

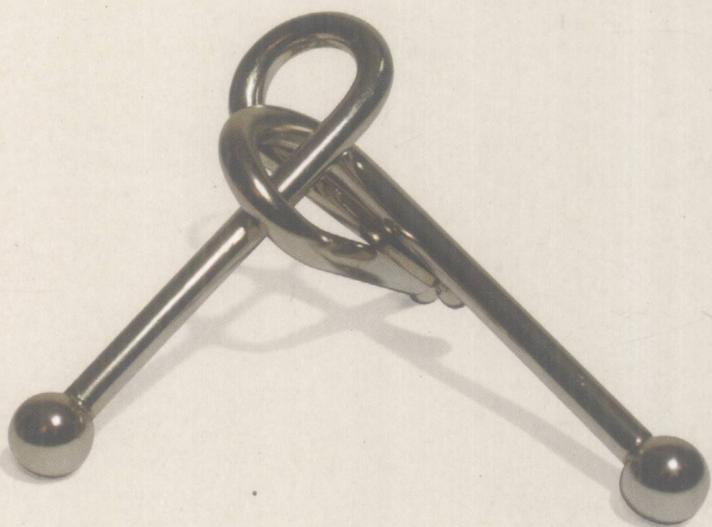
MICHEL SAUQUET avec la collaboration de Martin Vielajus

L'INTELLIGENCE DE L'AUTRE

*Prendre en compte les différences culturelles
dans un monde à gérer en commun*

ÉDITIONS

Charles Léopold Mayer



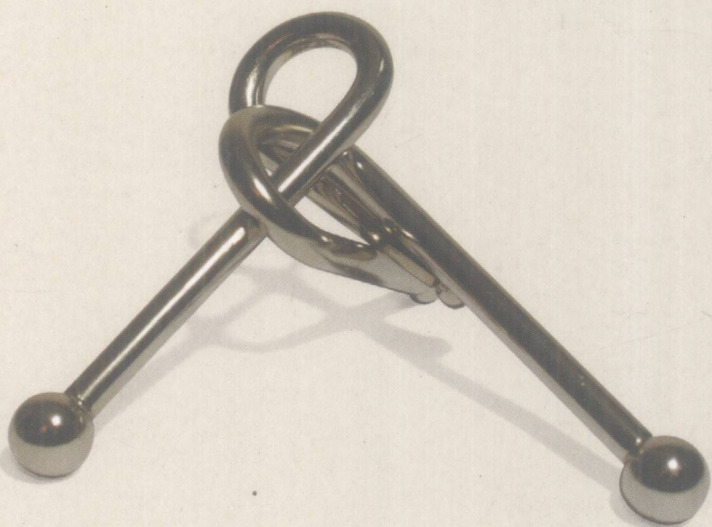
MICHEL SAUQUET avec la collaboration de Martin Vielajus

L'INTELLIGENCE DE L'AUTRE

*Prendre en compte les différences culturelles
dans un monde à gérer en commun*

ÉDITIONS

Charles Léopold Mayer



MICHEL SAUQUET

avec la collaboration de Martin Vielajus

L'INTELLIGENCE DE L'AUTRE

*Prendre en compte les différences culturelles
dans un monde à gérer en commun*

La mondialisation n'est pas une mise au pas. Elle provoque certes une formidable réduction de l'espace et du temps de communication, mais elle n'a pas gommé la diversité culturelle. À ceux qui, dans l'humanitaire, dans l'entreprise, dans les organisations internationales, sont amenés à travailler ou à vivre dans des cultures qui ne sont pas les leurs, ce livre apporte une réflexion sur la différence, les malentendus culturels, l'enjeu de l'identification de terrains d'entente. Il propose à ces professionnels un réflexe de questionnement de la culture de l'autre : a-t-il la même conception du temps, de l'action, de la richesse, de la hiérarchie, du lien à l'environnement naturel ?

Parlons-nous le même langage ? Toute communication n'est-elle que verbale ? Autant de questions qui nous aident à prendre conscience de notre propre conditionnement culturel et nous incitent à pratiquer ces deux vertus de la relation interculturelle : le doute, qui n'empêche pas les convictions ; la patience, qui n'empêche pas le dynamisme.

Michel Sauquet travaille depuis une trentaine d'années dans le secteur de la coopération internationale. Il dirige, avec **Martin Vielajus**, l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance. Tous deux interviennent à Sciences Po Paris.

Éditions
Charles Léopold Mayer
38, rue Saint-Sabin
75011 Paris / France
Tél. et fax :
33 (0)1 48 06 48 86
www.eclm.fr

fph Fondation
Charles Léopold Mayer
pour le progrès de l'homme
Chemin de Longeraie 9
1006 Lausanne / Suisse
et 38, rue Saint-Sabin
75011 Paris / France
www.fph.ch

Couverture : Nicolas Pruvost
Imprimé sur papier recyclé

DD 164

23 €

ISBN : 978-2-84377-135-4



9 782843 771354

l'intelligence de l'autre

Du même auteur

Essais et documents

Le voisin sait bien des choses, communication et participation en milieu rural : le cas du Brésil, Syros, 1990.

Vivre ses tensions intérieures, éd. de L'Atelier, 2002.

(avec Ye Shuxian) *La passion*, Desclée de Brouwer/Presses littéraires et artistiques de Shanghai, 2003 (traduit en chinois et en italien).

(sous la direction de), *L'idiot du village mondial – les citoyens de la planète face à l'explosion de la communication : subir ou maîtriser*, éd. Charles Léopold Mayer & éd. Luc Pire/editora Vozes, 2004 (traduit en portugais).

Fiction

Cris étouffés de Tadjoura, roman, éd. Loris Talmart, 1987.

Sauvegardes, fictions, éd. Loris Talmart, 1988.

L'Oiseau carcasse, roman, éd. François Bourin/Julliard, 1991.

L'Escalier de Balthazar, roman, Julliard, 1994.

Une goutte d'encre dans l'océan, roman, Desclée de Brouwer, 1996 (traduit en espagnol, arabe et tamoul).

Pluie brûlée, poèmes des interstices I, éd. Loris Talmart, 1999.

La nuit des princes, ill. Laurent Pflughaupt, éd. Alternatives, 1999.

Un matin sur Babel, un soir à Manhattan, ill. Julien Chazal, éd. Alternatives, 2001 (traduit en arabe).

Et fuguer à ta place, roman, Le Félin, 2002.

Azuleijos, poèmes des interstices II, éd. Loris Talmart, 2004.

Le Chant des dunes, éd. Alternatives, ill. Ghani Alani, 2004.

Michel Sauquet

L'Intelligence de l'autre

Prendre en compte les différences culturelles
dans un monde à gérer en commun

avec la collaboration de Martin Vielajus

Éditions Charles Léopold Mayer
38, rue Saint-Sabin Paris (France)

Les Éditions Charles Léopold Mayer, fondées en 1995, ont pour objectif d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) et de ses partenaires. On trouvera en fin d'ouvrage un descriptif sommaire de cette Fondation, ainsi que les conditions d'acquisition de quelques centaines d'ouvrages et de dossiers édités et coproduits.

Les auteurs

Michel Sauquet travaille depuis plus de trente ans dans le secteur de la coopération internationale et de la communication, notamment au sein de la Fondation Charles Léopold Mayer ; il dirige aujourd'hui l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG) et enseigne à Sciences Po Paris. Il est l'auteur d'une quinzaine d'ouvrages.

Martin Vielajus est directeur-adjoint de l'IRG et enseignant à Sciences Po Paris où il anime en 2008 avec Michel Sauquet le séminaire « Approches interculturelles de la gouvernance ».

Remerciements

Plusieurs amis, spécialistes ou intéressés par les questions interculturelles, originaires pour certains de Chine, d'Inde, du monde arabe, d'Afrique, des États-Unis ou d'Amérique latine ont bien voulu apporter à ce texte de nombreuses corrections, nuances, suggestions et compléments. Pour le soin et la précision avec lesquels ils ont accepté de décortiquer le manuscrit et de lui éviter trop d'erreurs et de raccourcis, et pour le témoignage de leur propre expérience, je remercie très vivement Larbi Bouguerra, Suzanne Bukiet, Chen Lichuan, Nathalie Dollé, Étienne Galliand, Catherine Guernier, Yudhishthir Raj Isar, Aline Jablonka, Thomas Mouriès, Élisabeth Paquot, Bérengère Quincy, Thierry Quinqueton, Rita Savelis, Édith Sizoo, Ousmane Sy, Isabelle Yafil, et évidemment Martin Vielajus qui, au-delà de la rédaction de l'important chapitre 9, a accompagné et fortement influencé la construction de ce livre. Je remercie également Juliette Decoster et Pierre Calame pour leur constant appui à ce projet dans le cadre du programme de formation à l'interculturel de la Fondation Charles Léopold Mayer, ainsi que mon épouse Brigitte pour sa patience tout au long de ce processus d'écriture et pour ses qualités d'intelligence de l'autre !

M. S.

*La nature nous a donné deux oreilles et seulement une langue
afin que nous puissions écouter deux fois plus que nous ne parlons.*

Proverbe grec

Introduction

Intercultural awareness

Il existait en Belgique jusqu'à une époque récente un ministère de « l'Égalité des chances et de l'Interculturalité » dont l'intitulé fait rêver. La devise inscrite sur la page d'accueil de son site Internet, « Conjuguons nos différences, unissons nos ressemblances » rappelait celle de l'Union européenne : « Unie dans la diversité. » Elle suggérait une idée simple : dans le monde d'aujourd'hui, unité et diversité ne sont pas forcément deux sœurs ennemies, elles sont peut-être même les deux faces d'une même médaille.

Pour tous ceux qui sont appelés à travailler dans un milieu culturel différent du leur, cette idée suggère une démarche d'interrogation de la culture de l'autre. Ni pour la juger, ni pour l'adopter, ni même pour la comprendre ; mais pour tenter de la connaître, fût-ce imparfaitement, pour être conscient des différences et des similitudes – les Anglo-Saxons parlent d'*intercultural awareness* – pour s'extraire de soi-même, accepter à l'avance d'être surpris, choqué, contredit. Et pour identifier aussi les éléments communs sur lesquels s'appuyer dans les actions collectives qu'appellent les défis écologiques, économiques, sociaux, stratégiques de ce début de siècle.

L'interaction entre unité et diversité dans la gestion de notre espace commun, du niveau local au niveau mondial, est en effet

une nécessité imposée par les faits. Dans le domaine de l'environnement par exemple, la question des fondements culturels des rapports de l'homme avec la nature est cruciale. De la tradition judéo-chrétienne du « multipliez-vous, remplissez la terre et soumettez-là », inscrite dans la Bible, aux conceptions de la Terre-mère *Pachamama* dans les Andes ou aux représentations cosmogoniques alliant le monde visible au monde invisible dans les villages africains, les différentes civilisations sont loin d'avoir le même rapport à la nature, au temps, au sens de la vie, au futur, donc loin d'avoir les mêmes réflexes quant à la gestion des ressources naturelles. La valeur symbolique de ces ressources, l'air, l'eau, les sols, peut se révéler totalement différente d'une culture à l'autre : sacrée ici, insignifiante là dès lors qu'il ne s'agit que d'une marchandise comme une autre. Or la mondialisation et l'accroissement des interdépendances planétaires impliquent la nécessité d'une gestion de plus en plus collective, internationale, de ces ressources. Il faut réussir à y combiner un respect de la diversité des approches culturelles tout en définissant des règles du jeu, des références communes, peut-être même en jouant sur des valeurs communes. Les négociations internationales sur le réchauffement planétaire illustrent cet impératif. Elles font intervenir une multitude d'acteurs dont les intérêts divergent et dont les références historiques et culturelles divergent elles aussi. À les ignorer, ou en faisant de la différence un simple obstacle dont il faut venir à bout, on se condamne à des logiques d'affrontements qui compromettent l'efficacité collective.

Un autre exemple de la nécessité de combiner unité et diversité est celui des droits humains et de la santé. Qu'il s'agisse des questions de lutte contre le sida, de genre, de discriminations sexuelles, de pratiques telles que l'excision ou l'infibulation, les réponses à l'emporte-pièce ne manquent pas. Mais les différences d'approches culturelles sont considérables. Ainsi, lorsqu'un organisme à vocation planétaire comme Amnesty International a cherché, au cours des dernières années, à définir

une stratégie commune pour aborder les problèmes de discrimination sexuelle, il a été contraint de modifier ses règles internes de gouvernance, et de recourir au consensus, qui impose de trouver un plus petit commun dénominateur acceptable par tous et permettant au moins quelques avancées là où elles sont possibles. Dans ce domaine comme dans celui de l'environnement, on est bien obligé de trouver les moyens de conjuguer des forces de changement en dépit de – ou peut-être grâce à – l'extraordinaire diversité du monde.

Une telle façon d'aborder la question interculturelle peut paraître moralisatrice. Il ne s'agit ici pourtant que de rechercher les conditions d'une meilleure *pertinence* dans l'activité de ces « professionnels de l'international » de plus en plus nombreux qui opèrent dans un contexte de mondialisation. Et s'il y a du bien-pensant dans les pages qui suivent, j'aimerais qu'il aille au moins dans le sens du doute, d'une sorte de culture de la vigilance questionnant les fausses évidences et préparant à l'inattendu de l'autre. Ni philosophe, ni moraliste, encore moins anthropologue, je ne me place pas ici sur le plan de la théorie ou de la doctrine. Je ne pense pas que les différences culturelles soient irréductibles, ni qu'il faille interdire tout regard critique sur l'univers de l'autre. Je me situe plutôt comme animateur ou formateur, évoquant, avec la question du doute systématique, l'un des aspects de la simple *conscience professionnelle* : dans « conscience » il y a « conscient », *aware*, et donc impératif de curiosité, d'attention, d'intelligence de l'autre, devoir de ne pas foncer tête baissée dans n'importe quelle aventure en un autre milieu humain et culturel sans se préoccuper de connaître les logiques propres de ce milieu, sa vision du monde et ses méthodes de travail, sans se poser un minimum de questions.

Tête baissée... Chacun est inévitablement marqué par son expérience personnelle. Je le suis, dans mon appréhension de l'interculturel, par le choc que j'ai éprouvé dans les débuts de ma vie professionnelle au contact d'une Éthiopie que j'avais

précisément abordée... tête baissée. Je prends la liberté de l'évoquer ici non pour le plaisir de raconter ma vie, mais pour engager le lecteur, sachant d'où je parle, à relativiser certaines de mes affirmations et à en admettre à l'avance l'inévitable subjectivité. Car les pages qui suivent sont le fruit d'un itinéraire personnel autant que d'une démarche de recherche. Elles tirent leur contenu de l'exploitation d'une bibliographie relativement abondante, mais aussi et surtout des enseignements du programme éditorial et interculturel de la Fondation Charles Léopold Mayer¹ dans lequel je me suis investi pendant des années; du séminaire de master sur les enjeux de la communication interculturelle que j'anime depuis trois ans à Sciences Po²; enfin, des leçons que j'ai tenté de tirer de mes phases d'expatriation ou de missions internationales depuis les années 1970.

Éthiopie. J'appartiens à cette génération de *baby-boomers* pour qui « partir dans le tiers-monde » représentait, dans les années qui ont immédiatement précédé ou suivi mai 1968, un projet forcément bon, forcément pertinent, comme si l'idéalisme pouvait tenir lieu de savoir-faire, la bonne volonté de compétence professionnelle. De quoi s'agissait-il? De participer pendant plusieurs années, dans une petite ONG³, à la formation de paysans de la montagne éthiopienne, à quatre cents kilomètres de la capitale. De quoi s'agissait-il? D'un Parisien formé à Sciences Po et recalé à l'ENA, auteur d'une vague thèse d'économie urbaine et décidant brutalement, à 27 ans, de quitter son bureau d'études

1. www.fph.ch et www.eclm.fr. Soucieuse de contribuer à la construction d'une « communauté mondiale », la Fondation Charles Léopold Mayer travaille dans le monde entier avec des milieux socioprofessionnels multiples.

2. Science Po: Institut d'études politiques de Paris. Ce séminaire interactif sur les enjeux de la communication interculturelle accueille des étudiants de toute nationalité des deux masters Affaires internationales et Finances et stratégies. En tant que Chinois, Américains, Latino-américains, Européens, Africains, etc., ils ont pu apporter de nombreux compléments et nuances à la grille de questionnement sur l'interculturel qui se trouve à la fin de ce livre.

3. Agri-Service Éthiopie, branche éthiopienne d'Inades-Formation.

d'urbanisme et ses élèves de terminale pour rejoindre sur un coup de tête une zone déshéritée et purement rurale de la Corne de l'Afrique. Personne alors, ni l'ONG en question et pas vraiment moi-même, ne s'était demandé si une telle embauche avait un sens, si j'avais la moindre expérience professionnelle pertinente, la moindre connaissance à apporter, si j'avais déjà entendu parler de la civilisation éthiopienne, si... La réponse eut été négative sur toute la ligne, l'imposture était, sinon volontaire, du moins réelle.

Trente-cinq ans après, je suis bien obligé de juger sévèrement la part de gâchis de cette période: je pense en particulier aux schémas et aux graphiques dont j'avais émaillé mes fascicules pédagogiques, avec leurs flèches, leurs bifurcations, leurs retours à la case départ et je me souviens de la gentillesse des paysans wollamo faisant mine de les trouver intéressants pour ne pas me décevoir. Je pense également à cette obsession qui fut la mienne tout au long de mon séjour et demeure celle de très nombreux expatriés: *avoir réalisé quelque chose avant de partir*, laisser une trace, sans forcément se demander si cette trace est conforme à ce qu'attend la communauté locale. Mais je n'oublie pas pour autant les quelques leçons que ces quatre années marquantes en Éthiopie puis en Côte-d'Ivoire m'ont apportées.

Première leçon: le temps de l'autre n'est *jamais* le mien.

Deuxième leçon: la logique de l'autre, son rapport à la nature, au destin, à l'usage de l'argent, aux relations humaines, ne sont pas toujours les miens.

Troisième leçon: il existe des savoirs, transmis oralement de génération en génération ou acquis à partir de la pratique et de l'observation, que l'on ne trouve dans aucun livre, aucune banque de données.

Quatrième leçon: la différence, à condition d'être identifiée, n'empêche pas le dialogue, elle le permet, elle peut être mobilisée à des fins positives. Il est bien sûr indispensable que l'expatrié soit porteur des connaissances techniques et méthodologiques qui lui sont demandées par l'organisme qui l'emploie;

mais le plus important tient sans doute dans le bon usage de sa différence, de son extranéité, dans sa capacité à stimuler l'échange de logiques, de visions du monde.

Je n'ai pas cessé par la suite de constater les proportions imprévues que peuvent prendre les distances entre cultures dans la vie professionnelle. J'ai été plongé pendant quatre nouvelles années, après l'Afrique, dans un autre univers qui n'était pas le mien, celui des associations sanitaires et sociales de la France rurale, puis pendant six ans, au Gret⁴, dans un milieu d'ingénieurs et de techniciens auquel je n'appartenais guère davantage, et qui était à l'époque très investi sur le développement de technologies dans le tiers-monde.

Ensuite, une brève expérience de fonctionnaire international basé à Brasília m'a fait découvrir pendant deux ans l'univers des agences des Nations unies et de l'administration brésilienne. Un univers tantôt passionnant, tantôt ahurissant, qui m'a fait beaucoup réfléchir, je dois dire, sur le lien incertain entre l'international et l'interculturel lorsque les cultures institutionnelles (supra-étatiques comme étatiques) l'emportent sur les cultures locales.

Puis j'ai vécu dix-sept ans de grand brassage interculturel au sein de la Fondation Charles Léopold Mayer, confronté quotidiennement à la différence, découvrant ou pressentant ici ou là, lors de mes missions et de dialogues complexes, ce qui anime un universitaire chinois, un éducateur colombien, un chercheur indien, un éditeur ouest-africain, un juriste belge, un vidéaste canadien... et quels problèmes pose, avec ces professionnels, la confrontation des méthodes de travail.

Après la création en 2006 d'un Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)⁵, nous vivons actuellement avec

4. Groupe de recherche et d'échanges technologique, bureau d'études, centre de ressources et opérateur de projets de développement, à l'époque largement financé par le ministère français de la Coopération.

5. www.institut-gouvernance.org, une initiative de la Fondation Charles Léopold Mayer.