tiers Instruit* de Michel Serres » (*Idem*).

<sup>28</sup> : Martine Abdallah-Pretceille, « La pédagogie interculturelle : entre multiculturalisme et universalisme », *Recherches en éducation*, 9, 2010.

<sup>29</sup> : Franco Cambi, *Intercultura : fondamenti pedagogici*, Carocci Editore, 2001, p. 42.

<sup>30</sup> : Valentina Crispi, « L'interculturalité », *Le Télémaque*, volume 47, n° 1, 2015, pp. 17-30.

<sup>31</sup> : Gilles Deleuze et Félix Guattari, *Capitalisme et Schizophrénie 2. Mille Plateaux*, Éditions de Minuit, 1980.

<sup>32</sup> : Patrick Chamoiseau, *Mondialité ou les archipels d'Edouard Glissant*, 2017, p. 41.

techno-science change le contenu de notre savoir, bouscule les cadres de notre expérience et notre rapport sensible au monde. Nous ne sommes plus seuls maîtres à bord : nous pensons, nous sentons avec la technologie et ses déphasages perpétuels<sup>33</sup>. Relativité, mécanique quantique, théorie du Chaos, physique des particules influencent le quotidien à partir duquel se construit notre représentation de la réalité et de la socialité.

Ainsi, la conception de nos relations sociales poursuit le même mouvement archipélique. De plus en plus de parents envisagent que leurs enfants ou eux-mêmes aillent vivre ailleurs que leur pays de naissance. De plus en plus de nos contemporains digitalisés ont des échanges réciproques, incarnés ou déspatialisés, mobilisant différentes cultures nationales, ethniques, sociales, professionnelles, de genres, d'âges... Ce mouvement s'opère à caractère exponentiel et les marqueurs traditionnels d'identification (nom, nationalité, âge, origine, statut social...) perdent chaque jour de leur « pertinence axiologique » quand il s'agit d'identifier autrui, encore moins de le catégoriser ou de prédire ses comportements<sup>34</sup>.

De plus en plus de demandeurs d'emplois, entre « deux places », de « jeunes », entre « deux conditions », d'immigrés, « entre deux traditions », et tant d'autres praticiens entre « deux niveaux d'être » *passent* en ne s'identifiant pas prioritairement avec une place où l'on naît, dont on hérite, où on était... Féminisme, revendication d'égalité raciale, reconnaissance des orientations sexuelles, naissance d'une conscience écologique politique... consacrent un réveil des identités culturelles qui déconstruisent un principe unitaire vertical/hierarchique/patriarcal et amènent à faire le deuil de l'émancipation universelle promise par la modernité<sup>35</sup>.

Les aires culturelles ne sont plus à appréhender comme des totalités pleines mais davantage sous la clameur des « particularismes » : migrations, allongement de l'espérance de vie, cohabitation de quatre générations dans les familles, demande positive de sens - et dont l'idéal démocratique est un des aspects - concourent au fait de se définir de moins en moins « par rapport aux mêmes critères, aux mêmes valeurs et aux mêmes procédures d'interprétation<sup>36</sup> ».

Dans cette perspective éclatée, la vie est de moins en moins sanctionnée par un héritage imposé de l'extérieur, par une entité en surplomb, divine ou pas, dans un amont de nos consciences, ni même par la raison autonome du cheminement de nos consciences mais par des valeurs consuméristes : bien être, confort, relations harmonieuses entre les êtres... L'individualisation des références qui en découle consacre un « renversement de la présomption de compétences » qui bouscule en profondeur l'autorité définie comme ce qui permet à celle ou celui qui détiennent le pouvoir de se poser comme « celle ou celui qui savent » et non seulement comme les détenteurs de la force. Aujourd'hui, celle ou celui qui est supposé *sachant* doit aujourd'hui prouver à celles et ceux qui apprennent qu'ils savent. A défaut, si le diagnostic n'a pas été bon, d'être portés rapidement devant les tribunaux, source extérieure aux volontés individuelles qui, elle, ne se tarit pas.

---

<sup>33</sup> : Guy Scarpetta, *L'impureté*, Grasset, 1985.

<sup>34</sup> : Martine Abdallah- Pretceille, "La pédagogie interculturelle : entre multiculturalisme et universalisme", *Recherches en éducation*, 9 | 2010.

<sup>35</sup> : Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon/Pocket, 2010.

<sup>36</sup> : Marc Augé, *Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Éditions du Seuil, 1992, p. 38-39.

## 5, Valeurs et intersubjectivité

« Il n'y a pas de nature humaine » affirmait Jean-Paul Sartre<sup>37</sup>. Le destin d'un homme, même pris dans les filets de mille déterminismes, reste en lui-même. Je choisis le sens des signes que le monde me lance même si je dépends des autres qui me reconnaissent comme tel ou pas. Nous nommerons cet espace *l'intersubjectivité* : « pour obtenir une vérité quelconque sur moi, il faut que je passe par l'autre<sup>38</sup> ». Ce que revendique subjectivement m'est ou pas socialement accordé.

Culturalisme, intégration sociale et analyse des valeurs sont liés. Les valeurs ont une influence sur la plupart, sinon tous les comportements motivés. Les valeurs - qui sont des croyances associées de manière indissociable aux affects et qui ont trait à des objectifs désirables qui motivent l'action - ne sont pas les produits d'un sujet, elles sont des construits sociaux. Legs du passé, elles ne sont pas choisies. Et, étrangement, ne demeurent pas les mêmes pour nous au fil du temps<sup>39</sup>. Bien que seul le présent existe, « seul le passé insiste » estimait Gilles Deleuze<sup>40</sup>. Ces valeurs, indispensables à la constitution d'un sujet comme d'une société, sont le fait du langage, de la culture et de l'histoire<sup>41</sup>. Les valeurs constituent des modèles que les individus ont intériorisés sans que la transmission soit mécanique<sup>42</sup>. Elles ne sont pas seulement de l'ordre du vrai mais du *sens*. Et d'abord d'un sens qu'elles ont *pour moi*. Il n'est pas possible de déterminer précisément les valeurs d'une personne en se basant seulement sur les valeurs associées à sa culture d'origine<sup>43</sup>. Au moment de choisir un comportement, des arbitrages entre valeurs rivales s'opèrent, y compris à l'insu des acteurs.

Les valeurs débouchent irrémédiablement sur des ordres moraux différenciés<sup>44</sup>. Existe-t-il, du reste, plus de différences culturelles exprimées dans des valeurs entre les individus d'un même pays qu'entre les pays<sup>45</sup> ? Il y aura toujours des valeurs et des croyances dissemblables en société mais la question se pose de savoir comment elles peuvent être surmontées – comme autant de fécondités - par un travail humain très exigeant que nous voulons *interculturel*. Ce travail suppose réflexion de l'humain sur lui-même. Nos grilles d'interprétation du monde ne sont et ne seront jamais identiques. Portons les ensembles !

---

<sup>37</sup> : Jean-Paul Sartre, *L'existentialisme est un humanisme*, Gallimard, 2017, p. 31.

<sup>38</sup> : Jean-Paul Sartre, *L'existentialisme est un humanisme*, Gallimard, 2017, p. 31.

<sup>39</sup> : Michael Sandel, *Liberalism and the Limits of justice*, Cambridge University Press, 1982, p. 52-55.

<sup>40</sup> : Gilles Deleuze, *Deux régimes de fous*, Les Éditions de Minuit, 2003, p. 383.

<sup>41</sup> : « Il est nécessaire pour qu'il y ait une morale, une société, un monde policé, que certaines valeurs soient prises au sérieux et considérées comme existant a priori ; il faut qu'il soit obligatoire a priori d'être honnête, de ne pas mentir de ne pas battre sa femme, de faire des enfants, etc.. » (Jean-Paul Sartre, *L'existentialisme est un humanisme*, Gallimard, 2017, pp. 37-38).

<sup>42</sup> : Ralph Linton, *The Cultural Background of Personality*, D. Appleton, 1945.

<sup>43</sup> : Shalom H. Schwartz, « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue Française de Sociologie*, 47-4, 2006, pp. 929-968. Pour Shalom H. Schwartz, le caractère universel des valeurs trouve sa source « dans au moins une des trois nécessités de l'existence humaine, auxquelles elles répondent. Ces nécessités sont : satisfaire les besoins biologiques des individus, permettre l'interaction sociale, et assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes ». « Les valeurs sont les concepts, socialement désirables, que l'on utilise pour représenter ces objectifs au niveau mental, et en même temps le lexique utilisé pour parler de ces objectifs dans les interactions sociales ».

<sup>44</sup> : Bernard Gagnon, « Le soi et le différent à l'âge de l'indifférence. La problématique de l'éducation », in Yves Boisvert & Lawrence Olivier, *A chacun sa quête. Essais sur les nouveaux visages de la transcendance*, Presses de l'Université de Québec, 2000, p. 86.

<sup>45</sup> : Ronald Fischer & Shalom Schwartz, « Whence differences in value priorities? Individual, cultural, or artifactual sources? », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42, 2011, pp. 1127-1144.

## B/ Interculturation

### 6, Comparer, comprendre, traduire...

Des cultures face à d'autres cultures... L'interculturalité, comme approche du réel et méthode de recherche, porte attention à de l'incommensurable qui mérite pourtant d'être comparé et que nous nommons dimension culturelle !

Quand le touriste présuppose qu'il y a sa propre culture et celle du pays d'accueil, et qu'elles sont différentes, il fait *comme s'il* y avait des cultures<sup>46</sup>. Il crée une illusion qu'il existe quelque chose comme une culture qui produit des symboles et des conventions. Il opère des analogies, traduisant des significations d'un contexte symbolique dans un autre, c'est-à-dire qu'il donne du sens à ce qu'il observe d'abord à travers son propre mode de compréhension. En ce cas, l'interculturalité consiste à explorer les changements que l'on doit opérer sur nos concepts afin de pouvoir prétendre énoncer ce qu'une autre collectivité affirme. Le projet est alors clairement de passer par l'autre pour faire retour sur soi, comme ont su le faire aussi des auteurs comme Montaigne, Marcel Mauss, Victor Segalen ou René Guénon.

« L'idée profonde de Claude Lévi-Strauss d'une pensée sauvage doit être comprise comme projetant une autre image de la pensée et non pas une autre image du sauvage » note Eduardo Viveiros de Castro<sup>47</sup>. Or, connaître, pour une personne scolarisée en Occident, c'est d'abord chercher à « objectiver ». A se placer à distance des choses et des sujets pour trouver la vérité. La personne se constitue ou se reconnaît elle-même dans les objets qu'elle produit, et elle se connaît objectivement lorsqu'elle réussit à se voir « de l'extérieur », comme un « ça ». Ce qui n'a pas été « objectivé » - comme transformé en chose observable ou mesurable - reste pour elle irréel ou abstrait. Et la forme occidentale de l'autre est encore, très souvent, la quantité, l'exemplaire, l'échantillon... Les méthodes comparatives voient le « Même » dans « L'Autre » et souvent « l'occidental » dans le « non-occidental » même si elles s'en défendent. Elle traque ce qu'elle nomme des différences et des ressemblances culturelles. L'illustrent, par exemple, les travaux fondateurs de Geert Hofstede, de Harry Triandis, de Fons Trompenaars, de l'enquête Globe, de Ronald Inglehart ou de Shalom Schwartz dans les champs du travail et des organisations. Des cartes culturelles du monde se dessinent, des variables culturelles sont définies et sont censées éclairer le réel de nos comportements comme de nos préférences affichées<sup>48</sup>.

Une riche tradition de recherche « culturaliste », ethnographique, s'est aussi constituée autour de ces éléments structuraux qui traverseraient les siècles, ces arrière-plans profondément influencés par des logiques de sens historico-nationales. Ce qui doit être premièrement comparé, ce n'est pas une culture, c'est son histoire. Philippe D'Iribarne et son équipe Gestion et Société développe, par exemple, l'idée de l'existence, pour chaque peuple, d'une sorte d'archétype qui influencerait une conscience collective et divers types de périls à éviter. Le véritable *réel* serait caché. Un Français se sentirait libre quand il tient son rang, fidèle peut-être en cela à l'idéal franciscain de « la grandeur de celui qui sert » alors qu'un Américain le serait davantage quand il applique un contrat légalement négocié<sup>49</sup>. On ne postule nullement ici l'invariabilité des conduites propre à une culture nationale mais la permanence des références qui servent à l'interprétation et signent l'appartenance à une culture politique. On reconnaît aussi que les valeurs des entreprises jouent un rôle plus grand que prévu pour la cohésion des salariés autour d'une stratégie et d'actions communes<sup>50</sup>.

<sup>46</sup> : Roy Wagner, *L'invention de la culture*, Zones sensibles, 1975.

<sup>47</sup> : Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, Presses Universitaires de France, 2009, p. 46.

<sup>48</sup> : Shalom Schwartz, "Rethinking the concept and measurement of societal culture in light of empirical findings", *Journal of cross-cultural Psychology*, 45(1), 2014, pp. 5-13.

<sup>49</sup> : Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Le Seuil, 1989.

<sup>50</sup> : Renaud Sainsaulieu (eds), *L'entreprise une affaire de société*, Les Presses de Sciences po, 1990.

Les sciences humaines et sociales sont d'abord contraintes de classer pour connaître. Mais doivent ensuite échapper au risque de tout opposer à partir de couples (individualisme-collectivisme, distance hiérarchique forte ou faible...) si l'on veut comprendre les personnes et non de supposées cultures nationales.

Une personne n'est pas une représentante unique de sa culture et ses valeurs personnelles peuvent être très différentes de celles associées communément à sa culture d'origine.

Comprendre, au sens d'accompagner, c'est moins porter l'accent sur des valeurs, des filiations, des « mondes clos », des ontologies (nationales) déterminées que sur des conflits de valeurs et de loyautés. Tout simplement, parce que nous sommes embarqués dans des sociétés, où les cultures de référence sont multiples, des sociétés d'interactions persistantes, où il n'y a pas *une* tradition en origine mais plutôt *des influences* traditionnelles originelles.

En nos temps contemporains, à l'appartenance (comparer) succéderait - sans l'effacer - une posture distanciée et une expérience du *jeu* autour d'un matériau culturel (comprendre).

Alors qu'en Occident, la pensée courante de l'identité d'un individu reste assez prisonnière d'un imaginaire binarisé, linéaire et séquentielle (métaphore de l'iceberg chez Edward T. Hall ou Robert Kohls, de l'arbre des compétences culturelles chez Jean Claude Nebila Bationo<sup>51</sup> ou Christoph Eberhard<sup>52</sup>, de la culture organisationnelle comme un oignon chez Edgar Schein et bien d'autres<sup>53</sup>), d'autres manières de saisir et de penser – pour comprendre autrement - méritent d'être explorées : celle du *rhizome*<sup>54</sup> chez Gilles Deleuze et Félix Guattari, celle de la *créolisation* chez Edouard Glissant, celles du *pli* chez Gilles Deleuze, de la *trace* chez Tim Ingold, de la *crystallisation* chez Gilbert Simondon, de la *catastrophe* chez René Thom ou de l'influence des travaux mathématiques de la morphogenèse (théorie du chaos) chez Ilya Prigogine, Benoît Mandelbrot ou David Ruelle.

Ce qu'on ne voit pas, on ne sait pas qu'on ne le voit pas. Comprendre, c'est saisir un sens *donné* et non pas *donner* un sens. Ne pas croire que l'on sait et savoir que l'on croit. C'est admettre qu'une « culture n'est pas qu'un contexte de sens, ni qu'un code – c'est aussi une compétence, une capacité d'action » comme le confirme Ehrard Friedberg<sup>55</sup>. Evoluer en contexte pluriculturel - et non pas être « une personne biculturelle » - conduit à réinterpréter les concepts d'identité mais aussi de culture<sup>56</sup>. Les *devenirs* sont aussi importants que les origines.

Comparer consiste à offrir un schéma conceptuel construit au moyen de généralisations inductives à partir de données concrètes<sup>57</sup>, de comportements et de conduites observables directement.

---

<sup>51</sup> : Jean Claude Nebila Bationo, Marilyne Choquette, Seima Souissi et Geneviève Duhaime, *Immigration petite enfance capitale-nationale*, 2018.

<sup>52</sup> : Christoph Eberhard, *Oser le plurivers. Pour une globalisation interculturelle et responsable*, Éditions Connaissances et Savoirs, 2014.

<sup>53</sup> : Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985.

<sup>54</sup> : Gilles Deleuze et Félix Guattari, « *Rhizome* », *Mille Plateaux*, Les Éditions de Minuit, 1980. « L'image du « rhizome » me paraît tout à fait propice à faire sentir le type de multiplicité hétérogène et qualitative qui convient à la texture d'une réalité en devenir » (Lettre de Henri Bergson à Gilles Deleuze, Texte paru dans la revue *Critique*, n° 732, mai 2008).

<sup>55</sup> : Ehrard Friedberg, « La culture « nationale » n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue Française de Sociologie*, 46, 1, 2005.

<sup>56</sup> : Le concept de « *culturalité* » est ici proposé par Martine Abdallah-Pretceille, Pour elle et tout un courant qui s'intéresse aux manipulations situationnelles de l'ethnicité et des registres d'appartenances, « la culturalité privilégie la fonction instrumentale de la culture au détriment de sa fonction ontologique et met l'accent sur les bricolages, sur les manipulations et les stratégies ». Ainsi, on s'intéressera aux discours et actes qui circulent autour du concept de culture « dans une visée mouvante, malléable et constructionniste » indique l'auteur.

<sup>57</sup> : Georges Devereux, *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Flammarion, 1972, p. 134.

Trouver quelque chose en commun ou d'universel. Le « Ils » est premier dans l'observation des régularités et des origines.

Comprendre vise davantage à saisir la conscience d'une appartenance, les confrontations et les différenciations avec les « autres » (« Je suis Suisse allemand et non simplement Suisse »). La logique interne des régularités sociales et culturelles est cherchée aussi dans une réfraction psychologique, une saisie subjective et vécue. Le « nous » est premier mais s'affirme peu à peu à la première personne<sup>58</sup>. Dans des devenirs.

Pour nous, toute comparaison et même toute compréhension doivent servir à une *traduction*<sup>59</sup>. Non pas « ou bien, ou bien » mais « non seulement, mais encore »<sup>60</sup>... L'objectif d'une traduction est autant de trouver un « synonyme » que de révéler la dimension cachée à l'intérieur des homonymes trompeurs. En cela, toute recherche interculturelle devrait se donner le droit de l'*expérimentation*, de l'hybridation de formes de discours et d'écriture pour atteindre différents publics, savants et ordinaires.

## 7, L'homme est perpétuellement déphasé par rapport aux structures

Comme le souligne Claude Lévi-Strauss, « nous ne pouvons jamais être sûrs d'avoir atteint le sens et la fonction d'une institution, si nous ne sommes pas en mesure de revivre son incidence sur une conscience individuelle »<sup>61</sup>.

L'identité est, pour Manuel Castells, le « processus de construction de sens à partir d'un attribut culturel, ou d'un ensemble cohérent d'attributs culturels<sup>62</sup> ». Dès lors, l'homme est perpétuellement *déphasé* par rapport aux structures symboliques et culturelles qui le conditionnent, « parce qu'il est autre chose que ce qui le fait être ce qu'il est<sup>63</sup> ». Jean-Paul Sartre exprime magnifiquement que « l'homme reçoit les structures et en ce sens on peut dire qu'elles le font. Mais il les reçoit en tant qu'il est engagé lui-même dans l'histoire, et engagé, de telle sorte qu'il ne peut pas ne pas les détruire, pour en constituer de nouvelles qui à leur tour le conditionneront<sup>64</sup> ».

Changements de vie soudains (tels que ceux vécus durant et après les confinements), modifications d'orientation sexuelle, d'identité sexuelle, de sensibilité politique, d'engagement spirituel, radicalisation, banalisation des divorces, familles recomposées, mobilités « transclasses »... conduisent chacun à devoir articuler ce qu'il connaît avec ce qu'il découvre. Quand autrefois, identité et statuts étaient davantage attribués à la naissance, le récit est aujourd'hui moins lisible et plus éparpillé parce que « davantage de gens peuvent envisager un éventail de vies plus large que

---

<sup>58</sup> : Guy Michaud, *Identités collectives et relations interculturelles*, L'Autre et l'ailleurs, 1978, p. 61.

<sup>59</sup> : « La bonne traduction est celle qui réussit à faire en sorte que les concepts étrangers déforment et subvertissent le dispositif conceptuel du traducteur, pour que l'intention du dispositif original puisse s'y exprimer et ainsi transformer la langue d'arrivée. Traduction, trahison, transformation » (Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, PUF, 2009). Traduire revient à admettre que le point de vue local ou indigène qui observe le modèle européen n'est pas simplement un inverse symétrique du point de vue occidental qui observe la pensée sauvage. « Une « véritable anthropologie » nous renvoie de nous-mêmes une image où nous ne nous reconnaissons pas » (Patrice Maniglier, « La parenté des autres », *Critique*, n°701, 2005, pp. 773-774).

<sup>60</sup> : Ernst Jünger, *Le mur du temps*, Gallimard, 1963, p. 36.

<sup>61</sup> : Claude Lévi-Strauss, « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss », *Sociologie et anthropologie*, PUF, 1966, p. XXVI.

<sup>62</sup> : Manuel Castells, *Le pouvoir de l'identité*, Fayard, 1999, p. 17.

<sup>63</sup> : Jean-Paul Sartre, *Jean-Paul Sartre répond*, France Culture, 1975.

<sup>64</sup> : Jean-Paul Sartre, *Jean-Paul Sartre répond*, France Culture, 1975.

jamais<sup>65</sup> ». Nous pourrions les nommer des « polygames du lieu » et du « je », « des êtres frontaliers en quelque sorte, traversés par des lignes de fracture ethniques, religieuses ou autres<sup>66</sup> ».

Il ne saurait y avoir, pour un individu, une seule étiquette identitaire et les catégories de nation, race ou culture ne suffisent pas à le définir. Ses repères identitaires peuvent être contradictoires. Ils le sont le plus souvent. S'interroger sur ce qui fonde l'identité en général, c'est admettre des *bricolages*. L'épidémie des signes et des valeurs locaux, le brouillage des frontières de générations, de sexes, de divisions temporelles, des espaces publics et intimes, professionnels et privés... participent d'une hétérogénéité nouvelle, croissante et irréductible des textures culturelles quotidiennes. Le pluralisme donne naissance à une explosion de valeurs revendiquées et à *une particularisation* des horizons de signification.

Cette texture du contemporain ou de « l'extrême contemporain »<sup>67</sup> ne signifie pas la fin de ce qui existe mais un autre rapport avec ce qui existe. Elle dessine un seuil *d'accélération* et de *dissémination* des pratiques sociales qui orientent autrement qu'hier la dynamique de production du sens, des dispositifs narratifs comme de nos imaginaires autour de rituels à défendre ou de figures héroïques à admirer.

La temporalité principale de la modernité tardive devient celle des instants présents et même de « l'excès de temps » que nous avons sur les talons. L'accélération de l'histoire<sup>68</sup> entend surabondance des informations et surcharge d'événements dans le même instant. Une révolution du temps (*chronémie*) et de l'espace (*proxémie*) s'opère dans nos espaces quotidiens en interdépendances inédites avec le « système-monde »<sup>69</sup>. Un attentat ou un tremblement de terre nous sont informations accessibles dans l'heure. Nous vivons, de plus en plus, plusieurs temps et plusieurs espaces en même temps. Ce qui vacille, quand tout peut être enregistré, déformé, diffusé, découpé... c'est la distinction entre la mémoire et le présent, entre le proche et le lointain, entre le corps humain et la machine, entre le vrai et le simulacre<sup>70</sup>...

Le « devenir-image » de toute réalité, avec sa présence permanente sur les écrans, apporte souvent dans nos vies un « trop plein d'espace » qui souligne la confusion où nous plonge la surabondance d'images faussement homogènes qui mettent sur le même plan information, publicité, fiction. Peuvent, de plus en plus, se confondre l'information disponible dans le creux de la main et la nécessaire structuration du raisonnement qui permet d'échapper aux complotismes.

Cette nature fragmentée des sociétés de la « modernité tardive » nécessite alors une réévaluation de la manière dont nous étudions et comprenons les cultures. Leur étude ne peut plus éliminer les variables individuelles du concret observé et le social est *intermédié* par l'individu. Car, remarque Marc Augé, « dans les sociétés occidentales, au moins, l'individu *se veut* un monde. Il entend interpréter par et pour lui-même les informations qui lui sont délivrées<sup>71</sup> » : les pratiquants

---

<sup>65</sup> : Arjun Appadurai, *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation*, Payot, 2011, p. 95.

<sup>66</sup> : Mahmoud Hussein, « L'individu postcolonial », *Dédale*, n°5/6, 1997, p. 165.

<sup>67</sup> : Michel Chaillou, *Poésie*, n°41, 1987.

<sup>68</sup> : Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, 2013.

<sup>69</sup> : Marc Augé, *Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Editions du Seuil, 1992, p. 38-39.

<sup>70</sup> : Paul Virilio, *Esthétique de la disparition*, Balland. Quand « les dimensions de l'espace deviennent inséparables de leur vitesse de transmission » et que « toute durée s'estime désormais en intensité », Paul Virilio constate que le réel nous sollicite de moins en moins pour faire place au triomphe des voix de synthèse, luminosités, vitesses, éclairs, successions, hologrammes et vibrations de l'immatériel.

<sup>71</sup> : Marc Augé, *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Editions du Seuil, 1992, p. 37.

entendent pratiquer à leur façon, les élèves être éduqués comme ils l'entendent et les conjoints aimer comme ils le souhaitent. Tout le monde se sent aussi un peu *indigène* de sa propre culture. Les appartenances peuvent faire l'objet de *stratégies* et les identités de manipulation conscientes en situation<sup>72</sup>.

Le sujet, plongé dans l'existence, est affecté d'une différence interne que Maurice Merleau-Ponty appelle tour à tour *non-coïncidence avec soi, non-possession de soi, opacité*<sup>73</sup> ou que François Jullien nomme *dé-coïncidence*. Le « je » n'est jamais tout à fait un « je » : il est inachevé, ou, comme le dira Gilles Deleuze, « *fêlé* ». Il reste donc toujours dans l'ego une part impersonnelle ou pré-personnelle, sur laquelle la personne de celle ou celui qui pensent ne peuvent jamais intégralement revenir pour la réfléchir. Doit-on nommer *culture* cet étage de significations ?

L'identité se déclare toujours dans l'inachèvement et toute réflexion à son endroit devrait admettre de passer du « je » vers le « on », d'un passage du sujet individuel au sujet impersonnel. L'interculturel doit en finir avec le seul problème des origines, des cultures nationales, des bourgeons de naissance et penser aussi le mouvement, les turgescences et les transmutations. Pour cela, nous devons aussi mobiliser, répétons-le, les apports des philosophies du devenir (Gilles Deleuze, Félix Guattari, Edouard Glissant, René Depestre...) et de la psychologie culturelle (Carmel Camilleri, Frédérick Barth, Alexandre Frame...).

## 8, L'autre est devenu mon voisin...

Le « contact culturel » non occasionnel entre l'ici et l'ailleurs est bien devenu un phénomène généralisé pour les habitants de nos sociétés qui découvrent l'étrangeté des autres, les promesses comme les menaces de *l'altération*. X ne devient pas Y sans qu'Y pour son compte ne devienne autre chose<sup>74</sup>. L'autre est devenu mon voisin, à défaut de devenir un proche, mon semblable, mon prochain ou mon frère.

« Chacun appelle barbarie ce qui n'est pas de son usage » écrivait Montaigne dans *Les Essais (Des Cannibales)*. L'intrusion trop rapide de l'hétérogène dans tout champ social se manifeste par des crises, changements momentanés qui s'effectuent de façon brutale... Aussi, altérité et étrangeté sont deux notions différentes. Avant d'être l'« autre quelqu'un », l'altérité c'est le « quelque chose d'autre<sup>75</sup> ». Et il n'y a pas une seule forme d'étrangeté, mais une infinité d'expériences de l'étranger dans ce monde « qui va en tous sens » : « autre temps – question de mémoire ; autre lieu – question de place ; autres personnes – questions de lien »<sup>76</sup>.

Autrui, terme qui a toujours un sens indéfini et collectif, éveille un rapport de différence ; l'étranger, lui, un rapport d'opposition. L'homme ne peut se passer de la négation pour être *à la façon* d'un

---

<sup>72</sup> : Philippe Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Editions SIDES, 2003. Dans cet ouvrage, la mobilité internationale incite les cadres à reconnaître la présence en eux d'un étranger déprécié, aimé ou idéalisé, parfois à reformuler leur sentiment d'appartenance en acte de revendication. Et si ces cadres font certes « état de la pluralité de leurs appartenances comme d'un état de fait enrichissant permettant d'exister au sein de groupes très différents avec un minimum de distance », ils le font « sans dissoudre pour autant la dimension nationale, régionale, locale même de leur appartenance ». On peut se demander, dans quelle mesure, la pluralité des appartenances s'appuie ou pas sur le socle d'une identité première, d'un positionnement dans un espace symbolique, celui d'une supposée culture d'origine, qui permet d'intégrer cette pluralité et de lui conférer du sens.

<sup>73</sup> : Vincent Descombes, *Le Même et l'Autre : Quarante-cinq ans de philosophie française (1933-1978)*, Editions de Minuit, 2020, pp. 87-88.

<sup>74</sup> : Selon la formule de François Zourabichvili.

<sup>75</sup> : Francis Jacques, *Dialogiques : Recherches logiques sur le dialogue*, PUF, 1979.

<sup>76</sup> : Daniel Sibony, *Entre-Deux. L'origine en partage*, Éditions du Seuil, 1998, p. 15.

homme. Pour viser l'autre au singulier par opposition à « les autres », la langue française précise : « la personne d'autrui<sup>77</sup> ».

L'étranger apparaît comme ce qui est ailleurs, au dehors, aux marges, et qui ne peut être localisé dans un certain ici ou un certain là-bas. Il est ici, là-bas et ici et là-bas en même temps. L'étranger est *présent* en tant qu'*absent*<sup>78</sup>. Il est chez lui chez l'autre. Perpétuellement placé sur le seuil de notre envie ou pas de l'accueillir. Il apparaît toujours, au premier abord, comme un annonciateur d'un phénomène adventice et contingent qui nous menace parce qu'il annonce un *double* devenir de chaque côté des interlocuteurs en présence.

L'étrangeté commence là où devient floue la zone de l'intelligible quand l'autre est celui que l'on ne comprend pas ou qui a le pouvoir de s'opposer à ce qui existe, aux filiations, aux traditions. Avec l'étrangeté, figure du *tout-autre*, le sujet n'est plus *maître* des lieux. Trop souvent malheureusement, l'inquiétude provoquée par l'étranger débouche sur le dérangement de l'unité originelle (fantasmée) faisant dire à des foules que « *l'on est plus chez nous* ». Surgit le groupe qui naît toujours d'une menace exercée sur lui, du moins le croit-il, par un autre groupe et qui donne naissance à des luttes, des révoltes, des fuites ...

En contexte multiculturel, immigrés et populations d'accueil sont confrontés, sans le vouloir, à leurs origines et à ce qu'ils voudraient devenir d'autre ou surtout ne pas devenir<sup>79</sup>. La présence *ici* de l'autre venu de *là-bas* lève le voile sur ce qui se passe *ici*. Elle éclaire aussi ce qui s'opère *là-bas*. Elle ouvre sur l'épreuve de la communication qui est aussi celle des mémoires croisées et de l'origine devenue *multiple* qui peut intéresser, effrayer ou fasciner. « Rencontrer un homme, c'est être tenu en éveil par une énigme » écrivait Emmanuel Lévinas. La représentation de soi est en permanence celle d'un être contesté par l'univers extérieur, par des autrui, dont les identités sont aussi précaires, et qui doivent également lutter pour exister<sup>80</sup>.

Nous faisons, toute notre vie, de naissance à trépas, en nous aussi, l'expérience de l'étrangeté. Nous pourrions nommer ce phénomène *étrangéité*. « L'expérience de l'étranger ne renvoie donc pas seulement au fait de se retrouver face à l'étranger ; elle culmine en un devenir étranger de l'expérience elle-même »<sup>81</sup> comme avec ces passants dans la rue mais, bien plus encore, nos propres et continuels changements d'état physique. L'étrangeté interculturelle commence par une étrangeté *intraculturelle*, et elle a à voir avec ces caractères refoulés, méconnus ou sacrifiés de nous-mêmes que l'impulsion de la présence étrangère fait précisément surgir ou amplifie. Ce ne sont pas deux formes séparées. C'est une des raisons pour lesquelles l'étude de la notion de culture ne peut se penser sans l'étude de la notion d'identité et des rapports dynamiques entre ces deux notions.

---

<sup>77</sup> : Francis Jacques, *Dialogiques : Recherches logiques sur le dialogue*, PUF, 1979.

<sup>78</sup> : L'étrangeté de l'étranger est une absence qui nous requiert et nous appelle. « Quelque chose ou quelqu'un est *présent en tant qu'absent*, sous la forme spécifique de la *proximité du lointain*. L'absence se grave dans la présence comme un creux, comme un pli. Husserl fut le premier à caractériser l'étrangeté de l'autre de manière paradoxale. Il parlait de l'étrangeté de l'autre comme « accessibilité de ce qui est originellement inaccessible » » (Bernhard Waldenfels, « Description indirecte », *Archives de philosophie*, 73, 2010, p. 29-45).

<sup>79</sup> : Tout le monde est embarqué dans ces secousses ! « Comme étrangers, avec des problèmes en apparence très spécifiques, ils révèlent au pays d'accueil ses points de crise latents. La culture qui les accueille pourrait presque les remercier de la réveiller à leur insu, de la mettre à l'épreuve d'elle-même, de la rappeler à ses béances identitaires, aux abîmes que comporte son identité, aux énigmes de son origine ; d'interroger sa fonction culturelle qui est de faire des haltes intéressantes dans le voyage de l'origine où chacun, comme il peut, trouve à s'identifier » (Daniel Sibony, *Entre-Deux. L'origine en partage*, Editions du Seuil, 1998, p. 51).

<sup>80</sup> : Dans la relation dialectique d'étrangeté, un *entre-deux* irrémédiable existe, impossible à éliminer, qui constitue justement ce que nous nommons « étrangeté » et qui s'impose comme un perpétuel défi de cohabitation.

<sup>81</sup> : Bernhard Waldenfels, *Phénoménologie de l'étranger*, Hermann, 2019, p. 137.

La coexistence entre partenaires étrangers participe d'une peur du partage des *origines* ou d'un « trop-plein » d'*origines* à surmonter. L'étranger qui afflue vous secoue et vous renvoie à la question des origines par l'angoisse qu'il a de la sienne en perdition ou en recomposition entre deux-lieux. Cette peur renvoie à l'essence même de l'existence humaine qui est prise de conscience radicale de sa finitude inévitable. Pour l'exilé dans la perte d'une terre, pour le nomade dans le plaisir de la pérégrination, pour le migrant dans l'incertitude de l'accueil et de ses conséquences, tout est mouvement mais *différemment*. Examiner les phénomènes propres aux populations en mouvement, à l'étroit dans leurs appartenances, revient alors à mieux comprendre les transformations induites des notions de citoyenneté, d'appartenance et de loyauté. Notamment quand on en veut aussi à l'étranger de ne pas avoir su l'intégrer et que l'on a oublié ce proverbe irlandais : l'étranger est un ami que l'on ne connaît pas encore.

## 9, Identités et cultures, deux rives fondamentales des recherches interculturelles

Le domaine si hétéroclite de l'interculturel peine encore à accepter une véritable prise en compte des « identités »<sup>82</sup>. Ceci est une erreur car avec la prise en compte des identités, les flux chosifiés par l'observation positiviste deviennent turbulents et reflètent le véritable tissu bigarré de nos existences. Nous gagnons en profondeur d'analyse et en capacité à lutter contre les inégalités.

La notion de culture, comme « un ensemble cohérent de savoirs, socialement transmis et associés à un groupe social »<sup>83</sup>, surutilisée comme variable d'analyse indépendante, n'est pas à rejeter, elle est simplement, selon nous, à problématiser *adéquatement*. Comme variable modératrice et non indépendante<sup>84</sup>. Moins comme un phare que comme l'une des balises, moins comme un cap en majesté que comme un cadre plein de trous, moins comme une finalité que comme une étape de ce qui est le *problème* à résoudre et qui a pour nom *interaction*.

Considérer une culture (nationale le plus souvent) comme un bloc homogène qui produirait des effets mesurables serait une erreur. Toute culture est toujours déjà *inter-culture*. Pourtant, depuis trente ans, les enquêtes comparatives sur les valeurs et structures culturelles qui l'oublent ont fleuri<sup>85</sup>. Elles dominent encore les champs de l'interculturel. Constaté qu'il « n'est pas d'existence humaine hors d'une culture qui lui donne du sens<sup>86</sup> » ne revient pas à dire que nous sommes déterminés par une camisole culturelle.

Ce ne sont pas les cultures ni les civilisations qui « communiquent » entre elles. Jamais. La nature de la vie sociale est faite d'individus et de groupes qui ont des échanges propres au travers de règles

---

<sup>82</sup> : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PUF-Dalloz, 1977. Helena Karjalainen rappelle utilement que trois composantes au moins coexistent et interagissent chez un même individu et produisent ce que l'on nomme communément l'identité : « la conception actuelle de l'identité s'appuie sur trois types distincts, bien que la frontière qui les délimite soit floue : 1) identité personnelle (conscience de soi/représentation de soi) ; 2) identité sociale (sexe, âge, profession, rôles sociaux, etc.) et 3) identité culturelle (valeurs que l'individu partage avec sa communauté).

<sup>83</sup> : Alexander Frame, *Communication et interculturelité. Cultures et interactions interpersonnelles*, Hermès, 2013.

<sup>84</sup> : Anne Tsui, Sushil Nifadkar et Amy Yi Ou (« Cross-national, cross organisational, organisational behaviour research : advances, gaps and recommandations », *Journal of Management*, 6, 2007, pp. 462-478) écrivent : « un lien direct et mesurable entre la culture nationale et n'importe quelle variable de gestion reste un pari très risqué, que le courant dominant en recherches "cross-culturelles" réitère avec persévérance recensant 93 articles sur 10 ans publiés dans les principales revues en anglais repèrent 55 recherches avec la culture nationale comme variable indépendante et 38 comme variable modératrice ».

<sup>85</sup> : Enquête Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project), 1998.

<sup>86</sup> : Philippe d'Iribarne, *L'Etrangeté française*, Editions du Seuil.

de parenté, de propriété, de tabous, de rites, d'interdictions de toute sorte et aussi des messages proprement dits dont le système est la langue<sup>87</sup>.

Les individus ont tous besoin de croire à une certaine forme de transcendance comme à des raisons communes de faire société. Il n'est aucune société qui ne repose sur une armature dogmatique, des valeurs et *aussi* sur des négociations identitaires qui en modifient la nature. Parler d'interculturel revient aussi à parler d'identités et intégrer puissamment cette dimension dans l'analyse<sup>88</sup>.

L'homme ne peut pas être assigné à une essence et « la singularité de l'être est son pluriel » clame Jean-Luc Nancy<sup>89</sup>. Le concept de culture à lui seul, nous dit Jean-Paul Sartre, ne permet plus « de rendre compte pourquoi chaque individu construit son identité selon des modalités de plus en plus différenciées en s'appuyant sur des exemples extérieurs à son groupe de naissance<sup>90</sup> ». On doit lui associer, selon nous, le concept d'identité.

Il ne peut plus être question de structures symboliques toutes faites, qui existeraient *sans nous*. Nous n'avons jamais vu de culture traverser la rue. Chaque élément d'un système culturel renvoie peut-être à un tout, « mais ce tout est mort si quelqu'un ne le reprend pas à son compte, ne le fait pas fonctionner »<sup>91</sup>. La culture ne détermine pas. Elle influence, et nous ne connaissons pas d'avance la série de ses coups dans la vie sociale. C'est « l'Homme qui crée la culture qui crée l'Homme » avance Edgar Morin<sup>92</sup>. Le *sens* n'est pas dans les consciences. Son existence naît de l'interaction entre ces consciences qui ne sont pas réceptacles passifs des sensations.

La notion de culture répond à la question du « *que sommes-nous* » et « *en quoi croyons-nous* » tandis que la notion d'identité répond à celle du « *qui suis-je* » et « *qui puis-je devenir* » ? Identités et cultures sont consubstantielles à toute analyse interculturelle<sup>93</sup>. Ces deux notions sont intriquées parce que l'origine de la vérité est humaine<sup>94</sup>. La personne humaine, « instituée-instituante », « produite-productrice »<sup>95</sup>, est ce scribe par lequel le *sens* vient au monde. La personne humaine constitue le lieu d'effectuation du sens et module le pouvoir normatif exercé par des signes, symboles et modèles culturels. Nous tissons, pour partie seulement, le réseau de nos significations.

Nous pouvons nous donner à nous-mêmes une règle si le contexte autorise à tenir ce que je me donne à moi-même pour une règle. Et l'origine des règles que nous nous donnons à nous-mêmes (primauté d'un sujet conscient, origine divine ou transcendantale d'un « outre-Je » en surplomb ou logiques agissantes d'un milieu comme celle du rhizome) constitue un mystère dont les recherches interculturelles doivent se saisir. Il renvoie à la question centrale de l'autorité des normes.

---

<sup>87</sup> : Claude Lévi-Strauss, *Anthropologie structurale*, Tome 1, Plon, 1958, p. 326.

<sup>88</sup> : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP-Dalloz, 1977.

<sup>89</sup> : Jean-Luc Nancy, *Être singulier pluriel*, Galilée, 1996, p. 58.

<sup>90</sup> : Martine Abdallah Pretceille, « La pédagogie interculturelle : entre multiculturalisme et universalisme », *Recherches en éducation*, 9 | 2010.

<sup>91</sup> : Jean-Paul Sartre, « Jean-Paul Sartre répond », *L'Arc* 30, Octobre 1966.

<sup>92</sup> : Edgar Morin, *La méthode. Tome 5. L'humanité de l'humanité*, Editions du Seuil, 2001.

<sup>93</sup> : Pierre-Robert Cloet et Philippe Pierre, *L'Homme mondialisé. Identités en archipel de managers mobiles*, L'Harmattan, 2017.

<sup>94</sup> : « La vie n'a pas de sens, a priori. Avant que vous ne viviez, la vie, elle, n'est rien, mais c'est à vous de lui donner un sens, et la valeur n'est pas autre chose que ce sens que vous choisissez. Par-là vous voyez qu'il y a possibilité de créer une communauté humaine » (Jean-Paul Sartre, *L'existentialisme est un humanisme*, Gallimard, p. 74).

<sup>95</sup> : Maurice Merleau-Ponty, *La structure du comportement*, PUF, 1967.

La question interculturelle s'épaissit encore quand, à partir d'une règle édictée, la façon dont les gens devraient agir dans l'hypothèse où ils se conforment à cette règle édictée, surprend. Et qu'un écart s'opère entre comportements affichés, attendus, pratiqués et vécus.

La parole réalise la pensée, elle ne la traduit pas<sup>96</sup>. Pour que la signification des mots soit identifiable à la représentation mentale qui leur est associée par l'esprit, il faudrait que la grammaire logique de l'expression « vouloir-dire x par y » soit identique à la grammaire de l'expression « se représenter x quand on prononce y ». Or, ce n'est jamais le cas. *L'équivocité* est une des marques de l'interculturel.

« Comme le disait Roy Wagner, à propos de ses relations initiales avec les Daribi de Nouvelle-Guinée, « leur façon de ne pas me comprendre n'était pas la même que celle que j'avais de ne pas les comprendre » [Their misunderstanding of me was not the same as my misunderstanding of them] — peut-être la meilleure définition anthropologique de culture jamais proposée »<sup>97</sup>.

Traditionnellement, se reconnaître une identité, c'est se reconnaître à travers un ensemble d'expériences vécues à partir desquelles on peut découvrir certaines conceptions d'une vie bonne, du bien et du vrai<sup>98</sup>. Dans le *pli* de l'équivocité, il n'y a pas - à proprement parler - *d'identité* dans ce qui se joue « dans l'entre-deux-identités et les mutations de l'origine »<sup>99</sup>. Il y a davantage des surgissements de sens qui nécessitent de renouveler nos outils pour les comprendre. Avec l'équivocité, il n'y a pas de prémisses homogènes qui déterminent. On ne revient pas à une origine qui explique tout. C'est plutôt une pure multiplicité qui *devient*, en changeant d'éléments.

Dans une production différentielle des cultures, l'interculturel doit faire davantage de place encore à l'étude de l'imprévisibilité des conduites. Nous défendons une conception opposée à l'obsession classificatoire, du rangement mais favorable à celle du *dérangement*<sup>100</sup>, insistant sur le constat que les acteurs en entreprise, en organisation et en société peuvent puiser dans différents registres d'appartenance. En ce cas, le présent aurait d'autant plus de poids dans l'explication des comportements, des pratiques ou des conduites, que les acteurs sont pluriels, qu'ils sont le produit de socialisations dans des contextes sociaux devenus multiples et hétérogènes.

Fredrik Barth a su décrire la façon dont des individus au sein de groupes « ethniques » ont tendance à accentuer certaines caractéristiques (traits culturels) devenues facteurs de différenciation pour souligner ce qui les distingue et gagner ainsi en pouvoir dans la relation. Ainsi, des traits auparavant anodins, investis d'une fonction symbolique et culturelle, deviennent des traits identitaires. Les coutumes, le langage ou l'accent, la religion, ou la nourriture peuvent servir de prétextes pour fixer le nous et l'eux l'individu peut vivre et extérioriser son appartenance au groupe en manifestant les traits comportementaux associés aux savoirs. « Leurs identités de rechange changent leur identité », selon la belle expression de Carmel Camilleri<sup>101</sup>.

---

<sup>96</sup> : Francis Jacques, *Dialogiques. Recherches logiques sur le dialogue*, PUF.

<sup>97</sup> : Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, PUF, 2009, p. 58.

<sup>98</sup> : Charles Taylor, « Le juste et le bien », *Revue de métaphysique et de morale*, Volume 93, n° 1, janvier-mars 1988, p. 33-56.

<sup>99</sup> : Daniel Sibony, *Entre-Deux. L'origine en partage*, Editions du Seuil, 1998, p. 16. « L'origine est un retrait qui conditionne l'entre-deux-traits. Elle se retire des entre-deux qu'elle implique et déclenche, et que son retrait conditionne. C'est pour cela que les entre-deux sont des figures de l'origine – des dissipations de l'origine : celle-ci est trop brûlante et traumatique pour être vécue en tant que telle. Elle nous revient et nous invite à reprendre contact avec elle sous la forme d'un entre-deux, la seule qui nous soit accessible. L'origine, comme l'horizon, nous suit quand on la fuit, s'éloigne quand on y vient, et ses éclipses ou retours se marquent non par une donnée pure, unique, mais par *deux* moments, deux instances, *entre* lesquelles on est pris, on se retrouve pris, souvent à son insu » (*Idem*, p. 16).

<sup>100</sup> : François Jullien, *L'écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité ?*, FMSH-WP-2012-03, février 2012.

<sup>101</sup> : Carmel Camilleri, « Identité et changements sociaux. Points de vue d'ensemble », in Pierre Tap, *Identités collectives et changements sociaux*, Privat, 1980, p. 98.

Le cercle devient archipel. Un archipel de l'autonomie identitaire qui renvoie aux motifs culturels que nous avons de nous plier ou pas à une règle et plus largement, à des dispositifs normatifs avec lesquels les sujets entrent en contact puis en discussion. L'identité est toujours particulière à un plan de valeurs et de croyances mais qui sont souvent discutées, niées ou *contredites*. Et il y a toujours quelqu'un pour en proposer de nouvelles, si l'on sait tendre l'oreille.

Le rapport entre cultures et identités n'est pas unilatéral. Toutes les cultures s'incarnent tandis que les identités ont besoin de valeurs comme de textes à lire ou de voix à déchiffrer pour exister. « La culture est à la fois une structure et une dynamique » précise Dominique Desjeux et « c'est ce qui rend son analyse et son observation si difficile. Comme structure, elle comprend des éléments stables qui peuvent donner l'impression d'une essence alors que cette stabilité relève surtout de la longue durée historique<sup>102</sup> ». Nous devons donc privilégier différentes *échelles* d'observation. Les valeurs culturelles sont éclairantes pour mieux comprendre des groupes pris dans leur ensemble (pays, régions...) mais elles ne permettent en aucune façon de prévoir les valeurs culturelles d'une personne en particulier.

## 10, Bricolage, stratégies identitaires et dynamique des structures de la personnalité

Chez un même sujet, des croyances contradictoires peuvent ainsi coexister pacifiquement pendant longtemps, si elles appartiennent à des secteurs de la vie différents. Et nos sociétés hautement différenciées augmentent la probabilité d'expériences socialisatrices contradictoires liées aux migrations, aux mobilités résidentielles, professionnelles, inter ou intra générationnelles... et de cadres socialisateurs dissemblables (école, famille, réseaux de sociabilité, groupes professionnels, politiques, religieux..) que l'interculturel vise à étudier. Jeanne Gilbert parle de « réactions inventives des acteurs face à cette nécessité d'articuler manières de faire et rôles différents »<sup>103</sup>. L'interculturel interroge la possibilité d'endosser une ou plusieurs identités de circonstance quand des éléments de signification s'intègrent en systèmes récurrents qui répondent, dans un autre ordre de la réalité, à des lois générales mais cachées.

La dimension de l'ethnicité est ici centrale. L'ethnicité renvoie au travail de valorisation de traits d'ordre symbolique qui sont mobilisés par les acteurs sur fond de pratiques de vie et de représentations communes, elles-mêmes en lien avec une socialisation transmise au sein d'un groupe social ou national. Un des aspects importants du management interculturel est donc de s'attacher à la manière dont les acteurs pourront faire évoluer attitudes et comportements et qui dépend de leurs capacités à rejeter ou « à faire comme si », c'est à dire de comment ils négocient le mépris ou le dégoût que leur provoquent tels ou tels aspects d'eux-mêmes devant un milieu d'accueil pluraliste et potentiellement antagoniste. En cela, les motifs invoqués par une personne peuvent être en apparence conformes à ceux que l'on attend sur un territoire donné, et destinés en principe à convaincre un auditoire. Mais les « raisons » d'agir sont toujours repensées au cours des

---

<sup>102</sup> : Dominique Desjeux, « Les échelles d'observation de la culture », *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université Michel de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 88. « La question des échelles permet de résoudre une partie des difficultés liées à l'observation de la culture : ce qui est observé à l'échelle macro-sociale et qui permet de repérer les régularités d'une culture, disparaît à l'échelle micro-sociale où les diversités culturelles et comportementales dominent. Les deux sont vrais en même temps et c'est cela qui est troublant, voire difficile à accepter, mais qui pourtant permet de mieux comprendre la portée et les limites de chaque approche culturelle » (*Idem*, p. 88). On ne peut pas saisir d'un seul trait la position et le mouvement d'une particule, telle est une vérité cachée de la recherche interculturelle issue des sciences physiques !

<sup>103</sup> : Jeanne Gilbert, « Une approche pragmatiste : un déplacement de la notion de culture ? Le cas d'un projet de refonte informatique dans la filiale française d'un groupe international de services », *Communication présentée au colloque Management interculturel, gestion de la diversité et formes émergentes de coopération, 4 et 5 septembre 2015, Neuchâtel*.

interactions dans lesquelles elles sont plus ou moins péniblement énoncées, et renvoient à la capacité de chacun à opérer des glissements entre un nombre d'options possibles<sup>104</sup>.

L'interculturel étudie la manière dont les femmes et les hommes bricolent avec des bouts et traits de culture dans un monde qu'ils comprennent mal et où la réversibilité (partielle) des rôles est possible. Ces figures, autrefois marginales, se placent aujourd'hui au centre des préoccupations des interculturalistes, qui soulignent la menace permanente de l'effondrement des grands systèmes de sens et de la supposée centralité du « moi ». L'engagement de soi dans son travail se diversifie en compétences communicationnelles tandis que se délitent les ancrages existentiels durables (emploi à vie, garanties statutaires, stabilité des cercles familiaux et amicaux...). Une même valeur peut orienter différemment l'action selon les personnes. Un individu peut avoir d'un objet donné une représentation semblable à un autre individu mais l'amenant à moduler ses discours selon les scènes où il les énonce<sup>105</sup>.

---

<sup>104</sup> : Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard 1991, p. 30.

<sup>105</sup> : Claude Flament, « Structure et dynamique des représentations sociales », in Denise Jodelet (éd.), *Les représentations sociales*, PUF, 1989. Dans la perspective pointée par Renaud Sainsaulieu, on ne peut donc réduire le rapport à l'autre, et notamment au travail, à un simple lien instrumental, simple réceptacle des rapports sociaux, et isoler l'acteur du système dans lequel il opère puisque les projets individuels et les tentatives de manipulation de son identité, apparaissent liés, de manière indissociable, aux projets des institutions dans lesquels les individus sont appelés à se réaliser.

## C/ Interculturalisme

### 11, L'autre me permet tout simplement d'exister...

Exister, c'est découvrir qu'être implique de ne pas être<sup>106</sup> : « l'homme est une finitude défaite, trouée de désirs<sup>107</sup> » ! Exister, c'est s'apercevoir que derrière les pseudo-notions de « choc » ou de « risques culturels », les différences entre les cultures sont le plus souvent exagérées pour des raisons psychologiques ou politiques d'accaparement d'un pouvoir et de positions acquises.

Exister, c'est se renouveler. Notamment par l'épreuve du voyage et, se déplacer, non en simple touriste, c'est tenter d'être *autre*<sup>108</sup>. C'est faire un passage vers le dehors, obligeant à dire quelque chose de soi et à clarifier ce sur quoi l'on ne transige pas. Un socle de valeurs *écheveau* plutôt qu'en *bloc indivis*. On ne vit pas son origine mais on vit à *partir* d'elle dans un appel constant, et largement inconscient, à prendre appui sur un système normatif stabilisé qui ne reste jamais une réalité d'un seul tenant et connaît des effets de *syncretisme*<sup>109</sup>.

Tout humain et toute société aussi empruntent à un autre, à une autre, des traits, des représentations, des schèmes culturels différents. Il n'est pas possible de parler d'autonomie en matière culturelle et il n'y a pas de culture *vierge*, de culture en vase clos.

### 12, Fécondité de la rencontre

L'étrangeté est en nous mais plutôt que de s'apeurer par le fait que nous sommes divisés, tigrés, balafrés... faisons-en une force « mosaïque » et « turgescence ».

Un des moteurs de tout horizon interculturel est la rencontre. Un des plus précieux. On apprend toujours seul mais jamais sans les autres<sup>110</sup>. Mais pour être proche, il faut s'approcher. Les affinités, les connivences, on ne les trouve que parce qu'on les cherche. On ne reçoit pas « l'interculturel » tout fait, on le fabrique en humains et en se *rencontrant*<sup>111</sup>. Une rencontre se vit tandis qu'un rendez-vous se programme. Une rencontre dépend de notre capacité à accueillir quelqu'un d'autre que moi qui me considère comme un moi et non plus simplement comme la négation de son propre moi. Elle fait résonner en nous la voix de la responsabilité davantage que celle du devoir, de la vérité ou de la morale.

Rencontrer un autre, c'est être confronté à l'autorévélation de l'autre, à sa présence, c'est-à-dire à ce que je n'ai pas en moi. A une autre *perspective* du monde. C'est ce que Gabriel Marcel appelle *la coprésence* ou ce que Karl Jaspers appelle *l'appartenance réciproque* des êtres-soi. Rencontrer, c'est ne plus être occupé par soi. La rencontre de l'autre tend à nous arracher à la pensée du moi sur lui-même. Elle ouvre à l'expression d'un monde possible inconnu de nous. Comme l'être aimé qui

<sup>106</sup> : L'angoisse caractérise l'être qui sait qu'il a la possibilité de ne pas être, de détruire ce qu'il possède de plus précieux, par le simple exercice de sa liberté (Michel Dion, « La transcendance au pluriel. Le soi, le monde, Dieu et le rien », in Yves Boisvert & Lawrence Olivier, *A chacun sa quête. Essais sur les nouveaux visages de la transcendance*, Presses de l'Université du Québec, 2000).

<sup>107</sup> : Daniel Sibony, *Entre-Deux. L'origine en partage*, Editions du Seuil, 1998, p. 328.

<sup>108</sup> : « L'enjeu du voyage est l'entre-chocs fini-infini, où l'homme veut apaiser sa définition insupportable. L'entre-chocs voudrait signifier la langue dans ses mutations poétiques. Passer entre deux langues ; à travers l'innommable. Passer l'entre-deux-infinis où l'homme, selon Pascal, est embarqué » (Daniel Sibony, *Entre-Deux. L'origine en partage*, Editions du Seuil, 1998, pp. 328-329).

<sup>109</sup> : Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008.

<sup>110</sup> : Peter Senge, *La cinquième discipline*, Eyrolles, 1990.

<sup>111</sup> : « L'objectif est donc d'apprendre la rencontre et non pas d'apprendre la culture de l'autre. (...) Il s'agit dès lors, d'un problème dont la nature est éthique et non pas simplement fonctionnelle ou cognitive » (Martine Abdallah-Preitceille, *La communication interculturelle: Entre pertinence et impertinence*, L'Harmattan, 2020).

« implique, enveloppe, emprisonne un monde, qu'il faut déchiffrer, c'est-à-dire interpréter »<sup>112</sup>. Nous entrons alors tous deux dans la composition d'un individu de niveau supérieur (un couple, une fratrie, un tandem...)<sup>113</sup>.

### 13, L'interculturel comme promesse de l'autre et comme intelligence de l'autre<sup>114</sup>

C'est dans le visage de l'autre que le mien m'apparaît. Nous ne savons ce que nous sommes qu'avec le regard critique, le recul subjectif que nous prenons sur ce que nous avons fait, dit ou pensé. L'autre se présente comme ce qui n'est pas moi et qui n'a pas à l'être non plus.

Coopératif, l'interculturel est un des régimes possibles face à l'altérité et à l'étrangeté (assimilation, ségrégation, admission, exclusion...)<sup>115</sup>. Il consiste à décider de « faire sens » ensemble. À vouloir faire de l'étranger, un Autre et non un perpétuel étranger. Et ce travail consiste à s'ouvrir aux bonnes raisons des autres, à cultiver l'étonnement volontaire et à chercher à agir avec équité<sup>116</sup>.

Mais il ne consiste pas en un établissement autoritaire (*monoculturel*) de critères uniques universalisables. On ne peut plus penser les différences de cultures dans les seuls termes définis par les Occidentaux. La réduction de la réalité d'un éternel second aux conventions et préférences d'un premier. La version originale de tout modèle culturel est partout réinterprétée et ajustée aux exigences culturelles du contexte<sup>117</sup>. Les pratiques d'assimilation consistent à ne rien accepter de la part du dissemblable. Le seul moyen pour lui de continuer d'exister est alors étonnamment de n'être plus autre et encore moins étranger. L'espace public est supposé mettre en valeur seulement ce qu'il y a de commun entre les citoyens en renvoyant les différences culturelles au foyer. On fait face là à une politique du *Même* et de l'assimilation avec deux faces : l'universalisme (visant à terme une commune Humanité d'esprits éclairés) et l'impérialisme (assumant la soumission, la programmation et la domination de la vie d'autrui).

Ce travail ne consiste pas non plus en une fade tolérance qui serait coexistence des ordres moraux et pratiques (approche *multiculturelle* du traitement des différences). Cela consiste à prôner un univers propre à chaque être et l'économie pour tous. On crée autant d'espaces publics différenciés que l'on en a besoin. On considère que chaque communauté culturelle doit être considérée et jugée en rapport avec « la culture » dont elle « fait » partie. On passe du plein d'un gouvernement toujours en surplomb (*monoculturel*) à un « de ce côté-ci ». On situe l'autre simplement dans un *côte à côte* comme avec les groupes ethniques de la plupart des grandes villes américaines. Les droits culturels des uns contre les droits culturels des autres. Ici chacun, comme dit Blaise Pascal, se fait injustement « centre du monde ». Les points de vue, non seulement sont différents, mais n'ont en commun que le fait d'être différents. Il y a autant de quartiers des villes que de points de vue, et ces « quartiers villes » ne se ressemblent pas, ne communiquent pas, restent à distance les uns des autres. Les points de vue ne donnent sur aucun monde commun à toutes les perspectives. Ainsi seraient dépassés, en apparence, le centre unique ou l'identité souveraine de l'approche monoculturelle. L'important est de « tenir le coup » d'une irruption étrangère et se tenir à distance de ce quelque

---

<sup>112</sup> : Gilles Deleuze, *Proust et les signes*, PUF, 1964.

<sup>113</sup> : Stéphane Lières, *Autrui et l'image de la Pensée chez Deleuze*, Multitudes, n° 25, 2006/2, p. 203.

<sup>114</sup> : Michel Sauquet et Martin Vielajus, *L'intelligence de l'autre*, ECLM, 2007.

<sup>115</sup> : Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, « L'approche interculturelle des relations de travail en entreprise », *Manuel de psychologie du travail et des organisations*, Marc-Eric Bobillier-Chaumon et Philippe Sarnin, Collection Ouverture psychologique, Manuel De Boeck, 2012.

<sup>116</sup> : Par équité, nous entendons le fait d'identifier et d'assumer des différences qui profitent à toutes et tous.

<sup>117</sup> : Philippe d'Iribarne, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Alain Henry, Jean-Pierre Segal and Geneviève Tréguer-Felten, *Cross-Cultural Management Revisited : A Qualitative Approach*, Oxford 2020.

chose d'étrange qui peut arriver jusqu'à nous. Au risque de rejeter l'autre pour être. On fait face là à une politique du *Différent* et de l'insertion.

Ce travail consiste encore moins à le confondre avec un hymne bêlant à la diversité (approche *transculturelle* et douteuse du traitement des différences). S'exprime ici une pensée du Même oubliant l'autre, méprisant l'autre. Politique du *Globalisé* et de l'uniformisation. Un centre fermé sur lui-même, celui d'élites hors-sol qui exercent une domination sans partage. L'autre (le laborieux, le périphérique, l'atypique, le déclassé, le sans-dent...) et l'étranger ne font qu'un. Ils ne sont ici rien d'autre que l'autre du soi-même en négatif. Un simple miroir déformé dont ces élites s'éloignent à toute force. S'identifier seulement à *soi* sans autres référents<sup>118</sup>. Ce qui constitue le piège du *transculturel* renvoie aux insuffisances d'une certaine pensée de l'abstrait, de l'individu-atome qui n'a plus de patrimoine culturel à défendre, de territoires où se ressourcer, de tradition à conserver. Un capitalisme financier de l'immédiat et du profit rapace qui porte haut l'impulsivité infantile, l'illimitation des besoins et l'indifférenciation conduisent aux excès de la posture « transculturelle »<sup>119</sup>. L'ordre économique et les méfaits du turbo-capitalisme deviennent contraire à toute forme de mesure et de salut. Les recherches interculturelles ne peuvent pas faire l'économie de cette critique du modèle même de développement choisi et doivent penser au présent la possibilité d'un autre monde que celui dont le capitalisme colonial occidental nous impose l'héritage<sup>120</sup>.

#### 14, L'interculturel est un combat pour l'émancipation

L'interculturel est lutte contre toutes les discriminations, c'est-à-dire contre tout traitement défavorable d'un individu ou d'un groupe en situation comparable en raison d'un critère prohibé par la loi<sup>121</sup>. Lutter contre les discriminations, ce n'est pas seulement œuvrer pour que les individus coupables soient identifiés plus nettement. Ce n'est pas seulement s'arrêter à l'instauration de formes de concurrence non faussée entre les individus. Il s'agit aussi de « prendre en compte les déficits de compétences ou les inadaptations de ceux qui sont exclus de l'accès aux normes et codes dominants pour proposer des mécanismes de compensation ou de réparation »<sup>122</sup>. L'interculturel vise donc à comprendre les processus qui occultent les rapports de domination qui se sont érigés, par exemple, lors des temps de colonisation et qui font qu'aujourd'hui des individus et groupes établissent entre eux des frontières qui sont autant de structures fondatrices inconscientes d'un fait colonial et de mécanismes de domination qui perdurent.

L'interculturel devrait éclairer de nouvelles formes de critique sociale quand l'enjeu même des combats à mener change en insistant davantage, par exemple, sur les inégalités d'accès (aux transports par les airs, la mer, le rail, les autoroutes, aux câbles de fibre optique pour le téléphone,

---

<sup>118</sup> : Chantal Delsol, *Le crépuscule de l'universel*, Editions du Cerf, 2020.

<sup>119</sup> : Chacun trouve en naissant en Occident l'économie et la pensée « calculante », pour parler comme Martin Heidegger, comme un habitacle dans lequel il doit vivre et prospérer. Tout ce qui se compte, s'accumule, se transforme avec esprit de sérieux dans des réalisations opérationnelles et des savoirs pratiques. Ce qui fait entrer souvent la pensée méditante dans la sphère du matériel et du divertissement.

<sup>120</sup> : Le management interculturel rappelle que les capitalismes aussi sont culturels. La puissance de la Chine, celle de l'Inde, du Brésil, de la Russie, de l'Afrique du Sud mais aussi de l'Indonésie, du Nigéria... invitent à questionner le caractère d'universalité des seules variables structurelles de l'économie, les liens entre valeurs et action managériale et à identifier des formes de relations humaines généralement tuées ou ignorées parce que jugées à tort comme « archaïques » quand on commerce ou produit ensemble (le niveau de la famille, des réseaux de soutien, celui des affiliations ethno-tribales...). Le management interculturel est invitation à un comparatisme d'envergure qui vise non seulement à se méfier mais, plus encore, à remanier des cadres conceptuels quand ceux-ci sont pensés en un seul lieu.

<sup>121</sup> : Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Les discriminations*, Le cavalier bleu, 2010.

<sup>122</sup> : Spyros Amorantitis, Danièle Crutzen, Julie Godfroid, Altay Manço, Christine Partoune et Dina Sensi, *Développer le mainstreaming de la diversité*, IRFAM, 2010.

la télévision et les ordinateurs...) que sur la dénonciation des inégalités liées aux jeux de la reproduction de positions anciennes<sup>123</sup>.

Dans une perspective interculturelle de transformation sociale, on se fixe toujours pour mission de penser plusieurs *forces sociales* à la fois. C'est tout d'abord de rendre compte des inégalités et des problèmes vécus par des personnes qui dans un contexte social donné se retrouvent discriminés, victimes de racisme, d'homophobie, voire exclus. Et nous savons qu'il y a bien différentes façons de rendre la justice : à chacun la même chose, à chacun selon ses mérites, à chacun selon son rang, à chacun selon ses besoins, à chacun selon ses œuvres, à chacun selon ce que la loi lui attribue<sup>124</sup>. C'est aussi de comprendre les différences en rendant intelligible les cadres symboliques dans lesquels les personnes pensent... C'est enfin de tenter d'équilibrer au mieux, au sens de la gouvernance politique, les différences de chacun (groupes et ou individus) avec les principes d'une société démocratique et, plus encore, républicaine.

Enjeu d'émancipation, notion historiquement associée aux problèmes de la minorité, l'interculturel doit constamment aider à remettre en cause les représentations antérieures quand les décisions de quelques-uns qui dirigent ou gouvernent obéissent plus à des normes exclusives de défense d'un pouvoir ou à des modes venues d'ailleurs qu'à ce qui apparaît aux yeux du plus grand nombre comme des actions porteuses de sens<sup>125</sup>.

Pour nous, par exemple, la différence entre « politiques de la diversité » et (management) interculturel tient à celle entre obsession du chiffrage et compréhension des références partageables et singularités qui séparent, isolent ou fortifient. L'interculturel est un ensemble de pratiques qui se refuse à la manie du classement. Il ne cherche pas à rabattre le caractère ondoyant des constructions identitaires et culturelles sur un référentiel unique, comme risquent de le faire des politiques mal pensées de gestion dites de la diversité ou, pire, des quotas mal taillés. Il ne s'agit surtout pas de soustraire la formation des préjugés de sa dimension « sociale » au profit unique de la dimension « raciale » ou encore à rejeter dans un « informel indifférencié » les différences entre Hommes, Femmes ou en questionnement sur leurs identités sexuelles, personnes valides ou handicapées, « blanches », « noires » ou « métisses »... Ce sont les discriminations qu'il faut chercher à reconnaître et non les identités de catégories trop vite définies. Etre affecté, affilié de force à une communauté, à un groupe dont les représentants s'arrogent le droit de parler en votre nom est un danger. Nous ne devons ni nous contenter de classer sans voir large l'éventail des moyens de lutte, ni nous inscrire dans une logique de procès systématique d'opresseurs vite désignés<sup>126</sup>...

L'interculturel est également l'expression optimiste d'une disposition d'esprit. C'est choisir de ne désespérer de rien. Moins doctrine d'action qu'un art du questionnement. L'interculturel est le contraire d'une solution. L'ensemble des situations qui nous englobent et l'ensemble des problèmes qui nous dépassent<sup>127</sup> invitent à l'humilité mais consacrent une croyance en la perfectibilité de l'espèce humaine.

---

<sup>123</sup> : John Urry, *Sociologie des mobilités*, Armand Colin, 2005.

<sup>124</sup> : Chaïm Perelman, *Justice et raison*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1972.

<sup>125</sup> : Nicolas Delange et Philippe Pierre, « Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle », *Esprit critique*, été 2004.

<sup>126</sup> : Certaines politiques dites de gestion de la diversité entraînent un excès de fixation sur les différences perçues et ce qui n'est pas commun. Ces politiques 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 de violence symbolique qui font précisément naître les souffre-douleurs, les personnes ignorées ou les proies (René Girard, *Le bouc-émissaire*, Grasset, 1982). La notion floue, abstraite et polysémique de diversité peut faire courir le risque de « relance identitaire » et de différenciation à l'infini de profils supposés de victimes.

<sup>127</sup> : Jacques Demorgon, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Éditions Anthropos, 1999.

L'interculturel invite au parcours de construction de soi dans et par *la confrontation* de sa raison à celle des autres. En questionnant l'autre, en se questionnant et en se laissant questionner.

## 15, L'interculturel est un humanisme

« L'Homme est la mesure de toute chose » prétendait Protagoras (-485 - 410 avant Jésus Christ).

Humaniste est autant le développement d'une pensée qui se veut critique face à toute forme de dogmatisme que la conviction que « l'on ne naît pas homme, on le devient » (Erasme).

L'interculturel - qui est la marque de personnes créatures, porteuses et créatrices de cultures - se situe entre identique et altérité<sup>128</sup>, comme le troisième élément qui lie *ego* et *alter* sans être ni la somme des deux, ni la moitié de chacun.

Régime d'interaction entre égaux, et donc producteur de significations nouvelles par rapport au *déjà-là*, l'interculturel, revient à « envisager ce qui fait la spécificité de l'autre en tant qu'éventuel partenaire comme un potentiel qui reste à découvrir et auquel il convient par conséquent de donner la possibilité de s'actualiser »<sup>129</sup>. D'élargir le champ de ses possibles et de ses capacités.

L'interculturel est expérience du *dévoilement* de soi. Le sens d'une vie, la langue, le pays, le foyer, le corps propre, la raison, les sentiments et le « Je », quand ils apparaissent comme étrangers, cessent d'être ce qu'ils étaient auparavant.

L'interculturel a aussi une fonction de *dévoilement des construits idéologiques*. Ces construits peu visibles qui norment les discours et structurent les règles de progression en organisation, en entreprise... comme au dehors en société. Trop peu de recherches interculturelles pointent ces dangereuses capacités qu'ont certains de nos contemporains à perpétuer des rapports de domination en les faisant méconnaître comme tels par ceux qui les subissent<sup>130</sup>.

L'interculturel est régime de la *rencontre* qui fait surgir « l'être-nous ». L'autre, tout comme le sujet qui se terre en nous, n'aspire qu'à sortir et répond à ce « besoin d'*excedance* » dont parle Emmanuel Levinas<sup>131</sup>. « De ce point de vue, l'origine ne se définit plus par l'appartenance mais par le processus d'entre-deux qu'elle impulse<sup>132</sup> ». Ce qui constitue l'altérité de l'autre cesse alors d'être regardé avec méfiance ou traité comme tout au plus « tolérable » dans des limites étroitement définies.

L'interculturel revient à briser le lien indissociable entre moi et moi. A se déplacer vers un mode d'être qui vous sort de vous-même et vous fait croître. A accepter *d'en passer* par l'autre pour exister plus pleinement. « Un honnête homme, c'est un homme mêlé » écrivait Montaigne.

---

<sup>128</sup> : Altérité : « emprunté du bas latin *alteritas*, « diversité, différence ». État ou caractère de ce qui est autre, vis-à-vis de soi, vis-à-vis d'autrui, vis-à-vis de l'homme » (Dictionnaire de l'Académie française).

<sup>129</sup> : Eric Landowski, « Pour une grammaire de l'altérité », *Acta Semiotica*, III, 5, 2023, p. 89. « A l'opposé du geste méfiant de l'assimilateur, c'est faire le pari qu'en enclenchant un jeu de stimulations et de relances mutuelles, la confrontation avec ce qu'autrui présente de différent par rapport à soi - l'étonnement réciproque face au divers, et sa résolution — peut favoriser le déploiement des potentialités dont on se croit soi-même porteur ».

<sup>130</sup> : Le débat renvoie aussi à celui du supposé rôle émancipateur des « pratiques de management » dans nos sociétés. Il tient, par exemple, à la concurrence exercée entre l'Etat et d'autres parties prenantes pour garantir la justice (pensons aux chartes et labels propres à la diversité qui ne sanctionnent pas mais invitent à « communiquer »...). Certaines politiques dites de « gestion de la diversité » cherchent à faire naître un droit en dehors du droit qui amène l'Etat à se comporter comme une entreprise. Parler d'entreprise, quand on désigne un service de santé public ou un collège, est profondément discutable.

<sup>131</sup> : Emmanuel Levinas, *De l'évasion*, Le Livre de poche, 1982, p. 98.

<sup>132</sup> : Daniel Sibony, *Entre-Deux. L'origine en partage*, Editions du Seuil, 1998, p. 338.

L'interculturel admet des étapes, des épreuves, des mutations d'identités ou de rapports de force, un perpétuel « en cours ». C'est ce point de bascule qui fait que l'on sent qu'une hiérarchie va être modifiée et que « l'hétérogénéité est devenue le dénominateur commun de tous les groupes, que ceux-ci soient nationaux, sociaux, religieux ou ethniques »<sup>133</sup>.

L'interculturel est ce lieu du partage jamais achevé, et donc de la politique. Et qui consacre le principe que chaque être vivant a une valeur intrinsèque, indépendamment de son utilité pour les humains en ces temps de machinisation de l'humain et d'humanisation de la machine<sup>134</sup>.

L'interculturel est ce commun à quoi l'on prend part, qui est en tension et dont nous sommes *co-responsables*. Nous parlons, avec Michel Sauquet, de *négociation socio-culturelle*. L'interculturel - comme jeu d'équilibre entre pouvoir et contre-pouvoirs - amoindrit *de facto* l'idée de centre et de totalité, de clôture et de fermeture, d'origine et de sédentarité, et tend moins à vouloir enrichir les catégories classiques de la raison dialectique que de cerner une nouvelle manière de penser *les multiplicités*.

« La société moderne n'est pas formée de groupes juxtaposés auxquels "appartiendraient" les individus, mais des personnes dont les rôles sociaux sont multiples » rappelle Dominique Schnapper<sup>135</sup>. Et dont l'exigence morale est de vouloir vivre dans une société où personne ne soit empêché de s'épanouir du fait de quelque caractéristique personnelle imposée par le sort, le hasard des naissances et des conditionnements.

Force est de reconnaître que de trop nombreuses recherches en interculturel privilégient encore une approche nomothétique selon laquelle les différences constatées sont une question de degré ou d'intensité par rapport à quelques lois de portée générale. « 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>136</sup>. En cela, si une analyse « culturelle » consiste à se mettre d'accord sur ce qu'on dit, une analyse « interculturelle » ne vise-t-elle pas plutôt à se mettre d'accord sur les catégories de pensée du processus délibératif (les conditions mêmes qui rendent ou pas possibles les différentes manières de dire ce que l'on dit)<sup>137</sup>? Denis Cristol souligne *l'autopoïèse* « comme capacité d'un groupe à s'autostructurer et à se doter de règles et de finalités communes. Il n'y a rien de commun entre un collectif qui s'est bâti à partir de ses propres rêves et une bande enrôlée pour la circonstance. L'effort du collectif pour s'édifier par lui-même sème pour l'histoire à venir des mythes fondateurs, des héros et des traces indélébiles auxquelles se référer quand les contextes sont perturbés ou en mutation »<sup>138</sup>.

<sup>133</sup> : Martine Abdallah- Pretceille, « La pédagogie interculturelle : entre multiculturalisme et universalisme », *Recherches en éducation*, 9 | 2010.

<sup>134</sup> : Arne Naess, « The Deep Ecological Movement », *Philosophical Inquiry*, 8(1-2), 1986.

Les milieux sont plus qu'un décor dans lequel seraient placés les humains. L'environnement est davantage qu'un paysage. Les milieux au sens du géographe Augustin Berque (*Écoumène. Introduction à l'étude des milieux humains*, Belin, 2000) sont autant intérieurs qu'extérieurs aux êtres humains. Les milieux ne sont pas réductibles à aucun des pôles théoriques du sujet ou de l'objet. Cette perspective conduit à penser de façon « trajective » un humain constamment en relation (par les sens, l'action, la pensée, le langage...) plutôt qu'un humain au sommet de la chaîne du vivant (Augustin Berque, *La mésologie, pourquoi et pour quoi faire ?*, Presses universitaires de Paris Ouest, 2014). « Les ressources, contraintes, risques et agréments de notre environnement n'existent jamais en eux-mêmes comme tels, c'est-à-dire dans l'absolu, mais toujours relativement à une certaine société, dans un certain état historique de ses appareils techniques et symboliques, en fonction desquels justement ils sont saisis en tant que ressources, contraintes, risques ou agréments » (*Idem*, p. 57).

<sup>135</sup> : Dominique Schnapper, « L'universel républicain revisité », *VEI Enjeux*, n° 121, juin 2000.

<sup>136</sup> : Marie Antoinette Hily, « La notion d'interculturel en question », *Bulletin de l'ARIC*, 2001, n° 36.

<sup>137</sup> : Selon l'inspiration de Pierre Calame, un des principaux animateurs de L'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire (*La Démocratie en miettes, pour une révolution de la gouvernance*, Descartes & Cie / Charles Léopold Mayer, 2003).

<sup>138</sup> : Denis Cristol, « Humaniser la formation des dirigeants. Vers un leadership démocratique », *Humaniser la formation des dirigeants*, 2015, 1-262. Denis Cristol distingue d'ailleurs « l'écoute générative qui est l'accueil des émergences issues d'une écoute mutuelle et en profondeur de ce qui est là au sein et autour du groupe. La mémoire transactive qui est la capacité à partager des informations à les distribuer et à les rassembler dans le cours de l'action. Et la murmuration qui est la faculté d'auto-ajustement d'un groupe dans

Si l'interculturel est un objet d'étude des métamorphoses du monde (on évoquera alors *l'interculturalité*), s'il est aussi une grille de compréhension des réalités humaines et des *opérateurs* d'altérité (on utilisera le néologisme *interculturalisation*), l'interculturel est un idéal humaniste qui échappe à une pensée du déterminé et tente de juguler une crise de *sublimation* (crise du transcendant dans la pensée et crise de jouissance dans l'existence) qu'engendre le déferlement « *turbo-capitaliste* » des processus consuméristes et technologiques.

L'interculturel trace un avenir politique autre que l'addition des faits singuliers et personnels (*interculturalisme*). Entre Polemos et agapè, l'homme est ce qu'il est et il n'est pas question de changer sa nature. Le caractère naturel et spontané de la xénophobie, du racisme, est à reconnaître comme une dimension humaine et en tant que telle, elle doit être combattue quotidiennement<sup>139</sup>.

L'interculturel ne se réduit pas à une initiation ou une sensibilisation aux cultures. L'interculturel est enchaînement fécond de la mutualité. Les initiatives ne sont pas réservées à certains bien « nés » et que d'autres n'auraient qu'à suivre<sup>140</sup>. L'interculturel 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>141</sup>. L'interculturel n'est donc pas « une résolution euphorique des contradictions dans un ensemble homogène »<sup>142</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<sup>143</sup>. « Autre est celui qui donne et celui qui reçoit ; autre celui qui reçoit et celui qui rend »<sup>144</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>145</sup>. L'interculturel décide d'un devenir commun en intégrant les *devenirs* minoritaires et en questionnant le mètre-étalon par rapport auquel on évalue<sup>146</sup>.

Toute situation multiculturelle est espace de tensions et d'affrontements contenus pouvant dériver vers des formes de violence symbolique ou physique<sup>147</sup>. Mais à l'invariant, qui suppose une universalité de surplomb, l'interculturel préfère l'équivalence qui invite à repérer dans les cultures en présence un point de recoupement possible à partir duquel elles vont se mettre en perspective, s'aligner pour faire pont entre elles<sup>148</sup>. Cet universel n'est pas un objet spéculatif, un projet « fondationniste »<sup>149</sup>, mais un espace de tensions et d'affrontements contenus. Il donne conscience des manques, d'un « travail à faire »<sup>150</sup> dans les termes de la culture de l'autre qui n'évite pas, répétons-le, le conflit.

---

le déploiement d'un mouvement ou d'une action commune comme le ferait un vol d'étourneaux. C'est l'un des indices de l'intelligence collective » (<https://4cristol.over-blog.com/2021/02/1-apprenance-collective-une-experience-qui-passe.html>).

<sup>139</sup> : Jean-François Chanlat et Philippe Pierre, *Management interculturel. Evolution, tendances et critiques*, EMS, 2018.

<sup>140</sup> : Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, 2015.

<sup>141</sup> : Carmel Camilleri, "La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir", *Chocs de cultures*, L'Harmattan, 1989, p. 389.

<sup>142</sup> : François Laplantine et Alexis Nouss, *Métissages, de Arcimboldo à Zombi*, Pauvert, 2001, p. 7.

<sup>143</sup> : Pascal Chanson, *Variations métisses : Dix métaphores pour penser le métissage*, Editions Academia, 2011, 2011, p. 164.

<sup>144</sup> : Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004, p. 377.

<sup>145</sup> : Serge Latouche, *L'occidentalisation du monde*, La découverte, 1989.

<sup>146</sup> : « Homme-blanc- mâle - adulte - habitant des villes - parlant une langue standard – européen - hétérosexuel quelconque » (Gilles Deleuze et Félix Guattari, *Capitalisme et schizophrénie 2. Mille plateaux*, Minuit, 1980, p. 133). Gilles Deleuze et Félix Guattari présentent les minorités comme un maillon faible où se condensent les tensions entre États-nations, politique de citoyenneté et luttes pour créer ou maintenir des droits. Il s'agit de chercher à voir comme un autre, un banni, un proscrit, à épouser en pensée ce qui l'interroge, les choses qui lui importent... Par le monde vécu, le prosaïque, le mineur... au lieu de penser par le haut, par le modèle, par ce que l'académisme définit comme digne de penser.

<sup>147</sup> : Norbert Alter, *La force de la différence*, PUF, 2012.

<sup>148</sup> : François Jullien, *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Fayard, 2008, p. 139.

<sup>149</sup> : Karl-Otto Appel, *Penser avec Habermas contre Habermas*, L'Éclat, 1990.

<sup>150</sup> : François Jullien, *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Fayard, 2008, p. 164.

Carl Von Barloewen écrit qu'une « réalité sans conflit est tout aussi impensable qu'une réalité sans ordre. Tout ordre qui n'intègre pas le conflit comme un élément structurel porteur débouche sur la mort de la liberté »<sup>151</sup>. François Jullien constate que « c'est parce que l'universel maintient l'humanité en quête, et non parce qu'il prétendrait venir à bout de l'individuel ou du singulier, dont on sait désormais le prix, qu'il fait figure d'idéal »<sup>152</sup>. Il évoque un universel qui vaut à titre d'idée régulatrice et jamais satisfaite. Parce que l'indifférence mutuelle de la conception des cultures est un fait premier, 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. 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.

La perspective ouverte par la démarche interculturelle est bien un questionnement par lequel rien ne va a priori *de soi*. Le management interculturel est *traduction* et nécessite un constant effort de contextualisation et une pratique volontaire de "l'aller-retour". A l'image de tout bon traducteur qui oscille entre le sens général du dictionnaire et le sens local de la phrase arrimée à la vie du texte, l'ambition du management interculturel est bien de dégager et partager ensemble une règle qui autorise un accord sur le sens donné par chacun à ses actions. Et il y a démocratie lorsque la vie politique est organisée de telle sorte que les destinataires du droit puissent en même temps se considérer comme ses auteurs et que les individus du corps social créent ensemble des *ressemblances*. Comment, en effet, se mettre d'accord quand on a des « régimes de vérité » différents<sup>153</sup> ? Le socle du travail est moins l'entente que l'explicitation réciproque des rivalités, des différences, des analogies perçues qui implique un contrat de recherche en commun, de la violence symbolique, l'analyse des transgressions ordinaires pour bien faire son travail, la prise en compte de la nature polémogène des relations humaines comme modalité possible et peut-être même première de toute rencontre interculturelle.

L'interculturel ne se situe pas du côté d'une « vérité d'adéquation qui serait celle de l'algorithme », c'est-à-dire d'une suite de raisonnements qui fournirait une solution, mais du côté d'une « vérité par transparence, recoupement et reprise », pour reprendre une distinction opérée par Maurice Merleau-Ponty<sup>154</sup>.

La promesse interculturelle est assurément une recherche attentive à la pluralité des principes de jugement et des grandeurs qui conditionne la reconnaissance d'autrui et la joie que l'on éprouve à l'existence d'une personne étrangère que l'on rencontre et avec laquelle on vit, coopère, travaille...

*Il se tire une merveilleuse clarté, pour le jugement humain, de la fréquentation du monde. Nous sommes tous contraints et amoncelés en nous, et avons la vue raccourcie à la longueur de notre nez. On demandait à Socrate d'où il était. Il ne répondit pas : " d'Athènes ", mais : " Du monde" (Montaigne, Les essais)*

---

<sup>151</sup> : Carl Von Barloewen, *Anthropologie de la mondialisation*, Editions des syrtés 2003, p. 114.

<sup>152</sup> : François Jullien, *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Fayard, 2008, p. 149.

<sup>153</sup> : Bruno Latour, *Enquête sur les modes d'existence : une anthropologie des Modernes*, La Découverte, 2012.

<sup>154</sup> : Maurice Merleau-Ponty, *La structure du comportement*, PUF, 1967.

*L'auteur :*

**Philippe Pierre** ([www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)) est l'auteur de seize ouvrages et de plus de soixante-dix articles scientifiques publiés dans des revues internationales spécialisées dans les domaines des ressources humaines et de la sociologie de l'entreprise. Docteur en sociologie de l'IEP de Paris, il a été directeur des ressources humaines pendant près de vingt ans (Total et L'Oréal), tout en étant enseignant et chercheur associé au LSCI (CNRS), laboratoire de recherche créé par Renaud Sainsaulieu, son directeur de thèse à Sciences Po. Il a codirigé, pendant près de dix années, le master de management interculturel de l'Université Paris-Dauphine et conseille aujourd'hui entreprises, associations, ONG... Il a notamment publié, avec Evalde Mutabazi, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, (L'Harmattan, 2008, préfacé par Albert Jacquard), avec Jean-François Chanlat, *Le Management interculturel. Évolution, tendances et critiques* (EMS, 2018) et avec Michel Sauquet, *Abécédaire de l'interculturel. 50 mots à prendre en compte par temps d'intolérance* (ECLM, 2024).

Ses recherches les plus récentes portent sur le bricolage des identités culturelles dans la mondialisation, la socialisation des cadres mobiles, les organisations apprenantes, l'intergénérationnel, la condition des personnes dites talentueuses ou atypiques...

Sa citation préférée : L'important n'est pas d'ouvrir les autres à la Raison mais de s'ouvrir patiemment, soi-même, aux bonnes raisons des autres.

