

Des identités plurielles dans la société-monde. Actualité de la pensée de Renaud Sainsaulieu.

Philippe Pierre

*Parce que nous sommes au monde,
Nous sommes condamnés au sens.
Maurice Merleau-Ponty¹.*

La question est ici d'un possible *être au monde* commun des voyageurs, des personnes qui sont migrantes ou mobiles géographiquement : entre deux cultures nationales, quotidiennement entre deux villes, entre deux traditions familiales, entre deux systèmes de rôles professionnels selon les lieux et les interlocuteurs... La question est inlassablement celle de l'identité en ses constantes métamorphoses. Comme se le demande Amin Maalouf : « Serais-je plus authentique si je m'amputais d'une partie de moi-même ? »².

Avec l'étude de ceux qui vont travailler en terre étrangère, élever leurs enfants dans d'autres langues que celle du pays d'origine et cultiver des amitiés dans d'autres encore, nous sommes aujourd'hui particulièrement confrontés à la multiplicité du sens et à son équivoque interprétative. Habituellement nous à percer davantage qu'hier cette question des compétences interculturelles. Non pour ajouter à ceux qui ont déjà mais pour ceux qui méritent aussi et que la naissance a comme assujetti.

La condamnation au sens, qu'évoquait plus haut Maurice Merleau-Ponty, est, pour ces êtres mobiles, un jeu autour des manières de faire sens. Particulièrement pour ces êtres pluriels, l'expérience du dépaysement fait que « les autres existent, non comme objets possibles de leur satisfaction mais comme sujets de leurs désirs, autrement dit comme autant susceptibles de nous rejeter que de nous aimer, de manifester des volontés contradictoires aux nôtres, de présenter des dangers permanents non seulement pour notre narcissisme mais également pour notre simple survie, et d'être pour nous, malgré cela et en même temps aussi indispensables que l'air que nous respirons »³.

Ceux de ces contemporains semblent « experts en signes »⁴, posséder une grande mémoire spatiale, des habitudes qui font de l'espace rapidement une ressource, délivrer des diagnostics aussi sur le mode du sentir (affects et percepts liés aux odeurs, ergonomie des matériaux, couleurs, températures du pays que l'on rejoint), s'adapter aux règles de la bienséance, c'est-à-dire de la gestion de enjeux symboliques et physiques de placement, dans des contextes culturels variés, interpréter sans cesse dans la dynamique d'une situation par des questions courtes et disjointes, par une pratique discursive éprouvée du petit pas de côté ou même de la contradiction... Leur

t, *Sciences sociales et management*, ESKA – Presses Universitaires de Laval, 1998, p. 31.

² : Amin Maalouf, *Les Identités meurtrières*, Grasset, 2017, 1ère édition 1998, p.7.

³ : Jean-François Chanlat, *Sciences sociales, management et sociétés. Plaidoyer pour une anthropologie élargie*, PUL, 2022.

⁴ : Gilles Deleuze, *Présentation de Sacher-Masoch*, Minuit, 1967 cité par Anne Sauvagnargues, « Art mineur - Art majeur : Gilles Deleuze », *Espaces Temps*, 2002, p. 126. « Il n'y a pas une norme, donnée une fois pour toutes pour tous les vivants, mais chaque vivant, dans sa singularité, fait sortir la norme de ses bords » (*Ibidem*, p. 126).

expérience d'étrangeté s'apparente à un domaine à partir duquel les signifiants centraux peuvent être interpellés, mis à distance, combinés.

Acceptons que la construction d'une identité soit un travail subjectif de l'individu pour produire du sens en société. Et reconnaissons qu'il y a malheureusement, dans une certaine tradition de recherche en management interculturel, autour de l'emploi répété et souvent déformé des travaux de Geert Hofstede, une disqualification épistémologique du trajet, de l'*itinérance* au profit de ce qui est censé être stable, permanent. On y évoque peu les passages individuels d'une forme culturelle à une autre, ce qui participerait d'une *trajectographie*, pour reprendre les mots de Paul Virilio, et avait pourtant été initiée par la sociologie de l'École de Chicago qui accordait un large crédit à une grande variété de figures d'étrangers dans une même société (le prolétaire noir, le précaire, le marginal, le Juif, l'Asiatique, le saisonnier...), et portait grande attention aux tiraillements et écarts vécus. Il y a bien à explorer, davantage qu'on ne le fait, le sens à donner aux hybridations culturelles acquises par le contexte de naissance et transformés suites à une expérience de mobilité voulue, de migration subie ou de néo-parentalités (familles recomposées, homoparentalités, uni-parentalités, adoptions et procréations médicalement assistées, domaine des transidentités, de sujets transgenres ou transsexuels...)⁵.

Avant même que ces derniers phénomènes (néo-parentalités, néo-identités) ne connaissent le développement qu'ils ont aujourd'hui, le sociologue Renaud Sainsaulieu, a été un explorateur de l'ensemble des représentations qu'une personne a d'elle-même. Il a su utilement souligner les conditions d'une production identitaire constante de nos contemporains destinée à exister - et même lutter - dans le champ du travail, des organisations et, plus largement, dans nos sociétés, pour défendre des appartenances constamment menacées de destitution ou de domination.

Il nous paraît important de braquer le projecteur sur l'œuvre sociologique de Renaud Sainsaulieu et disposer ainsi de ressources théoriques précieuses pour penser « les identités au travail »⁶.

Dix points essentiels de la pensée de Renaud Sainsaulieu seront repris ici. Ils signent, plus largement, un souci *humaniste* de l'auteur, prolongé pleinement par les interculturelles, affichés ou non, que sont aujourd'hui, pour nous, Evalde Mutabazi, Jean-François Chanlat, Dominique Martin, Geneviève Dahan-Seltzer, Norbert Alter ou Laurence Servel⁷. Au cœur de cet héritage, l'expression :

- que nous nous affrontons tous par le besoin de *survivre* et d'accéder, dans un monde fini, à des formes (rares et limitées) de reconnaissance. Nous sommes en quête. Nous sommes tous, de

⁵ : En regardant le monde social à l'échelle individuelle, on prend vite conscience du fait que les influences socialisatrices qui façonnent les individus sont loin d'être parfaitement cohérentes (ce que l'on présuppose souvent lorsqu'on évoque abstraitement les « classes de conditions d'existence » constitutives des habitus), que les individus ont donc rarement des patrimoines de dispositions homogènes, et, enfin, que les dispositions (plus ou moins fortement constituées et plus ou moins hétérogènes) dont ils sont les porteurs ne sont pas systématiquement transférées quel que soit le type de situation dans lequel ils sont amenés à agir (B. Lahire, « Sociologie, psychologie et sociologie psychologique », *Hermès*, volume. 41, no. 1, 2005, p. 151-157).

⁶ : Renaud Sainsaulieu est, pour nous, un de ceux qui ont su insister de façon très pertinente sur l'irréductible pluralisme des populations de cadres, de techniciens et de la classe ouvrière, avec ce constat de plusieurs expériences vécues des efforts endurés au travail, plusieurs manières d'y répondre et de vivre (il parle alors d'« acteur de soi », d'« acteur de masse », d'« acteur stratège » et d'« acteur ailleurs »). Renaud Sainsaulieu est surtout un de ceux, en sociologie, qui a assumé le plus fermement que le monde organisationnel est d'abord ce que les acteurs – déterminés mais pour partie libres - en font ! « L'œuvre », « l'appartenance », « la trajectoire » et « l'opposition » sont les ressorts d'une vie au travail. Le management des équipes est d'abord pluralité assumée des manières de composer et comme l'a bien mis en évidence Sigmund Freud, et plus tard, Eugène Enriquez, les autres participent à la construction de notre vie psychique, en étant, tour à tour, modèles d'identification, objets d'investissement affectif (amour ou haine), soutiens (liens de coopération), rivaux voire victimes-émissaires (*De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard, 1983).

⁷ : La définition de l'humanisme est sur le fronton du temple de Delphes : « Connais-toi toi-même et tu connaîtras le secret de l'Univers et des Dieux ».

proches en proches, embarqués dans une « même aventure » de confrontations et les biens nourriciers, rares, sont disputés. Le désir premier de tout acteur social, conjointement à la satisfaction de ses intérêts, est de voir reconnaître sa valeur.

- que toute existence humaine est *socialisée*. L'identité ne se constitue pas à l'écart, à partir du sujet lui-même, mais à partir d'une relation à l'identité des autres. Renaud Sainsaulieu fait sien les bases d'une approche « polémogène » de l'échange attribuée au schéma hégélien. Je suis perçu ou je me perçois comme être différent des autres et permanent dans le temps à travers la manière dont je peux m'opposer aux autres. Si je n'ai pas de manière commode de m'opposer aux autres, je ne me définirai pas de la même manière que ceux qui ont la possibilité de faire valoir leurs compétences. Ce que je revendique subjectivement n'a de valeur et de puissance que par ce qui me sera socialement accordé. Devenir l'objet de la narration des autres est un perpétuel péril et c'est d'abord le refus de faire droit aux revendications identitaires qui provoque leur crispation.

- que pour vivre des relations interpersonnelles différenciées sur le plan affectif et cognitif, pour refuser l'autorité et rencontrer l'autre en sa différence (même si Renaud Sainsaulieu ne le dit pas ainsi), il faut au sujet des ressources et des moyens d'action « qu'ils tirent à la fois du métier, de la place dans l'organisation, dans le perfectionnement professionnel, et de leur position dans les organisations collectives extérieures au travail comme le syndicat, la famille bourgeoise et les réseaux de relations sociales »⁸.

- que lorsque deux parties se considèrent comme appartenant à des entités séparées, aux destins symétriques, il s'en suit une escalade du conflit parce que chacun cherche à appliquer des solutions particulières à des problèmes qui sont plus globaux. Chez Hegel, note Renaud Sainsaulieu, « la rencontre de deux désirs d'être reconnu comme ayant le droit de désirer, ne peut déboucher sur l'entente et l'arrangement, car ce sont deux absolus qui se choquent et ne peuvent que s'exclure tout en ayant besoin de l'autre pour cette reconnaissance de son propre désir. Pour être reconnu, il faut arriver à ce que l'un oublie son propre désir de reconnaissance pour accepter de reconnaître celui de l'autre »⁹.

- que le principal frein à l'action collective réside dans le fait que les gens ont des *représentations* différentes de la situation et de l'action, ne se « comprennent pas » parce que chacun attribue d'abord une valeur absolue à ce qu'il est, à ce qu'il pense. L'identité devient ainsi l'ensemble des pratiques et des actes par lesquels notre place peut être politiquement reconnue dans l'espace public et un droit à rester soi-même une instance de mobilisations et de conflits.

- que ce n'est pas la manière dont les choses sont réellement qui constitue un souci, et qui doit être changée, mais la manière dont nous voudrions qu'elles soient idéalement. Ce que nous pourrions nommer, avec Marc Uhalde et François Granier, le contexte *imaginaire* effectif réel à l'œuvre dans l'organisation et la connaissance que les personnes qui y travaillent en ont.

- que l'on doit accorder à la parole et aux discours que les personnes tiennent sur leur travail une importance clé et que, dans ces modes d'*expression* et de *justification*, la dynamique *inconsciente* qu'un groupe mobilise est souvent minorée à tort.

⁸ : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, 1977.

⁹ : « La démarche hégélienne montre que la réaction de l'esclave en face de sa situation contrainte peut engendrer différentes formes de rationalité » écrit Renaud Sainsaulieu (*L'identité au travail*, PFNSP, 1977). « L'attitude stoïque consiste en effet à supporter sa situation en niant son caractère spécifiquement déterminant. Au prix d'une négation de la souffrance et des contingences matérielles, l'esclave peut retrouver mythiquement une sorte d'existence autonome. Inversement, le sceptique, retrouvant en toutes situations les germes d'une contrainte particulière, niera toute universalité et situera sa rationalité dans la redécouverte de l'infinie diversité des déterminations. La conscience malheureuse acceptera cette tension perpétuelle vers l'absolu et l'universalité, mais dans une lucidité douloureuse de l'éternelle redécouverte des spécificités et des contraintes » (*Idem*).

- que le travail de dirigeant est un travail de « vie » comparé à un exercice du pouvoir. C'est être capable de percevoir ce qu'il y a de vivant, d'utile aux autres et de différent de lui. L'égalité des droits, dans cette perspective, n'est pas réduction de l'autre au même. Elle inclut, au contraire, le droit à la différence et en fait une condition de l'universel.

- que le dialogue seul sera toujours insuffisant pour effacer les asymétries de *pouvoir* et les modes implicites dominants d'interaction qui vont chercher à justifier les mécanismes de pouvoir. « Le pouvoir étant à la base de la régulation des liens sociaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une organisation, la gouvernance, dont on nous parle actuellement, est en fait la dernière illustration de ce vieux constat sociologique »¹⁰.

- qu'une institution n'est forte que si les individus sont forts et que l'on cherche à développer leurs talents plutôt que souligner leurs vulnérabilités.

« Perdre » son identité ?

Parce qu'il a exploré plusieurs façons de vivre les relations de travail dans les milieux d'usines, de bureaux, de techniciens et de cadres, Renaud Sainsaulieu a portraitisé de plus en plus d'individus qui coopèrent en reconnaissant la validité sociale de conventions morales ou culturelles qui les font agir mais qu'ils ne font pas leurs pour autant dans leur sphère intime. Ces personnes intègrent moins des identités multiples ou choisissent librement des appartenances à des groupes sociaux, qu'elles déclinent ou endossent, selon les contextes, des engagements pluriels avec lesquelles elles cherchent à composer¹¹. Ces engagements favorisent aussi une espèce d'excitation de la production d'images et de logiques d'action plurielles¹². Je bouge, je progresse en responsabilités, je côtoie de nouveaux collègues donc je dois produire ou subir de nouvelles images, m'interposer pour imposer ma différence et obtenir de l'autre qu'il me regarde. Et, par ailleurs, je suis confronté à mon chemin et dans ce chemin, il y a une espèce de transaction d'échange conclu avec soi-même, avec mes images reçues du passé. Se fait jour une compréhension sociologique d'obtention de l'image et s'amplifie la recherche de ce que l'on peut partager avec l'autre. La présentation de soi renvoie ainsi à la façon dont nous renvoyons aux autres de l'information sur nous, les aidant à identifier qui nous sommes, et à déterminer comment ils vont nous traiter. Si cette présentation ne reçoit pas confirmation et valorisation par l'autre, se développera une frustration qui conduira à assurer à tout prix la reconnaissance de sa présentation de soi.

Avec Renaud Sainsaulieu, nous voyons émerger une problématique de la construction de l'identité qui s'apparente également au danger permanent de la perdre. Cette question est celle des salariés des temps de plein emploi. Pour que la dépréciation puisse se produire, il faut que le mécanisme de reconnaissance ait déjà fonctionné et qu'il ait pu produire des effets d'estime de soi¹³. Il faut aussi que ceux qui font l'objet de mépris comprennent la signification sociale de ce mépris. Il convient enfin que les personnes touchées ne possèdent pas de communauté réelle ou idéale de référence dont la reconnaissance positive vienne compenser intégralement ou partiellement la première. En ce sens — mais ceci ne vaut évidemment que pour les personnes effectivement méprisées ou sous-considérées — « nous ne devenons ce que nous sommes que par la négation

¹⁰ : Jean-François Chanlat, Anthropologie des organisations, in José Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines*, 2012, Vuibert.

¹¹ : Laurent Thévenot, « L'action comme engagement », in Jean-Marie Barbier, *L'analyse de la singularité de l'action*, PUF, 2000, p. 213-238.

¹² : Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et culturelles*, Armand Colin, 3e édition, 2000.

¹³ : Claude Lazzeri et Alain Caillé, « La reconnaissance aujourd'hui », in *La revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 104.

intime et radicale de ce qu'on a fait de nous »¹⁴. Se pose alors la question de la réparation par la discussion argumentative, la négociation ou le recours à la narration.

Dans son questionnement sur les conditions d'accès à la différence, Renaud Sainsaulieu fait état des travaux sur la perte d'identité dans les camps de concentration. Mais il évoque peu la possibilité d'une union face aux tortionnaires et les conditions minimales d'une solidarité humaine. Il évoque également peu la possibilité du Maître d'adopter, en fonction des circonstances de travail, différents registres de domination en fonction des contextes. Renaud Sainsaulieu mentionne peu le fait que ce n'est pas seulement le désir d'affirmer la supériorité de son désir de reconnaissance qui est le fondement de la lutte des hommes mais aussi le désir plus secret d'échapper au mépris dans la présentation de soi.

On peut écrire qu'il y a tapie dans les écrits de Renaud Sainsaulieu, plus une sorte de phénoménologie de la mutualité qu'une logique de la réciprocité mécanique et du jeu sec de l'intérêt. Le tiers transcendant qui émerge à chaque fois que deux sujets « commercent » n'a pas seulement le visage de la relation elle-même pour Renaud Sainsaulieu. Dans ce rapport de pouvoir où deux consciences se font face, Renaud Sainsaulieu souligne une condition affective (on s'identifie d'autant plus à un modèle qu'il est sympathique), une condition de similitude d'éléments entre le sujet et le modèle et enfin une condition de puissance si le sujet possède du prestige. « S'il y a trop de rapprochement entre le sujet et le modèle, la gratification diminue et l'identification ne se fait pas » constate t'il aussi en psychologue.

Comment, dès lors, rester soi-même (mais est-ce souhaitable ?), acquérir du sens, de la cohérence dans une société du travail sans fin clairement exprimée, ou pire, dans une société qui oblige les gens à se couler dans le moule de personnages collectifs sans pouvoir s'en défaire¹⁵ ? Cette difficulté à ne pas adhérer au rôle, difficulté que Renaud Sainsaulieu avait déjà identifiée dans les années 1970, prend, de nos jours, un relief accru quand l'autonomie devient une injonction et que les rôles sociaux deviennent pluriels. Injonction à prendre le monde comme allant de soi, à le trouver naturel dans ses rapports de force. Un monde dans lequel personne n'aurait plus rien à redire, y compris sur les rapports de domination qu'il subit. La problématique politique classique de l'intégration dans un collectif (l'identité de classe ou la corporation professionnelle) laisse place à des trajectoires où il faut être responsable de soi dans la production de ses propres normes, dans un « faire », qui augurent de compétences et d'évaluation de ces compétences.

Dans la société industrielle, le rapport salarial faisait de l'argent l'équivalent social généralisé et la rétribution utilitaire le mode même d'accès à la reconnaissance. À mesure que l'on entre dans une société de service tertiarisée, on entre dans une dichotomie entre les catégories de description du travail classique à travers les postes et les statuts et la réalité dans ses dimensions affectives, cognitives, sociales. Le travail prescrit existe moins et dans un mouvement de fragilisation des normes d'emploi, il devient une forme d'auto-prescription. La question de la connaissance et du jugement sur lequel s'appuie la question de la reconnaissance de l'activité subit une véritable révolution.

Compétences ou potentiels ?

Avec Renaud Sainsaulieu, nous discernons les limites d'un paradigme durkheimien dominant (l'action dans un seul monde), c'est-à-dire la subordination de l'acteur à un système de sens ou à un ordre. Porteur de différentes cultures, dans le frottement de l'expérience du pouvoir, le sujet en se

¹⁴ : Jean-Paul Sartre, *Réflexions sur la question juive*, Gallimard, 1954, cité par C. Lazzeri et Alain Caillé, « La reconnaissance aujourd'hui », in *La revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 106.

¹⁵ : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, 1977, p. 411.

socialisant devient aussi *créateur* de cultures¹⁶. Nous passerions alors de l'identité au travail, du nom de son ouvrage majeur, au *travail* des identités.

Renaud Sainsaulieu a su nous y conduire. Dans notre société de modernité tardive, nous sommes en effet passés du paradigme de la qualification à celui de la compétence dans des organisations supposées fluides et transparentes. Être compétent aujourd'hui revient à savoir présenter des « potentiels », répondre à ce que demande l'organisation, pour un temps et un ensemble de problèmes donnés, sans que cette compétence se traduise par une reconnaissance pérenne sur une échelle de qualification.

L'individu s'identifierait de plus en plus à ses métiers, à son employabilité et de moins en moins à un lieu géographique ou à un pays. Le manager deviendrait une entreprise à lui tout seul. Il crée ses résultats grâce à ce qu'il publie, apporte, mobilise, par des qualifications.

Dans cette perspective, Andréa Semprini remarque que « dans le passé - et ceci est encore vrai pour certaines franges de la société - la mise en contact des groupes sociaux se faisait selon des règles et des principes clairs. Ceux-ci étaient intériorisés par l'individu dans un processus basé sur une double temporalité, sociale (la tradition, les coutumes) et individuelle (l'éducation, la socialisation). Le processus était suffisamment lent pour que ces principes soient absorbés progressivement par l'individu, jusqu'à devenir partie intégrante de son comportement. Des conventions tacites - telles l'étiquette, les bonnes manières, la politesse - renforcées par le caractère socialement homogène des groupes, faisaient fonction de régulateurs des relations intergroupes. Celles-ci étaient gérées en souplesse, sur un mode d'autant plus « spontané » qu'elles avaient été intériorisées et qu'elles correspondaient à celles de l'autre. Dans un contexte de mobilité sociale forte et de différence réelle - de valeurs, d'éducation, de style de vie -, cette configuration vole en éclats et laisse les individus dépourvus de « compétences relationnelles ». Les conflits qui s'ensuivent sont d'autant plus difficiles à résoudre qu'ils sont traversés par les questions de la race et du pouvoir¹⁷. Dans la grande entreprise, le problème est moins celui de la juxtaposition de collectifs étrangers que celui de la mise en synergie de vastes circulations et rencontres des « petites différences ». En un sens, le pouvoir donne de moins en moins d'identité et, à l'inverse, la reconnaissance de l'identité culturelle tend à conférer davantage de pouvoir dans les organisations. Faut-il dès lors proclamer que la notion d'identité, décomposée en identités elle mêmes dimensionnées sur des critères d'appartenance antagonistes¹⁸, ne présente plus qu'une utilité très relative dans un contexte d'entreprises « mondialisées » ? Nous ne le pensons pas. Mais l'on a intérêt selon nous, à lier la notion d'identité à celle de territoires circulatoires d'identification, quand s'éclaire autant la vieille problématique de la figure du marginal, « pas encore d'ici et plus tout à fait là », que la figure triadique de celui capable d'imposer la convenance de ses allers-retours, de ses entrées-sorties entre mondes désignés a priori comme « différents ». C'est ainsi la manière même d'appréhender la notion d'identité qui doit être révisée.

L'aéroport comme nouveau « centre spirituel » du travail des identités ?

Dans une société moderne, l'identité bascule dans un sens ou dans l'autre. Paco Iyer a cette formule heureuse pour l'illustrer : « Je crois bien que, dès cette époque, j'ai eu l'intuition que l'aéroport constituait le centre spirituel de la double vie : on y entre en étant quelqu'un et on en sort en étant quelqu'un d'autre »¹⁹. Paco Iyer souligne une logique de basculement où l'on prend un autre costume, une autre *identité*.

¹⁷ : Andréa Semprini, *Le multiculturalisme*, Que sais-je ?, PUF, 1997, p. 54.

¹⁸ : Alain Tarrus, *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Éditions de l'aube, 2000, p. 8.

¹⁹ : Paco Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 63.

Centre spirituel ? Rien que cela ? Faisons ici une escale et réfléchissons, en ce qui nous concerne, nous qui avons beaucoup voyagé ou voyageons encore beaucoup, à ce qu'évoque pour nous l'image de l'aéroport. Solitude dans la foule. Attente. Moment inespéré de disponibilité, temps de lire, temps d'écrire, temps auquel la journée ou la nuit dans l'avion apportera un bonus bienvenu. Aucun aéroport ne se ressemble ; tous se ressemblent. Ici le luxe des halls de *Duty free* d'Europe, d'Amérique du Nord ou d'Asie, là la poussière et la chaleur humide et étouffante des aéroports des petites capitales africaines ou d'Amazonie, que la clim est impuissante à atténuer ; ici la hâte, là la nonchalance. Mais partout le mélange, les familles entassées, joyeuses ou accablées, les *businessmen* et les artistes, les couples enlacés, les couples séparés, le *melting pot* absolu, où qu'on soit, où qu'on aille, la pagaille ou le silence de l'attente, c'est selon. N'étant plus désormais réservés aux plus nantis, les aéroports sont devenus les posters du monde, les photos d'une réalité grouillante et extraordinairement mobile. Dans les années 1950 et 1960, on s'habillait pour prendre l'avion comme on s'habille dans un bateau de croisière pour descendre dîner. Pas de *boarding pass* sans cravate. Aujourd'hui, les jeans sont déchirés, les sacs à dos rudimentaires, les jupes remontées sur les genoux. Demain, que restera-t-il de tout cela ? Plus de mélange encore, davantage d'agitation, ou la sobriété nouvelle d'un trafic aérien décimé par le Covid ? Voler encore, ou plonger dans des eaux nouvelles ?

L'image de la plongée sous-marine, que nous empruntons à Bernard Fernandez²⁰, est la meilleure pour caractériser cette expérience du dépaysement et de la déculture avant de pouvoir reconquérir une autre identité. Propres, selon nous, aux constructions identitaires des sociétés modernes du milieu du vingtième siècle. Quand on passe d'une culture à une autre, une même réalité sociale est lue à travers des chaînes d'associations et d'oppositions différentes. La compréhension d'une culture étrangère peut ainsi se comparer à l'assemblage d'un puzzle et dont certains éléments sont connus, d'autres pas. La durée limitée de la vie humaine nous empêche malheureusement d'aller au-delà de deux ou trois expériences semblables de dépaysement²¹. Et chaque sujet à une capacité limitée d'intériorisation de cette expérience de l'altérité. Pour pouvoir se détacher avec profit d'une culture, il faut d'ailleurs commencer par la « parler » et donc connaître l'acculturation et l'existence de différents « territoires du moi ».

Corps mobiles et territoires nomades

Le corps est oublié dans la pensée occidentale, en particulier celle fortement influencée par l'aristotélisme et le cartésianisme. Or, la mobilité a à voir avec cette situation de témoin de sa propre évolution et de la lecture de sa propre géographie de croyances comme de ressentis liés au corps de l'individu : les pleurs fréquents liés à son isolement mais que l'on cache à ses proches, les hallucinations auditives quand on croit retrouver le clocher de son église ou les cris d'enfants de la rue d'à-côté, l'insomnie pour laquelle on culpabilise, la boule au ventre au réveil et les hoquettements, les douleurs dans le dos qui se réveillent dans les transports en fin de journée, la phobie de certains aliments que l'on aimait pourtant avant...

Aujourd'hui, dans nos sociétés de modernité tardive, l'image du rhizome nous apparaît cependant préférable à celle de plongée sous-marine pour caractériser les cheminements de nos identités culturelles *itinérantes*. La force de ces cheminements n'est pas celle qui fixe à un lieu, comme l'écrit Achille Mbembé, « c'est celle qui permet de négocier la traversée d'espaces eux-mêmes en circulation parce qu'à géométrie variable »²². François de Singly en appelle, depuis longtemps, à une sociologie des « parenthèses », attachée à des individus qui cherchent à mettre en place des « petits

²⁰ : Bernard Fernandez, *L'identité nomade*, Economica / Anthropos, 2002.

²¹ : Sous la direction de Jean-François Chanlat, *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, 1990.

²² : Achille Mbembé, *Critique de la raison nègre*, La découverte, 2013, p. 149.

bouts de stabilité ». Les déséquilibres perpétuels liés aux différentes temporalités que vit le sujet rendent le travail narratif sans fin. Nous penserons ici, par exemple, à la personne mobile et à son rapport en triangle entre pays d'origine, pays de destination et aux liens qu'elle fait entre ces deux ensembles de pays par le truchement des ordinateurs ou téléphones, ou bien aux hommes d'affaires et grands voyageurs se déplaçant loin pour de brèves périodes. Pour ces individus, l'éloignement géographique et physique n'occasionnerait pas nécessairement d'éloignement psychologique ou, du moins, le démentent-ils. Ils arpentent ces territoires en nomades en quelque sorte. La pensée devient elle-même nomade. Téléphones, câbles coaxiaux de la télévision, satellites, fibres optiques, réseaux internes d'entreprises et d'institutions supranationales font que les images glissent, permettant de faire se nouer et se dénouer des relations sur un plan également proche et difficilement cartographiable.

Qu'est-ce qu'être mobile en ces espaces lisses ? Cela revient à appréhender le monde comme un champ d'expérience où les valeurs des mondes professionnels peuvent entrer en conflit ou confirmer les socialisations liées à la famille ou à l'éducation, comme un constant franchissement de seuils dans des espaces rhizomatiques. Une diversité des socialisations, qui s'entrecroisent pour former un *habitus* aux influences diverses, non unifié.

Quelle épaisseur, dès lors, donner à l'idée d'un sujet qui, comme l'écrivent Gilles Deleuze et Félix Guattari, « s'étale sur le pourtour du cercle dont le moi a déserté le centre »²³ ? Ils proposent le terme de *Chaosmos*, terme inventé par James Joyce pour évoquer la conception d'un monde « constitué de séries divergentes »²⁴. Le chaos sous-entend cet afflux incessant de déterminations de tous ordres, perceptives, affectives, intellectuelles, dont leur seul caractère commun est d'être aléatoire et non liée, non réductible à une alternance entre socialisation primaire et socialisation secondaire.

Dans des lieux comme démultipliés par les mondialisations en cours, la « loyauté ambiguë »²⁵ de l'étranger qu'évoquait A. Schütz, au siècle dernier, apparaît de plus en plus comme la condition quotidienne de personnes qui éprouvent des « degrés relatifs d'étrangeté »²⁶. Pensons à ces familles transnationales qui sont le fruit de migrations forcées et de guerres et à qui on donnera ou pas le droit d'élire et d'être élu, que l'on soupçonnera longtemps d'être plus loyales envers un pays qu'un autre²⁷. Ou, sur un registre moins tragique, examinons les conduites des habitants des régions transfrontalières communes à deux ou trois pays où une diversité linguistique et culturelle (niveau infra) influence quotidiennement les actions économiques et les décisions politiques (niveau inter ou supra-national). Ils semblent habiter plusieurs mondes sociaux et se « situer des deux côtés de l'image simultanément »²⁸.

Des trois côtés du miroir

Tzvetan Todorov fait ainsi mention d'un état qui ne correspond pas à la « déculturation », ni même à l'acculturation, mais plutôt à ce qu'on pourrait appeler la « transculturation », l'acquisition d'un nouveau code sans que l'ancien soit perdu pour autant. Je vis désormais dans un espace singulier, à la fois dedans et dehors : étranger « chez moi » (à Sofia), chez moi, « à l'étranger » (à Paris) »²⁹.

²³ : Gilles Deleuze et Félix Guattari, *L'Anti-Œdipe*, p. 28.

²⁴ : Le Pli, Leibniz et le baroque, 1988, p. 188 cité par Robert Sasso et Arnaud Villani, « Le vocabulaire de G. Deleuze », *Les Cahiers de Noesis*, n° 3, Printemps 2003, p. 348-349.

²⁵ : Alfred Schutz, *L'Etranger. Un essai de psychologie sociale* (1944) suivi de *L'homme qui rentre au pays* (1945), Allia, 2010, p. 37.

²⁶ : Marc Augier, *La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire*, La Découverte, 2013, p. 95.

²⁷ : G. Mummert, « Familles transnationales défiant les Etats-nation : quatre lieux d'engagement autour des droits des enfants et des familles », *Alterstice*, 3 (1), 2013, p. 17-34.

²⁸ : Achille Mbembe, *Critique de la raison nègre*, La découverte, 2013, p. 151.

²⁹ : Tzvetan Todorov, *L'homme dépaycé*, Le Seuil, 1996, p. 23.

Nous touchons ici au cœur d'une problématique dite « transculturelle » qui vise à « redéfinir radicalement le concept de culture, qui ne pourrait plus être pensé dans un cadre unifiant, homogénéisant, ou délimité, mais qui doit plutôt être entrevu dans une perspective relationnelle rendant mieux compte du haut degré de perméabilité et de complexité interne des cultures contemporaines »³⁰. Or, répétons-le, une conception non explicitée de l'acculturation des sujets humains étudiés parcourt la majorité des recherches en management interculturel. Elle met aux prises culture minoritaire traditionnelle et culture de la société majoritaire et envisage de les étudier sur un même axe faisant de l'identification à ces deux cultures des facteurs dépendants l'un de l'autre. Les migrants s'y situent au milieu de ce qui est présenté comme un continuum et donc leurs comportements sont censés exprimer des aspects modulés des deux cultures comme on mélange une couleur avec une autre. Mais l'on oublie d'intégrer la possibilité d'une faible identification à autre chose qu'à ces deux cultures en présence ou à une identification forte aux deux ensembles culturels d'origine et d'installation en même temps³¹. Ces recherches en management interculturel auraient donc à s'enrichir de travaux en psychologie culturelle qui intègrent, depuis longtemps, un modèle bi-dimensionnel d'acculturation et admettent que l'on puisse vouloir conserver un fort attachement à sa culture d'origine et un fort désir de s'adapter/s'intégrer à la culture dominante³² ou, plus récemment, l'existence de sous-cultures spécifiques dans des modèles d'analyse pluri-dimensionnelle³³. Identités et cultures sont simultanées sans être égales, sont les plans d'une même réalité, en perpétuel déséquilibre. « Comme dans un jeu, on assiste à la combinaison de la case vide et du déplacement perpétuel d'une pièce »³⁴. Gilles Deleuze parle du jeu « entre la place sans occupant et l'occupant sans place ». L'étude interculturelle tient autant du verbe que du substantif, de l'évènement que de l'état des choses. Il s'agit de rendre explicite la part du sujet présente dans l'objet.

Nous prétendons que le management interculturel peut être autre chose qu'une recherche d'une structure contraignante, radicalement déterminante sans qu'un matérialisme de l'évènement supplante la logique métaphysique des origines et place le chercheur dans le risque de sortie de tout schème préétabli³⁵. Aussi avons-nous le souhait de consolider un appareil théorique de l'action en contexte multiculturel en n'hésitant pas à mobiliser des outils « hors champ » de la gestion, issus notamment de la philosophie, mais aussi de la psychologie, de la socio-linguistique, de la sémiologie, des sciences économiques et politiques et de bien d'autres disciplines, et qui vont nous aider à cerner ces trajectoires en « archipel », ce questionnement d'un « sujet » qui parlerait, agirait au nom de « sa » ou de « ses » cultures. Le lien entre identité et culture peut être pensé selon la figure de la « fermeture éclair » qui rapproche et fait converger les deux ensembles, les articulent et les unifient comme un nouveau signifiant. On peut aussi les penser selon l'ordre du « différenciant », comme chez Gilles Deleuze³⁶, quelque chose qui pense les contacts (entre des

³⁰ : A. Benessaïeh, « Après Bouchard-Taylor : multiculturalisme, interculturelisme et transculturalisme au Québec », in P. Imbert et B. Fontille, *Trans, multi, interculturelité, trans, multi, interdisciplinarité*, Presses de l'université Laval, 2012, p. 81-98.

³¹ : K. L. Waters, « Urban American Indian identity attitudes and acculturation styles », *Journal of human behavior in the social environment*, 2, 1999, p. 163-178.

³² : Référence sera faite ici au modèle de J. W. Berry (« Acculturation et adaptation psychologique » in J. Retschitzki, M. Bossel-Lagos et P. Dasen, *La recherche interculturelle*, L'Harmattan, 1989) qui croise d'une part, sens partagé dans la communauté d'origine et sens partagé dans la communauté d'accueil et identifie d'autre part, niveau culturel/groupal et niveau psychologique/individuel résultant des contacts entre deux ou plusieurs groupes culturels. Il en découle quatre types d'appartenances : l'assimilation (adhérer aux valeurs de l'autre en dépréciant ses propres traditions), la ghettoïsation (tenter de reproduire le passé à l'infini), la double marginalisation (qui rend incapable de se représenter l'avenir) et l'intégration créatrice (reconnaissance de l'apport des mondes arpentés).

³³ : R. Y. Bourhis, L. C. Moïse, S. Perreault & S. Senécal, « Towards an interactive acculturation model : A social psychological approach », *International Journal of Psychology*, 1997, 32, p. 369-386.

³⁴ : Gilles Deleuze, *Logique du sens*, Éditions de Minuit, 1969, p. 56.

³⁵ : P. C. Earley et H. Singh, « International and Intercultural Management Research: What's Next? », *Academy of Management Journal*, 38 (2) : 1995, p. 327-340.

³⁶ : Anne Sauvagnargues, *Gilles Deleuze. L'empirisme transcendantal*, PUF, 2010.

séries) non pas comme ce qui réunit sous l'identité du même mais, au contraire, comme quelque chose qui les fait diverger dans une disjonction productrice de sens. La notion de « *tenseur* » est ici primordiale et prometteuse. Elle peut permettre d'éclairer le nécessaire lien entre explication par la culture et compréhension par les identités et, au final, fonder la perspective d'une « anthropologie élargie »³⁷ enrichissant le domaine du management interculturel.

³⁷ : Jean-François Chanlat, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990.