



**la lettre  
Philo**

Édition n°22 – Novembre 2014

## L'ALTERITE

*La Lettre Philo* s'adresse à tous ceux qui souhaitent redonner du sens aux mots courants, sans avoir peur d'interroger leurs préjugés et impensés.

Depuis le mois de septembre 2014, *La lettre Philo* se présente dans une nouvelle formule. L'éclairage philosophique du thème s'enrichit d'un éclairage business et d'un entretien.

Exceptionnellement pour cette édition sur **l'Altérité**, nous vous proposons deux entretiens sur ce sujet au cœur des organisations. **Saïd Hammouche**, Directeur général et fondateur de Mozaïk RH, et **Christian Nibourel**, Président d'Accenture France partagent leur regard de dirigeants. Deux regards depuis deux structures différentes : Mozaïk RH est le premier cabinet de recrutement et de conseil en Ressources Humaines à but non lucratif, spécialisé dans la promotion de la diversité ; Accenture est une référence mondiale du conseil en management, technologies et externalisation.

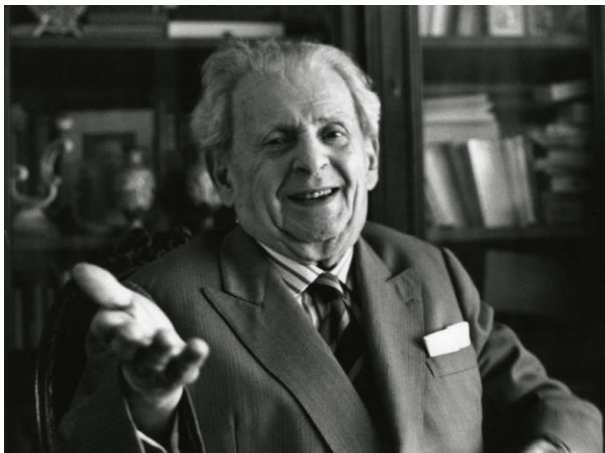
## Côté Philo

*« Je pense plutôt que l'accès au visage est d'emblée éthique. C'est lorsque vous voyez un nez, des yeux, un front, un menton, et que vous pouvez les décrire, que vous vous tournez vers autrui comme vers un objet. La meilleure manière de rencontrer autrui, c'est de ne pas même remarquer la couleur de ses yeux! Quand on observe la couleur des yeux, on n'est pas en relation sociale avec autrui. La relation avec le visage peut certes être dominée par la perception, mais ce qui est spécifiquement visage, c'est ce qui ne s'y réduit pas. La peau du visage est celle qui reste la plus nue, la plus dénuée. La plus nue, bien que d'une nudité décente. La plus dénuée aussi: il y a dans le visage une pauvreté essentielle. Le visage est exposé, menacé, comme nous invitant à un acte de violence. En même temps le visage est ce qui nous interdit de tuer. »*

Emmanuel Levinas, *Ethique et Infini* (1982)

### Le penseur

De sa vie, Emmanuel Levinas (1906-1995) écrira qu'elle a été « *dominée par le pressentiment et le souvenir de l'horreur nazie* ». Il en va de même pour sa pensée.



Né en Lituanie, dans une famille russophone, Emmanuel Levinas est naturalisé français en 1930. Dès l'enfance, il reçoit une éducation juive traditionnelle, principalement axée sur la lecture de la Torah. Plus tard, il sera introduit au Talmud et dirigera l'Ecole normale israélite orientale pendant trente-cinq ans.

Profondément influencé par Edmund Husserl et Martin Heidegger, Levinas est l'un des premiers à avoir introduit la phénoménologie en France. Son travail est marqué par la Seconde Guerre

Mondiale. Fait prisonnier de guerre durant cinq ans, il apprend à sa libération, le massacre de sa famille restée en Lituanie.

Contemporain d'un siècle de souffrances, Levinas a cherché dans toute son œuvre à redonner à l'Autre un rôle essentiel.

## L'altérité, un face-à-face avec notre responsabilité ?

Depuis ses débuts, la philosophie occidentale élabore des concepts et des systèmes pour comprendre le monde et y être au mieux. Parmi ces champs de connaissance : l'éthique, visée de la vie bonne. Emmanuel Levinas propose un véritable renversement : l'éthique n'est pas un champ de la philosophie parmi d'autres, mais la philosophie elle-même, la philosophie première. Et elle n'est pas visée de la vie bonne, mais rencontre avec l'Autre, l'autre homme que soi. C'est dans cette rencontre, qui est fondatrice de l'existence, que s'origine l'éthique.

Selon Levinas, l'éthique n'est pas affaire de réflexion mais d'immédiateté. Elle ne procède pas d'un raisonnement, elle s'éprouve. Aussi fondatrice que bouleversante, la rencontre surgit comme un événement : elle ne s'annonce pas, elle advient. Le philosophe aime d'ailleurs à dire que l'Autre m'interpelle. Il est effectivement celui qui fait irruption dans mon environnement, celui à partir de qui je vais être obligé de redéfinir le sens des choses et de moi-même. Cet événement a donc une portée existentielle : c'est grâce à l'autre que je me constitue et me découvre comme sujet.

Or je n'entre pas en relation avec l'autre comme avec une chose du monde que je peux connaître. L'altérité n'est pas affaire de connaissance, de savoir théorique, mais d'abord d'expérience d'une rencontre, celle d'un Visage. Et le philosophe entend par là non pas une forme plastique – une couleur de peau, une géométrie de traits... - mais la manifestation d'une singularité absolue, qui est en même temps une vulnérabilité absolue. Ce Visage de l'Autre, celui de chaque homme quelle que soit sa situation socioculturelle, est à la fois une totalité que je ne serai jamais et un dénuement qui appelle ma responsabilité : « *le visage est ce qui nous interdit de tuer* ».

Chaque visage est une présence en fonction de laquelle nous allons orienter notre relation au monde. Un visage ne renvoie qu'à lui-même et ne donne pas le personnage social que nous sommes (diplômes, travail, loisirs...) ou devons jouer. Ce que livre le visage, c'est la personne dans sa pure singularité. C'est une responsabilité sans limites que je suis seul à exercer et dont je ne peux me décharger. Elle exige de me demander comment chacun de mes actes sera reçu. Elle implique d'être attentif à l'autre.

Pour Levinas, la rencontre avec autrui transforme donc le souci pour soi en souci pour autrui. Mais jusqu'où peut aller cette responsabilité envers l'autre ? Jusqu'au sacrifice de soi ?

## TROIS QUESTIONS à ....

**Saïd Hammouche**  
(Fondateur et DG Mozaïk RH)

&

**Christian Nibourel**  
(Président Accenture France)



Saïd Hammouche (à g.) et Christian Nibourel (à d.)

**A-t-on besoin d'altérité pour être soi-même ?**

**Christian Nibourel :** Oui, car en interrogeant mon identité, l'autre l'enrichit, la renforce.

Se construire, c'est s'ouvrir et cela exige de la pluralité. Cette ouverture est toujours une confrontation, mais pour être bonne, il faut qu'elle soit basée sur le respect et l'écoute. Nous avons peur de l'altérité pour deux raisons : parce que nous pensons qu'elle signifie une concurrence avec l'autre et parce que nous avons peur de l'inconnu. La peur de l'autre, c'est aussi la peur du nouveau. C'est pourquoi ceux qui ont peur de l'altérité ont aussi souvent peur de l'innovation. L'altérité, c'est le pari de l'existence mutuelle : l'existence de l'autre n'implique pas la négation de la mienne, et réciproquement. Quand la situation est difficile, chacun a tendance à se replier sur soi ; et d'autant plus que nos leaders d'opinions ne favorisent pas clairement l'ouverture. Pourtant l'absence d'altérité est destructrice, pour une entreprise comme pour l'humanité.

**Saïd Hammouche :** C'est une très belle interrogation. Je pense qu'on ne peut se connaître soi-même que dans l'altérité. Notre quotidien est plein de présupposés et de stéréotypes. Or c'est en se confrontant véritablement à la différence qu'on peut mieux se connaître. Notre rapport à l'altérité est très égoïste ! L'autre ne menace pas mon identité, j'en ai besoin pour la découvrir. Cette identité peut être aussi celle d'un collectif. Si on réussit à fédérer des différences en un collectif, celui-ci devient capable de repousser ses limites. Je suis convaincu que l'altérité favorise la performance et l'innovation. De façon générale, elle participe à l'équilibre du genre humain.

**Faut-il être pareil pour être (vivre, travailler...) ensemble ?**

**S.H. :** Il y a intérêt immédiat à être pareil : on se comprend et il est donc plus facile d'imaginer un projet, de mener une réflexion. L'entre-soi donne aussi le sentiment d'être plus unis et plus forts. Mais la ressemblance ne peut être qu'une étape, sinon elle devient sclérosante. Chercher à être entre pareils répond à un besoin court-termiste, celui de se ressembler pour poser ses fondamentaux. Pour ne pas courir le risque de la fermeture, de la fixité et de la défense, le pareil doit devenir du commun, quelque chose qui nous unit mais qui reste ouvert et en mouvement. Je pense que l'erreur de notre société française est d'avoir choisi le conservatisme, en estimant avoir atteint un seuil suffisant de différence. Tout dépend de l'ambition que l'on a pour soi-même et pour notre société. L'entre-soi est limitant. Il enferme dans un imaginaire discriminant, crée un mythe qui rassure mais qui ne permet pas de comprendre la réalité de la vie, nos enjeux et défis sociétaux. On ne peut pas être ensemble si on se protège les uns des autres.

**C.N.** : Je suis convaincu que le clonage (mêmes profils, même réseaux...) tue la performance d'une organisation. Si je travaille avec des similis moi, je me construis, mais dans l'illusion de la reconnaissance de mes pairs. La perception du monde que l'on se fait entre-soi est forcément biaisée, et le retour à la réalité est parfois violent : on se retrouve à ne plus pouvoir comprendre les autres. L'entre-soi conduit à une perception irréaliste du monde, et donc à des décisions et des propositions d'actions inadaptées. L'intérêt de l'entre-soi, c'est que l'on va vite et se sent plus efficace. Mais pour aller où ? Aujourd'hui, on ne le sait plus. Et quand on le sait, on ne se préoccupe pas d'entraîner les autres. Or avoir raison tout seul ne sert à rien. Cette question de la finalité, du sens, est donc très importante.

### **Jusqu'où l'altérité doit-elle être respectée ?**

**C.N.** : Je pense que l'altérité nécessite forcément des compromis. Vivre ensemble suppose une volonté d'universalité de ce qui est bon pour moi (ce qui est bon pour moi doit pouvoir l'être pour l'autre, ou l'intérêt de mon organisation), et cela s'apprend. Le respect de l'altérité appelle donc la responsabilité de chacun : je peux, tel que je suis, nuire ou contribuer au collectif avec lequel j'ai décidé d'œuvrer. Il faut sortir de l'alternative : être moi ou être ensemble. L'altérité n'est pas une alternative. Et radicaliser sa différence est une autre façon de rester entre-soi. Or l'entre-soi, c'est le mode de la survie. La vraie vie, selon moi, c'est le mode de l'équipe, de la cohésion. L'altérité, c'est ce qui n'est pas moi, mais presque moi. C'est donc une différence qui n'exclut pas le commun, car sinon l'autre et moi ne pourrions pas agir dans le même monde. C'est tout notre défi : créer de la porosité entre les différences pour les mettre en synergies.

**S.H.** : Le respect de l'altérité devrait être naturel, sans efforts. Aujourd'hui, quand on pense « altérité », on pense « compromis ». A mon sens, l'altérité est une relation d'égal à égal avec la différence. Aucune différence ne devrait s'imposer, toutes ont un dénominateur commun. Mais pour le trouver et ne pas rester dans une situation de statu quo, il faut du temps. Il ne s'agit pas de procéder à une assimilation de l'autre, mais à la création d'une nouvelle relation. La déclaration « Prends-moi tel que je suis ou ne me prends pas » est une déclaration de rupture. Elle survient quand il n'y a plus ni relation, ni dialogue. Les discriminés, par exemple les jeunes des banlieues, s'épuisent devant des situations insultantes de stéréotypes. Ils finissent par rejeter la faute sur l'autre parce que la dynamique de confiance et de discussion est brisée. C'est là que commence un phénomène grave de victimisation, qui dégrade la société et l'économie française, et qui coûtera cher à réparer à l'avenir. N'ayons pas peur des mots, nous, français, allons être obligés de continuer à nous ouvrir au multiculturalisme, constitutif de notre histoire. Ce qui a fait la richesse de la France, c'est d'avoir créé du commun à partir du différent. Ne nous réfugions pas dans la peur de l'autre.



#### **A Propos**

Notre agence de philosophie a été fondée en 2012 pour aider les organisations à mieux penser ce qu'elles font et l'incarner au quotidien.

**Notre conviction** : le sens permet d'orienter les actions de chacun et rend l'organisation plus performante.

**Notre méthode** : la pratique de la philosophie. Poser les vrais problèmes, questionner les évidences, exercer son discernement, mieux se comprendre, soi et les autres.