

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 72 (2014)
Heft: 2

Artikel: L'intelligence interculturelle : une posture et une méthode
Autor: Sauquet, Michel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-823251>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'INTELLIGENCE INTERCULTURELLE: UNE POSTURE ET UNE MÉTHODE

MICHEL SAUQUET

EDUCASOL, plate-forme d'éducation au développement et à la solidarité internationale
michel.sauquet@gmail.com

➤ L'auteur met en évidence que si l'interculturel n'est pas une discipline scientifique en soi, mais plutôt un art qui puise notamment dans la sociologie, l'anthropologie ou la linguistique entre autres sciences humaines et sociales. Il défend l'idée que l'intelligence interculturelle est devenue une nécessité pour ceux et celles qui vivent ou travaillent au contact de personnes issues d'univers culturels différents du leur (humanitaires, travailleur/euse/s sociaux/ales, cadres expatrié-e-s, étudiant-e-s, diplomates, etc.).

Mots-clés: interculturel, intelligence, identité, altérité.

Michel Sauquet a consacré l'essentiel de sa vie professionnelle à la coopération internationale et interculturelle dans le cadre de diverses ONG, du BIT et de la Fondation Charles Léopold Mayer. Il enseigne dans plusieurs institutions dont Sciences Po, l'École Centrale de Paris et l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC). Il préside la plateforme française d'éducation au développement et à la solidarité internationale (Éducasol) et a publié une quinzaine d'ouvrages dans le domaine de la fiction et des sciences humaines. Dans ce dernier domaine, il a notamment écrit deux ouvrages qui comptent en matière d'interculturalité, d'abord *L'Intelligence de l'autre: Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun* (2007) et puis *L'intelligence interculturelle. 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures* (avec Martin Vielajus, 2014), tous deux publiés par les éditions Charles Léopold Mayer. Nous l'avons rencontré pour lui poser des questions sur son métier de passeur.

ENTRETIEN¹

Vous êtes un spécialiste de l'interculturel: qu'est-ce à dire?

Je ne prétends pas être spécialiste, mais plutôt *spécialisé* dans l'interculturel. Se dire spécialiste supposerait être installé dans une discipline académique précise. Or il n'existe pas à mon sens de *science* de l'interculturel: nous nous trouvons plutôt au croisement d'une foule de spécialités dans les sciences sociales: philosophie, sociologie, ethnologie, anthropologie, histoire, géographie, droit, sciences politiques, management, sciences des organisations,

¹ Propos recueillis par Alain Max Guénette.

sciences des religions, linguistique, sémiologie, psychologie sociale, éthique, etc. Être capable, dès lors, de ne pas se laisser enfermer dans une seule discipline me paraît essentiel, et si je suis spécialiste de quelque chose, ce serait plutôt dans le croisement de ces disciplines. Et dans la recherche de questions communes, en matière de représentations et de pratiques culturelles, à des milieux professionnels différents, allant des ONG au monde de l'entreprise en passant par celui des armées, des églises, de la santé et de l'action sociale, etc., tous milieux que j'ai pu approcher à un titre ou à un autre.

Comment avez-vous appris le métier (si c'est un métier) de l'interculturel?

J'ai consacré tout mon parcours professionnel, depuis le début des années 70, à la coopération internationale dans le cadre d'ONG, d'institutions internationales et de fondations. Mais il n'y a qu'une quinzaine d'années que je me suis penché plus précisément sur les aspects culturels de cette coopération. J'ai vécu en Afrique, au Brésil, j'ai effectué de nombreuses missions sur les cinq continents, mais au départ je n'étais pas obsédé par la question du rapport entre les cultures. En revanche, j'ai été en contact avec des personnes très différentes qui travaillaient à l'international et en milieu pluriculturel: cadres en mobilité, étudiants étrangers ou français, futurs expatriés, travailleurs sociaux et personnels médicaux engagés, en France, dans un travail avec plusieurs nationalités, etc. Or j'ai souvent été frappé d'un phénomène observable chez beaucoup de ces acteurs, particulièrement lorsqu'ils travaillent en dehors de leur pays d'origine: le syndrome de l'arrivée en «pays conquis», de l'ethnocentrisme, du manque de patience et de curiosité à l'égard de la culture de l'autre. C'est là, certes, un jugement sévère, mais je peux d'autant mieux l'assumer que je me suis moi-même trouvé dans ce type de situation en Afrique, en Asie, en Amérique latine, et que, pas moins aveugle ou maladroit que d'autres, j'ai à bien des reprises voulu imposer mes méthodes et oublié que mes évidences ne sont pas toujours forcément celles de mes interlocuteurs.

Ce constat a été à l'origine, voici une dizaine d'années, d'un travail d'enseignement, de recherche et d'écriture dont l'idée a germé au sein de Sciences Po – une institution que je connais bien pour en être issu –, brusquement convertie à l'international sans que la préoccupation interculturelle y soit clairement exprimée. À cette époque – 2004 – des étudiants de toute nationalité s'y côtoyaient sans que presque aucun enseignement systématique sur les relations interculturelles y soit dispensé. Comme si l'esprit de «l'Auberge espagnole», des bières partagées au sortir des cours, suffisait pour développer une connaissance en profondeur des différents réflexes culturels, ce que les anglo-saxons appellent une *intercultural awareness*. J'ai alors proposé un séminaire sur ce thème, que je continue encore d'assurer aujourd'hui avec mon collègue Martin Vielajus qui est le co-auteur de *L'intelligence interculturelle*. Ce séminaire, et les multiples collaborations que nous avons nouées lui et moi autour de l'interculturel avec des ONG, des institutions sociales, des collectivités territoriales, nous ont amené à écrire un premier livre, «*L'intelligence de l'autre*»². À partir de ce livre et de nos travaux, nous avons été rapidement sollicités pour intervenir et monter des formations dans d'autres établissements d'enseignement supérieur, notamment l'Université

² *L'intelligence de l'autre, prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Editions Charles-Léopold Mayer, 2007.

Paris-Dauphine, l'ENA et plusieurs écoles d'ingénieurs dont l'École centrale de Paris. Notre démarche rejoignait en effet le souci de ces établissements de préparer leurs étudiants à des carrières internationales et de mieux intégrer les étudiants étrangers.

Ce sont les questionnements et les témoignages de ces générations d'étudiants, mais aussi notre propre expérience de travail international et l'exploitation d'une vaste littérature anglo-saxonne, latine, asiatique, qui ont fourni la matière pour l'écriture de ce nouveau livre, *L'intelligence interculturelle*, beaucoup plus complet et systématique que le précédent qui n'avait pas, lui, valeur de guide.

Pour en revenir à votre question initiale (comment j'ai « appris le métier »), je voudrais mentionner tout ce que je dois aux professionnels avec lesquels j'ai eu le privilège de travailler, à la fondation Charles Léopold Mayer, dans des ONG comme Médecins du monde, au contact de personnes ayant ou ayant eu, comme Philippe Pierre, de grandes responsabilités dans le monde de l'entreprise, et, bien sûr au travail de recherche effectué à partir d'une littérature sur l'interculturel dont je dois reconnaître qu'elle est plutôt pléthorique et d'ailleurs hétéroclite. Avoir la chance de participer à de nombreux colloques comme celui que vous avez organisé vous-même à Neuchâtel en 2012³ ou que Evalde Mutabazi a organisé à Lyon l'année précédente, n'a pas été non plus pour rien dans ce parcours⁴.

Qu'entendez-vous par « intelligence interculturelle » ?

L'intelligence interculturelle, c'est à la fois une posture et une méthode.

C'est d'abord une posture, celle qui consiste à faire crédit *a priori* à l'autre, différent, d'être potentiellement *intelligible*, compréhensible. Si sa manière d'être, d'agir, de travailler nous étonne ou nous choque, ce n'est pas forcément, comme nous avons si souvent tendance à le croire, qu'il est mal élevé, hostile ou incompetent. Peut-être a-t-il une logique propre, des raisons que notre raison ignore. L'intelligence interculturelle est une posture de curiosité, d'« aller vers », qui nous incite, en grattant derrière les apparences, à tenter de découvrir ce qui, dans sa culture professionnelle ou sociale, ses origines géographiques, sa génération, sa religion, son histoire, peut expliquer son comportement. C'est aussi un échange, une intelligence *mutuelle*. C'est le sens de l'« inter- », qui suppose une interaction. Sinon, nous aurions simplement parlé d'intelligence « culturelle ».

Ensuite, l'intelligence interculturelle est une méthode d'exploration de nos différences et de prise en compte de ces différences dans nos relations de travail et de vie sociale. Au fil des années, nous avons construit, pour aider à cette exploration, un outil baptisé le « culturoscope », une grille d'observation et d'analyse des contextes, des représentations et des pratiques socioculturelles. Articulée autour de quinze thèmes-clé, la grille ne propose pas moins de 130 questions (commentées chacune dans le livre) correspondant à trois stades méthodologiques successifs:

- > La prise de recul et la contextualisation: comment, pour aborder les autres cultures, prendre du champ par rapport à nos évidences, nos clichés, nos stéréotypes, et même

³ Cf. *Revue économique et sociale*, sept. 2012.

⁴ De ces deux colloques va paraître prochainement (au sein de la collection « Diversité culturelle et dynamique des organisations » dirigé par Yih-teen Lee) un ouvrage intitulé *Management interculturel, identités et altérité* sous la direction de Alain Max Guénette, Evalde Mutabazi, Saskia von Overbeck Ottino et Philippe Pierre (L'Harmattan, 2014).

nos savoirs? Comment regarder l'autre dans son contexte, comprendre que bien des aspects de son comportement sont liés à un environnement économique, social, juridique bien particulier?

- > Le questionnement sur les représentations et les pratiques de l'autre, sur la manière dont il interprète et fait usage de notions moins universelles qu'on pourrait le penser: le temps, l'espace, l'identité, l'argent, etc.
- > Enfin la prise en compte des différences, la «négociation socio-culturelle» qui permet, sans rejeter sa propre culture, de passer du stade du «ou» (c'est notre culture *ou* la vôtre, nos méthodes de travail *ou* les vôtres) à un stade du «et» (malgré ou peut-être grâce à nos différences, comment trouver des repères et des méthodes communes pour travailler ensemble, vous *et* nous).

Qu'est-ce qui vous paraît avoir évolué en termes de relations interculturelles depuis que vous avez engagé votre carrière professionnelle?

J'ai connu en tant qu'étudiant le monde universitaire français dans les années 60 et au début des années 70. À cette époque, les étudiants étrangers étaient relativement rares, comme rares étaient les étudiants français appelés à faire une carrière internationale. Il s'agissait surtout de futurs diplomates ou d'étudiants qui, loin d'être majoritaires, désiraient intégrer une entreprise multinationale, type de structure qui, d'ailleurs, n'étaient pas toujours très bien vue dans la foulée des contestations de 1968. Il s'agissait également, bien sûr, de jeunes désirant faire une expérience de travail dans ce qu'on appelait encore le «Tiers monde», soit comme volontaires d'ONG, soit au titre du service militaire dans le cadre de la coopération. Dans tous les cas, prendre en compte les cultures locales et s'y adapter était rarement la préoccupation première. On partait du principe que le bagage intellectuel acquis «ici», agrémenté d'un peu de bonne volonté, suffisait à garantir «là-bas» un travail utile et pertinent. La mondialisation des années 80-90 a évidemment changé ce paysage en profondeur. La plupart des jeunes avec lesquels nous sommes en contact aujourd'hui au niveau des masters ont voyagé, ils ont une première expérience d'immersion dans des cultures différentes, beaucoup d'entre eux comptent bien travailler en dehors de leur pays par la suite. Pour quelqu'un de ma génération, leur maîtrise de l'anglais est impressionnante, et leur niveau de *cultural awareness* est appréciable. Ils paraissent relativement mûrs pour aborder un monde où la mobilité professionnelle internationale apparaît davantage comme une règle que comme une exception.

Notre livre ne va donc pas à contre courant d'une indifférence croissante à l'égard de la diversité culturelle, au contraire. Il accompagne un mouvement profond, très encourageant. On part moins qu'avant en pays conquis, avec son kit de certitudes, on mesure mieux, je pense, la responsabilité du «partir» et la nécessité de s'adapter aux cultures locales. Dans l'entreprise, la formation à l'interculturel demeure, certes, de l'ordre du non indispensable, du supplément d'âme, mais elle se développe out de même dans beaucoup de grandes compagnies, qui font de la diversité culturelle – considérée de plus en plus comme un atout et non un handicap – un facteur de productivité.

Mais il ne faut pas avoir non plus une vision trop naïve de l'évolution interculturelle de la société globale. La mondialisation est loin d'avoir uniformisé la planète. Des replis identitaires peuvent être observés partout, au plan international comme au plan de nos propres

territoires. Souvent, la culture est prise en otage d'un réflexe de peur de l'autre, de défense face au bulldozer mondialiste. La posture d'intelligence interculturelle est peut-être une attitude naturelle chez nos étudiants, mais elle ne correspond nullement aux courants communautaristes, fondamentalistes, xénophobes qui se développent partout dans le monde depuis une vingtaine d'années. Nous n'avons pas la prétention de penser que notre livre est un antidote à ces évolutions; nous espérons simplement qu'il contribue, pour sa modeste part, à une plus grande acceptation d'une société diverse et à une plus grande pertinence du travail des professionnels en immersion culturelle. L'enjeu d'un «vivre ensemble» pacifique dans nos environnements pluriculturels est crucial. Notre livre voudrait aider à un traitement «non violent» de cette diversité culturelle croissante.

Quels enseignements les professionnels peuvent-ils tirer de cet ouvrage?

Je crois – j'espère – que l'on peut tirer de cet ouvrage trois enseignements.

Le premier est que rares sont les sujets «hors-sujet» dans tout ce que l'on doit prendre en compte lorsque l'on travaille au contact d'autres cultures. On croit souvent, par exemple, lorsque l'on est en poste à l'étranger, qu'il suffit d'essayer de comprendre les représentations et les pratiques de nos interlocuteurs dans les domaines strictement professionnels, comme celui du rapport à la hiérarchie, des stratégies en cas de conflit, de la gestion du temps ou des structures organisationnelles. Mais si l'on ne sait rien du rapport de l'autre au corps, aux relations affectives, de son rapport à la religion, du sens de sa communication non verbale ou des bulles spatiales qu'il établit autour de lui, on risque d'aller au-devant de bien des malentendus et des déconvenues. Tout cela impacte en effet directement ou indirectement la vie professionnelle.

C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas hésité à assigner à notre ouvrage un vaste éventail thématique.

La grille comprend quatre thématiques. Les *visions du monde* d'abord: sources religieuses et historiques des différentes représentations, rapports Homme-nature, rapport au temps et à l'espace, questions de santé, de mort. Ensuite la vaste question des identités: rapport à l'individuel et au collectif (sommés-nous dans une culture du «je» ou du «nous»), rapport à l'étranger et à la différence, statuts sociaux et rapport à l'égalité/inégalité, rapport au genre. Puis les cultures professionnelles et organisationnelles: rapport au travail, au conflit, à l'argent, à l'autorité et à la hiérarchie. Enfin les questions de langue, de traduction et de communication interpersonnelle. On voit à quel point ces sujets sont divers.

Les 15 thèmes et les 130 questions constituent une sorte de check-list non exhaustive mais très large, que tout expatrié peut avoir à intérêt à consulter chaque fois qu'une opération, un projet, une négociation présente des difficultés inattendues dont on pense qu'elles ont peut-être une origine culturelle. Il ne s'agit pas alors pour lui de tenter de répondre lui-même à ces questions, mais de faire des recherches et de se faire expliquer certaines choses par des personnes ayant une bonne connaissance des cultures locales.

Deuxième enseignement: éviter les clichés et comprendre qu'aucune culture n'est statique. Du fait des évolutions sociétales, des phénomènes de métissage, d'acculturation, d'influences réciproques, les cultures – celles des autres – la nôtre – ne cessent de changer.

Enfin troisième enseignement: il n'existe ni science de l'interculturel, comme nous l'avons dit précédemment, ni recettes interculturelles.

Il n'y a pas de «trucs» tout faits pour résoudre tel problème, réussir telle négociation inter-culturelle. En revanche, il existe une grande richesse d'expériences, de cas de succès ou d'échecs dans telle ou telle situation. Notre ouvrage voudrait avoir valeur d'incitation à multiplier les échanges d'expérience, à stimuler la capitalisation, le *knowledge management*, à tirer les leçons de pratiques que l'on ne trouve pas vraiment dans les manuels, mais que l'on découvre toujours pour peu qu'on ait la curiosité d'interroger nos collègues, nos partenaires. Se poser des questions, beaucoup de questions, et si possible les bonnes questions, est un préalable à un travail respectueux des représentations, des valeurs et des pratiques de l'autre.



HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG
SCHOOL OF MANAGEMENT FRIBOURG

CREATE YOUR FUTURE. **NOW!**

Des équipes interdisciplinaires, le multilinguisme et l'innovation sont les atouts indispensables pour répondre aux besoins de l'économie. Nous offrons, à nos 700 étudiants, un passeport pour l'emploi en intégrant pratique et théorie, le tout dans un contexte international.

Notre établissement propose également des programmes de formation continue destinés aux cadres de l'économie privée et de l'administration publique.

Nous vous proposons :

- Un Master of Sciences bilingue spécialisé en entrepreneuriat (EN DE, EN/FR)
- Un Executive Master in Business Administration – EMBA trilingue (FR, EN, DE)
- Des workshops avec des entreprises et des séminaires sur le leadership (FR, EN, DE)
- Des événements tels que le Swiss Internet Marketing Day, le Swiss Innovation & Trend Day



Haute école de gestion Fribourg
Chemin du Musée 4
CH-1700 Fribourg
T : +41 26 429 63 70
heg-fr@hefr.ch
www.heg-fr.ch

Hes·SO

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

Fachhochschule Westschweiz

University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

SOZARCH (Zürich)



EM000008060774

NOUVEAU
20
de profils
de placementEconomie | Gestion de fortune | Swiss
réelle | performante | finish

Les 500 meilleures entreprises au monde dans votre portefeuille

- Si vous êtes lassés du discours ésotérique de la "haute finance",
- Si vous considérez que la gestion d'un portefeuille doit reposer sur un concept simple et stable,
- Si vous pensez que la performance d'un portefeuille se crée dans l'économie réelle, grâce à ses meilleures entreprises,
- Si vous cherchez un guide expérimenté pour cibler vos choix de titres et une adresse pour sécuriser vos dépôts,
- Alors nous devrions en parler.

Les conseillers en gestion de patrimoines de la Banque Cantonale de Genève se tiennent à votre disposition pour partager leurs convictions et leur expérience avec vous.

 **BCGE | Best of[®]**

le plaisir d'investir sérieusement

Genève Zürich Lausanne Lyon Annecy Paris
Dubai Hong Kong

www.bcg.ch/bestof

+41 (0)58 211 21 00

La présente annonce est exclusivement publiée à des fins d'information et ne constitue en aucun cas une offre ou une recommandation en vue de l'achat de produits financiers ou de services bancaires. Elle ne peut être considérée comme le fondement d'une décision d'investissement ou d'une autre décision. Toute décision d'investissement doit reposer sur un conseil pertinent et spécifique.

Le traitement fiscal dépend de la situation personnelle de chaque investisseur et peut faire l'objet de modifications. Les transactions portant sur les fonds de placement sont soumises à des lois et des dispositions fiscales dans différents ordres juridiques. L'investisseur est personnellement responsable de se renseigner sur les lois fiscales applicables et les dispositions en vigueur et de les respecter s'agissant de la souscription, de l'achat, de la détention, de la vente, de la restitution ou des versements résultant de fonds de placement. Les indications concernant des transactions sur les fonds de placement ne doivent pas être interprétées comme étant un conseil fiscal de la BCGE.

Satellite Galileo: 33°10'03.91"N – 31°21'34.23"E – 23'222 km