

Exploration de la métaphore du rhizome en management interculturel

Philippe Pierre

« C'est à partir de l'indéterminé qu'a lieu la naissance des choses. »
Anaximandre

« Nous sommes à l'époque du simultané, nous sommes à l'époque de la juxtaposition, à l'époque du proche et du lointain, du côté à côté, du dispersé. Nous sommes à un moment où le monde s'éprouve, je crois, moins comme une grande vie qui se développerait à travers le temps que comme un réseau qui relie des points et qui entrecroise son écheveau ».

Michel Foucault¹

Le management interculturel est une discipline qui a besoin de renouvellement. De même que les touristes voient ce qu'ils sont venus voir, le voyageur voit ce qu'il voit et l'interculturaliste, digne de ce nom, cherche à voir pourquoi voyager, et peut-être découvrir alors que « tout le monde se trompe sur les autres pays », comme le pointait Aldous Huxley.

Nous défendons ici l'idée que le management interculturel peine encore à accepter une véritable prise en compte des « identités » au travail².

Analyser le monde sous un prisme *culturel*, c'est tenter de repérer, dans le maquis des conduites humaines, un arrière-plan qui puisse fournir une signification à un comportement, à un contenu, à une disposition. C'est faire le choix d'*arrêter* - pour un temps - l'interprétation afin de poser l'existence de cet arrière-plan (culturel) et considérer son influence sur la motivation des acteurs étudiés³. C'est moins prétendre comparer des territoires culturels (géographies, ethnies) qui seraient alors des systèmes « réels » que tenter de comparer, et surtout comprendre, des cartes culturelles (modèles), des systèmes conceptuels et des représentations de deuxième instance. Et prendre enfin en compte la dynamique des identités culturelles quand de plus en plus de personnes travaillent dans une langue et, par extension, dans « un référentiel de sens », vivent en famille dans un autre et cultivent des amitiés en « archipel » dans un troisième.

Pour cela, il faut, selon nous, 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 et qui vont nous aider à cerner ces trajectoires créolisées de nos contemporains. C'est pourquoi les développements qui suivent placent, au premier rang, la figure du *rhizome*, forme ductile qui ne totalise pas l'ensemble d'un système par l'ajout d'un élément déjà connu, en référence aux écrits de Gilles Deleuze et Félix Guattari ainsi qu'à ceux de Édouard Glissant et de sa notion célèbre de *créolisation*.

¹ : Michel Foucault, « Des espaces autres », *Dits et écrits II*, 1976-1988, Gallimard, « Quarto », 2001, p. 1571-1581.

² : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PUF-Dalloz, 1977.

³ : Jacques Bouveresse (1991, p. 37 cité par Gérard Lenclud, 2013, p. 102).

Nous viserons ici à convaincre de la nécessité de changer de perspective d'analyse quand jusqu'à présent, la recherche en management interculturel a fait trop peu de place à l'individu, à ses pluri-appartenances, préférant se focaliser sur la constitution des différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation nationaux de type macro-sociologiques (variations inter-époques, variations inter-civilisations, variations inter-sociétés et, dans une moindre mesure, variations inter-groupes, inter-classes ou inter-catégories). Selon cette perspective macro-sociologique, chaque société saurait développer puissamment des styles culturels privilégiés et typiques d'un contexte national qui se « révèlent » en contexte de travail avec une plus grande fréquence. Nous en doutons. Nous militons pour une réhabilitation du contexte situationnel des interactions interculturelles sans toutefois évacuer le rôle des contextes socio-historiques de la situation étudiée. Nous regrettons qu'ait été négligée trop souvent l'étude de la possible articulation entre différents types de cultures d'origines, plusieurs foyers d'affiliation pouvant renvoyer, chez un même individu, à plusieurs cadres d'influences culturelles et politiques quand *rencontre* il y a.

Sous l'effet des diasporas, des migrations, des rapprochements d'organisations (fusions, acquisitions, alliances...), des mobilités géographiques, familiales, estudiantines... il est temps de sortir (vraiment) du découpage rassurant des frontières nationales propres aux travaux de Geert Hofstede et à ses zéloteurs, et à une conception (interculturaliste) de l'identité au travail toute entière dominée par sa « culture d'origine » et par la dichotomie !

Réseaux sociaux sur la toile, confréries, réseaux d'étudiants, guildes, ligues de marchands... tous ces réseaux sont fondés sur le fait de se relier, dans un pacte émotionnel, pour être plus fort et partager des actions poursuivies dans un but plus grand que soi. Le lien fait le lieu et fait de chacun un potentiel « aimant à opportunités ». Il s'agit d'établir, en rhizome, le maximum de connections, de faire pont, de vivre des liens de correspondance dans un déplacement en archipel.

L'archipel renvoie pour nous au passage d'une société pyramidale vers une remise en cause des figures d'autorité du haut vers le bas (dans l'Armée, l'École, l'Église...) et, au final, la mise en interrogation de toute idée de centre unifié et perçu comme légitime par le plus grand nombre. Le rhizome invite à partager l'idée que la structure de la connaissance n'est pas dérivée, au moyen de déductions logiques, d'un ensemble de principes premiers (la culture nationale), mais plutôt qu'elle s'élabore simultanément à partir de tout point, sous l'influence réciproque des différentes observations et conceptualisations. Le rhizome invite à dépassement, à circulation, à univers a-centré.

« *Penser en retard* »

En appeler à la culture revient à penser délibérément « en retard ». A sélectionner ce que l'on décide d'observer et, dans l'instant, bien entendu, à atrophier la nature vivante du réel que l'on collecte. La notion de culture vient en quelque sorte après la vie. Toujours après la vie. Elle participe d'une mise en parenthèse de l'évènement, de ce qui en réalité se métamorphose en continu. La culture est bien « reflet lexical d'une conceptualisation d'idéaux » selon la belle formule de Philippe Chanson⁴. « L'homogène ne peut venir qu'après et reste de toute façon un concept fictionnel » ajoute l'anthropologue⁵ qui rappelle, avec Alexis Nouss, que la pensée qu'il nomme *métisse* « n'est pas une pensée de l'être, mais du *peut-être*, ce qui n'est pas rien ! »⁶. Aussi insaisissables que l'universel, la culture ou l'identité ne cessent de fuir quand on veut s'en approcher. Ce qu'on ne saurait expliquer par les lois de la physique ou de la biologie, il faudrait le comprendre ou

⁴ : Philippe Chanson, *Variations métisses*, op.cit. p. 166.

⁵ : *Ibidem*.

⁶ : François Laplantine et Alexis Nouss, *Métissages, de Arcimboldo à Zombi*, Pauvert, 2001, p. 552.

l'interpréter dans l'empire des raisons, conscientes ou non, qu'un individu se donne pour agir. Aucune perspective théorique ou disciplinaire n'épuise le réel. Et dans le même temps, aucune culture n'est entièrement opaque à ceux qui la font vivre. Du reste, François Jullien a bien montré qu'il n'y a pas des notions universelles, d'une part, et leurs variables culturelles, de l'autre. « Car ce ne sont pas seulement nos grands philosophèmes que l'on ne retrouve pas tels quels du côté chinois mais même des notions parmi les plus générales, et qu'on croirait des "invariants", telle celle de "temps" »⁷ (..) La langue chinoise ne conjugue pas ». Est-ce à dire que les humains ne pensent pas au moyen des mêmes catégories ? Nous le pensons, accordant toute leur place aux écarts.

Ne raisonner qu'en termes culturels, classiquement, nous l'avons dit, c'est réduire le réel, volontairement, c'est-à-dire organiser l'ensemble quasi-infini de stimuli que nous recevons du monde en catégories, des éléments non identiques qui seront traités de manière analogue. Prenons l'exemple, pour le jeune enfant, de la partition de l'espace en noms de couleur. Blandine Brill et Henri Lehalle soulignent que l'œil est capable de distinguer 7 500 000 couleurs différentes (Optical Society of America, 1953)⁸. La langue anglaise possède environ 4 000 termes désignant la couleur, mais seulement 8 termes sont employés. Mais penser de manière dynamique en termes culturelles revient à ajouter les « couleurs composites » (union d'ensembles flous) qui correspondent aux données de cultures n'ayant qu'un seul terme pour bleu et vert par exemple, et les « couleurs dérivées » (intersection d'ensembles flous), telles que l'orange, le rose, etc. Ainsi, nous multiplions le champ des possibles et des explorations.

Explorer et non confirmer. Telle est la voie souhaitable. Les domaines de réflexion du management interculturel, domaines appliqués aux champs du travail, peuvent s'appréhender par bien des chemins et c'est comme si nous avions tendance à suivre toujours les mêmes routes. Nous pouvons opportunément arpenter ces routes en *moraliste* (le management interculturel corrompt-il ou améliorent-il les mœurs ? Ne contribue-t-il pas à plaquer sournoisement des critères gestionnaires inutiles ou malfaisants à tous domaines de nos existences au nom de supposées cultures à protéger ? Et « si vous aviez été administrateur britannique en Inde, auriez-vous laissé les indigènes placés sous votre responsabilité brûler une veuve au moment des funérailles de son mari ? »⁹), en *psychologue* (les peuples ont-ils une âme qui traverse les siècles ?) ; ou en *philosophe* (quel statut pour le dialogue, l'authenticité ou la vérité en contexte multiculturel ?) ; en *sociologue* (peut-on concevoir des sociétés et des entreprises à l'écart de l'hybridation culturelle ?) ; en *sémiologue* (la communicabilité entre deux êtres, entre deux groupes est-elle potentiellement totale ?) ; en *médiateur* (comment faire pour que chacune et chacun lutte contre sa tendance à n'attribuer qu'à une seule cause - et non à plusieurs - une action ou un événement donné ?) ; en *thérapeute* (de quelles peurs intimes nous délivre la posture interculturelle ?) ; en *historien* (comment ont évolué les relations culturelles entre les peuples avec un siècle de globalisation ?) ; en de nombreuses autres postures encore, y compris celle de l'humoriste Pierre Desproges, « un jour j'irai vivre en Théorie, car en Théorie tout se passe bien ».

Philosophies du devenir

L'Histoire n'est pas un processus sans *sujet*, une détermination a-subjective. Nous nous demandons depuis longtemps si ce sujet que l'on étudie en management interculturel est le résultat d'une opération que l'on peut plutôt localiser, hors de lui, dans un « dehors » (l'influence d'une culture nationale), dans le constituant d'un cogito conscient (un sujet transcendantal), dans la structure transindividuelle d'un inconscient, associé au langage ou bien encore dans une « multiplicité en

⁷ : Nathalie Schnur, *L'archipel des idées de François Jullien*, Éditions des Maisons des Sciences de l'homme, 2014.

⁸ : Blandine Brill et Henri Lehalle, *Le développement psychologique est-il universel ?*, Presses Universitaires de France, 1988, p. 82.

⁹ : Allan Bloom, *L'âme désarmée. Essai sur le déclin de la culture générale*, Les Belles Lettres, 2018, p. 24.

relations »¹⁰ ouvrant à la figure d'un archipel ? Cette dernière perspective est la plus originale et la moins partagée actuellement en management interculturel. Elle aura ici notre préférence. Pour mieux la comprendre, un court détour philosophique qui ne recourt pas à « une entité préexistante » (civilisation, culture, cogito...) pour expliquer le sentiment de la permanence de nos identités culturelles sera nécessaire. Ceci nous conduit à une double critique : les personnes que nous sommes ne sont ni agents automates tout entiers déterminés par un jeu de forces extérieures, ni « esprits géniaux » qui s'émancipent de leurs déterminismes.

« Rien dans la nature n'est en soi-même absolument un » souligne Alain Badiou. A part Dieu, diront certains. Tout est multiple, comme le sont les idées, les choses matérielles, toutes composées de plusieurs choses¹¹.

La posture interculturelle conduit à penser les vérités comme un mélange issu de *l'écart* entre l'être (ce qui est) et l'événement (ce qui arrive). Et nous pensons, dès lors, utile d'en appeler aux philosophies dites du devenir, depuis les *multiplicités* de Henri Bergson à la figure du rhizome de Gilles Deleuze et Félix Guattari, depuis les *individualisations impersonnelles* de Gilles Simondon à la notion de *relation* de Édouard Glissant. L'être s'y compose de relations entre relations. C'était déjà la position d'Héraclite, et plus près de nous de Nietzsche. Le devenir y est la texture de la vie-même. Gilles Deleuze et Félix Guattari opèrent, par exemple, une fusion des dimensions de l'être et des devenirs. Les devenirs ne traversent pas l'être pour le modifier. Les devenirs sont une condition de l'être¹². L'être « est une somme de devenirs », des phases successives d'individuation qui sont autant de surgissements de formes. L'Un se réalise par l'intermédiaire d'une expression multiple et différentielle, et non une relation sujette à logique formelle (comparaison, addition, synthèse, analogie). « Il ne s'agit pas d'additivité, mais bien d'interpénétration, d'imprégnation, de synthèse dynamique »¹³ et nul besoin de l'unité pour former un système de relations démultiplié par d'autres relations. Ainsi, il y a plus de trente ans maintenant, *L'Éloge de la créolité* de Jean Bernabé, Patrick Chamoiseau et Raphaël Confiant, a constitué une sorte de manifeste créole renouvelant la filiation africaine des identités antillaises. Celle de la Négritude de Aimé Césaire. Le retour définitif au pays natal n'est plus envisagé. « La négritude », constate René Depestre, « c'est quand la créolité a pris conscience d'elle-même et s'est révoltée contre le racisme. Un jour, la créolité est entrée en campagne, dans une rébellion à la Césaire, pour assumer notre passé d'esclaves et « danser notre situation historique », comme disait Jean Paul Sartre »¹⁴. Avec la créolité, un groupe culturel dominant n'était plus antérieur à l'individu puisque, dans un endettement mutuel positif, « nous sommes tout à la fois, l'Europe, l'Afrique, nourris d'apports asiatiques, levantins, indiens, et nous relevons aussi des survivances de l'Amérique précolombienne »¹⁵. Et les éléments culturels sont si imbriqués qu'ils en deviennent inséparables en unités homogènes. On ne saurait plus, en quelque sorte, qui a donné¹⁶ ! Des configurations pensantes, sortes de « caméléonages », pour reprendre l'expression de Pico Iyer, existent alors sans les relier à la seule subjectivité constituante (*identité* -

¹⁰ : « Je crois qu'il n'y a plus d'"être", clame Édouard Glissant. « L'être, c'est une grande, noble et incommensurable invention de l'Occident, et en particulier de la philosophie grecque. (...) Je crois qu'il faut dire qu'il n'y a plus que de l'étant, c'est-à-dire des existences particulières qui correspondent, qui entrent en conflit... » (Édouard Glissant, *L'imaginaire des langues. Entretien avec Lise Gauvin (1991-2009)*, Gallimard, 2011).

¹¹ : Alain Badiou, *Alain Badiou par Alain Badiou*, Presses Universitaires de France, 2015.

¹² : Stéphan Leclercq et Arnaud Villani, « Devenir », *Les Cahiers de Noësis. Le vocabulaire de Gilles Deleuze*, n° 3, 2003.

¹³ : Jean-Jacques Wunenburger, *La Raison contradictoire : Sciences et philosophies modernes : la pensée du complexe*, Albin Michel, 2017.

¹⁴ : René Depestre, *Le métier à métisser*, Stock, 1998, p. 188.

¹⁵ : Jean Bernabé, Patrick Chamoiseau et Raphaël Confiant, *Éloge de la créolité*, Gallimard, 1989.

¹⁶ : L'écriture romanesque des auteurs africains francophones est particulièrement marquée par l'exil et l'expérience du déracinement. Or, Fulgence Manirambona souligne à raison que la destination des auteurs actuels issus d'Afrique n'est plus seulement Paris, comme c'était souvent le cas des générations précédentes, mais le monde (Fulgence Manirambona, « De l'identité « rhizome » comme perspective de la mondialisation de la littérature africaine diasporique », *Synergies Afrique des Grands Lacs*, n° 6, 2017 p. 27-39). Et une différence apparaît constituée par le fait que ces personnes ne vivent pas nécessairement leur « africanité » de façon douloureuse, fracturée, sous le signe du rapport étouffant de domination colonial, mais font l'expérience de la multiplication des appartenances.

individu), ni à la seule froide objectivité structurale (*culture* - collectif). Il faut comprendre *autrement* les transitions, traversées, transformations entre différentes cultures et sans les réduire à la seule récusation, pourtant utile et nécessaire, des clivages civilisé/barbare, centre/périphérie, maître/esclave.

« *S'il n'y a que deux personnalités, l'autre personnalité est tout simplement l'autre. S'il y en a plusieurs, il faut trouver un moyen pour pouvoir dire laquelle est laquelle* »¹⁷.

Ces travaux sont encore peu mobilisés dans le cadre des recherches interculturelles dans les champs du travail et nous pensons nécessaire d'intégrer dans notre vocabulaire de chercheurs en management interculturel, les notions d'intersubjectivité, de résonance interne, de *potentiel énergétique*, d'ordres de « grandeur »¹⁸ et de rhizome¹⁹. De créolisation aussi.

Un premier temps positiviste de la recherche en management interculturel a été celui de rendre visible, de nommer et de qualifier les espacements et les différences entre nations conduisant à des supposés « malentendus », « chocs » ou « risques culturels ». Ceci a abouti à reléguer à l'arrière-plan les représentations, pratiques et identités des individus dans leurs rapports quotidiens dès lors que l'on ne pouvait les classer à partir d'une opposition bipolaire (individualisme-collectivisme, degré fort ou faible de contrôle de l'incertitude...)²⁰.

Un deuxième temps – bien nécessaire – est celui de l'examen de la nature des relations, des interfaces et des emboîtements entre ordres culturels et agencements identitaires propres ou non à des sujets « pensants ». Ici est questionnée la supposée « rationalité » du sujet. Les recherches interculturelles doivent donc, selon nous, délibérément considérer la liberté, les états vécus et la subjectivité ambiguë des acteurs non pas comme un obstacle à neutraliser ou à refouler, mais comme la substance même du travail exploratoire à effectuer pour des personnes entre au moins deux cultures nationales, quotidiennement entre deux villes, entre deux traditions familiales, entre deux systèmes de rôles professionnels²¹...

Un courant²² puissant de recherche en management interculturel, autour de la figure de Geert Hofstede²³ ou de Fons Trompenaars, insiste sur les programmations mentales collectives, largement inconscientes, issues d'un contexte culturel *national*. Ce courant éclaire la force d'inertie des structures culturelles durables qui façonnent l'ensemble des dispositions, des schèmes d'action ou de perception que l'individu acquiert à travers son expérience sociale²⁴. Un autre courant – autour

¹⁷ : Ian Hacking, *L'âme réécrite*, Le Seuil, 1998.

¹⁸ : Gilbert Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Editions Millon, 2013, p. 32.

¹⁹ : Gilles Deleuze et Félix Guattari, « *Rhizome* », *Mille Plateaux*, Les Éditions de Minuit, 1980. « L'image du « rhizome » me paraît tout à fait propice à faire sentir le type de multiplicité hétérogène et qualitative qui convient à la texture d'une réalité en devenir » (Lettre de Henri Bergson à Gilles Deleuze, Texte paru dans la revue *Critique*, n° 732, mai 2008).

²⁰ : S. H. Schwartz, "Cultural Dimensions of Values: Towards an Understanding of National Differences", U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitçibasi, S.C. Choi et G. Yoon, *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, Sage, pp. 85-119, 1994.

²¹ : Nous situons le champ de la recherche en management interculturel dans un possible système d'opposition intellectuelle. Au premier bout d'un axe imaginaire, on pourrait envisager les actions des individus comme situées, changeantes, dynamiques. Au second bout de cet axe, comme systématiques, synthétiques. Au premier bout de cet axe, se situerait l'analyse de la manière dont les personnes s'y prennent pour stabiliser des mondes communs et utiliser leurs « bagages » (B. Frère et M. Jacquemain, 2008) de savoirs, stratégies, valeurs... Nous serions alors du côté de Benjamin L. Worf, Martin Heidegger, Edmund Hüsserl, Jean-Paul Sartre ou Jacques Derrida pour souligner notamment qu'aucune préférence culturelle ne peut être universalisée. Au second bout de cet axe, se tiendrait l'héritage du projet métaphysique kantien où l'on cherche à établir les formes mêmes et les catégories sociales qui seraient au principe de l'action des acteurs. On y retrouverait aussi l'influence de la sociologie critique de Pierre Bourdieu ou du projet structuraliste de Claude Lévi-Strauss.

²² : Par courant, nous cernons, au risque de la caricature et du choix personnel, une même sensibilité réunissant des auteurs singuliers dont les objets et les méthodes diffèrent souvent dans le détail mais qui se réfèrent à un cadre théorique partagé, à une manière commune d'approcher le réel et de lui donner un faisceau d'interprétations problématisées...

²³ : Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related*, Sage, 1980.

²⁴ : Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 1983, p. 339-358.

des travaux initiés par Philippe D'Iribarne et de l'équipe Gestion et Société - vise plutôt à remettre en cause une définition essentialiste du « nous », pour dresser un inventaire des cultures politiques et en examiner les ancrages historiques respectifs ainsi que les cadres symboliques.

Les moments et les hommes

Les auteurs d'un troisième courant théorique « des références plurielles de l'identité culturelle », dont nous nous revendiquons, montrent davantage que le « nous » est affaire d'individus et de mondes sociaux en construction, c'est-à-dire fruits de conventions, d'accords, à la fois formalisés et informels, qui s'imposent aussi à l'interprétation de ceux que l'on nomme autochtones ou étrangers. Ils paraissent plus attentifs que les deux premiers courants à des acteurs réflexifs qui naviguent à plus forte vitesse entre cultures organisationnelles, professionnelles, familiales... et n'héritent pas - une fois pour toutes - ni de leurs cultures, ni de leurs identités.

On retrouve là la forte intuition de Gilbert Durand pour qui « la vraie structure ne pouvait être qu'un ensemble de forces et non seulement... un schéma formel ». Précisément, parce que pour l'homme, animal symbolique, animal aux prises avec ce monde de l'âme où agit la puissance du symbole, « il n'y a jamais de sens propre, de formule magique et univoque fixée par un *lexicon* idéal... mais rien que des sens figurés »²⁵. Nous devons donc nous opposer, dans l'étude de la vie des âmes humaines qu'est, par essence, le domaine interculturel, et non des sciences de la nature et des sciences formelles, à la logique de *l'anorganique* qui opère un rétrécissement de l'homme au seul être « rationnel » et à la voie de la raison pure théorique qui évacue les facettes multiples, ondoyantes, divergentes d'une herméneutique des mythes présents en Art, dans les religions, dans le langage... C'est tout l'intérêt qu'il y a pour nous à utiliser la figure du rhizome, figure d'un devenir plus que bipolaire. Pour penser ce que Jean-Jacques Wunenburger nomme des situations *dilemmatiques*²⁶. Nous voulons dire celles où tout être comme tout événement apparaissent comme intégrés « dans un système de pôles antagonistes, dont chacun exige l'existence simultanée de son contraire » et plus encore.

Tel l'enfant métis qui ne peut ressembler pleinement à ses deux parents, l'expérience, en ces situations, est peu prévisible. « Le métis est obligé d'affronter dans son histoire, ce qui chez les autres demeure masqué. La fracture secrète d'une identité blessée peut devenir le point d'appui d'une nouvelle identité » écrit Jacques Audinet²⁷ pour qui « l'enfant né du métissage est un être nouveau », un « paradigme d'humanité »²⁸. Une belle promesse aussi.

En ces vies, plus que d'autres, la multi-appartenance semble ne contenir d'auto-bouclage. Et consiste à vivre des régimes de signes très différents, s'apercevoir que le passé, son passé, son ethnicité resurgissent, nécessairement et toujours. « Oui, la bêtise consiste à vouloir conclure. Nous sommes un fil et nous voulons savoir la trame » écrit Gustave Flaubert à 28 ans lorsqu'il se confie à son ami Louis Bouilhet.

Un rhizome, comme tige souterraine et parfois subaquatique, permet la multiplication végétative de la plante, qui alors prolifère. Avec cette figure tramée du rhizome, on cernera ici des probabilités d'activation, des niveaux d'émergence, des probabilités de coexistence d'identités maintenues et des opportunités de soutien identitaire mutuel qui renvoie souvent à une logique du don-contre-don dans l'échange. Ceci reste encore peu exploré dans un domaine du management interculturel qui progressivement prend en compte et privilégie, quand ce niveau spécifique des individus est étudié, plutôt les « types d'activité » (en référence aux travaux de Howard Becker) ou les « cadres

²⁵ : Gilbert Durand, *Sciences de l'homme et tradition*, Editions Berg International, 1979, p. 65 et 82, cité par Jean-Jacques Wunenburger, « Pour une subversion épistémologique », in Michel Maffesoli, *La galaxie de l'imaginaire : dérive autour de l'œuvre de Gilbert Durand*, Éditions Berg International, 1980.

²⁶ : Jean-Jacques Wunenburger, *La Raison contradictoire. Sciences et philosophies modernes : la pensée du complexe*, Albin Michel, 1989.

²⁷ : Jacques Audinet, *Le temps du métissage*, Les Editions de l'atelier, 1999, p. 150.

²⁸ : Ibid., p. 148.

de l'interaction » (Erving Goffman) que les variations *intra-individuelles* (se demander ce que font, sentent, croient ou pensent les mêmes individus dans des domaines ou sous-domaines différents de pratiques)²⁹. Dans cette approche qui privilégie les situations et leurs acteurs plutôt que les acteurs et leurs situations. « Ainsi, donc, non pas les hommes et leurs moments, mais les moments et leurs hommes » écrivait déjà Ervin Goffman³⁰.

Rhizomes

La figure du rhizome aide à éclairer la compréhension de l'ambivalence de la condition de l'étranger. Elle invite à penser les trajectoires de personnes (géographiquement, professionnellement, socialement...) mobiles en termes de combinatoire, de ramification des causes, d'affects sédimentés et propre à chacun certes mais toujours reliés. Le rhizome a à voir avec cette pensée en termes de concours, d'aide, de soutien, de connexion et d'archipel de relations. Pour ceux aussi que Chantal Jaquet appelle des « transclasses » (personnes qui vivent un transit entre deux classes sociales), la haine, la colère ou la honte se combinent aux affects joyeux et ouvre la porte à de rencontres amicales ou amoureuses qui vont jouer le rôle d'un « contrepoids social »³¹. Les choses naissent souvent d'un désir de mettre fin à une souffrance alors que tout nous invite à rester à « notre place ». Face à cette capacité d'inverser son destin, Chantal Jaquet parle moins de « génie », d'une disposition innée que d'une ingénierie, d'une « complexion ». La complexion est cet assemblage de déterminations qui interagissent, « l'entrelacement compliqué des fils qui constituent le tissu d'une existence et la rattachent à celle des autres »³².

Face à ce défi de l'Homme-archipel, l'erreur de nombre de travaux culturalistes est de faire primer « une pensée de l'identité unique en relation avec l'origine »³³ et de considérer l'espace et le temps comme des milieux homogènes et continus. À la représentation de la culture sous forme d'arbre ou sous forme d'iceberg, en dessous desquels on découvre plusieurs niveaux culturels sous-jacents (comportements visibles, attitudes, normes, valeurs plus enfouies...), on peut ajouter avec profit la métaphore du rhizome. Parce qu'un rhizome est étranger à toute idée d'axe génétique, de prédestination, de structure profonde établie sur une culture collective ou sur un moi transcendantal. Il envoie ses racines un peu partout. À la différence de l'arbre cartésien, à racine métaphysique, fondement de toutes les sciences, qui n'est à l'aise qu'avec l'idée de hiérarchie, le rhizome n'admet pas de début ni de fin. Il est figure d'écarts. Il s'agit, comme l'écrit Afef Benessaïch³⁴, « de ne plus voir les cultures comme des sphères ou des îlots inéluctablement isolés les uns des autres, mais plutôt comme des flux hautement dynamiques s'interpénétrant continuellement ». Vouloir expliquer les trajectoires de vie de personnes mobiles par la correspondance de deux blocs de « valeurs » - entre un pays et un autre - est toujours envisageable mais appauvrit l'explication du phénomène. Ce qu'il y a à saisir ici est non la répétition mais l'articulation par un *sujet* d'un *contenu* culturel et d'une *expression* culturelle³⁵.

Sur ce point, les promoteurs des « philosophies du *devenir* » qui sont celles de Gilbert Simondon, Gilles Deleuze, Félix Guattari ou Edouard Glissant, soulignent l'illusion de la grammaire qui nous amène à dire « je pense ». Pour nous, l'analyse culturelle du dynamisme des « états » a plus à voir, s'il fallait choisir un astre, avec la lune que le soleil. « Alors que le soleil reste semblable à lui-même,

²⁹ : R. S. Bhagat et S. J. MC Quaid, «The Role of Subjective Culture in Organizations : A Review and Directions for Future Research», *Journal of Applied Psychology Monographs*, 67(5), 1982, p. 653-685.

³⁰ : Erving Goffman, *Interaction Ritual*, Anchor Books, 1992, p. 3.

³¹ : Chantal Jaquet, *Les transclasses ou la non-reproduction*, PUF, 2014, p. 66.

³² : Ibidem, p. 102.

³³ : E. Dorismond, « Comment Deleuze et Derrida voyagent dans la pensée glissantienne de la créolisation », *Rue Descartes*, 2013/2 (n° 78), p. 34-47.

³⁴ : Afef Benessaïch, 2012.

³⁵ : Gilles Deleuze et Félix Guattari, *Mille plateaux*, Editions de Minuit, p. 627.

sauf lors de rares éclipses, alors qu'il ne s'absente qu'un court laps de temps du paysage humain, la lune, elle, est un astre qui croît, décroît, disparaît, un astre capricieux qui semble soumis à la temporalité et à la mort »³⁶. La lune renvoie à une religiosité cosmique qui peut effrayer ou fasciner car elle véhicule l'idée que « la vie ne meurt jamais, qu'elle se renouvelle sans cesse, que l'histoire elle-même peut se régénérer, qu'il y a une éternelle solidarité dialectique entre la vie et la mort, entre le début et la fin, entre l'homme et les dieux »³⁷.

Le sujet « pensant » est traversé par bien des forces, susceptibles de remaniements ou d'annulations. Le rhizome allie arborescence complexe (telle que celles observées dans la croissance végétale, en l'air ou sous terre...) avec processus simplifiés quasi-fixes. Ainsi à l'abri d'une bascule indéfiniment bipolaire, le rhizome invite à partager l'idée que la structure de la connaissance n'est pas dérivée, au moyen de déductions logiques, d'un ensemble de principes premiers, mais plutôt qu'elle s'élabore simultanément à partir de tout point, sous l'influence réciproque des différentes observations et conceptualisations. Comme avec les rencontres faites avec « ceux que l'on croise, que l'on connaît à peine, qui vous disent un mot, une phrase, vous accordent une minute, une demi-heure et changent le cours de votre vie » ainsi que l'écrivait Victor Hugo. Les lois de combinaison du rhizome croissent avec la multiplicité et complexifient la manière dont se fixent des formes, se construisent des vitesses, se différencient des flux, se fondent des identités... Le principe du rhizome a pour « tissu la conjonction et... et... et... »³⁸. Ainsi que l'écrit Pierre Lévy, « au lieu de se définir par son actualité (sa solution), l'entité trouve désormais sa consistance essentielle dans un champ problématique »³⁹. Gilles Deleuze et Félix Guattari parlent de plateaux et de lignes de solidité et nous avons déjà approfondi ces perspectives dans notre ouvrage, avec Pierre-Robert Cloët, *L'Homme mondialisé*.

Tim Ingold et ses écrits sur la texture du monde - à travers lignes, traces, surfaces, maillages - sont éclairants à plus d'un titre.

La modernité, en effet, nous a conditionnés à penser en termes de dedans et de dehors, d'espaces à isoler puis à connecter, de lieux à occuper et d'objets techniques à produire. Individus, maisons, nations : nous concevons les êtres collectifs comme limités par des membranes séparant un intérieur d'un extérieur.

Ce sont toutes ces (fausses) évidences que nous invite à critiquer Tim Ingold, pour qui l'écologie est l'étude de la vie des lignes. Dès lors, l'écologie refusera de parler d'un environnement naturel qui nous entoure. Nous sommes dedans et ouvrons à la perspective de « domaines d'enchevêtrements » ! Tim Ingold pense qu'il est plus éclairant de concevoir les êtres comme des *nœuds* (routiers, marins, de brodeurs...) plutôt que comme des cellules (et son modèle contenu/contenant). « Mon corps est constitué par le nouage infiniment intriqué des flux qui y circulent : air, eau, sang, humeurs, calories, vitamines, hormones » relève Yves Citton⁴⁰. Mon esprit, de même, n'est rien d'autre que ce que trament en moi et à travers moi les lignes que je lis dans un livre, celles de ma main, les veines et les nerfs qui parcourent mon corps, les bandes d'annonce que je vois au cinéma, les flux de parole qui me viennent de mes proches ou de mes transistors. « Il n'y a pas un *moi* « dans » un environnement ; il y a des trajets multiples qui se nouent « en » *moi* pour me donner mon existence propre. Je ressemble davantage à un nœud qu'à une cellule connectée au réseau d'autres cellules » note Yves Citton⁴¹.

³⁶ : Gilbert Durand, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1960, p. 316.

³⁷ : Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, Albin Michel, p. 150. L'auteur remarque que comme la *lex* latine, le *nomos* grec, sont conciliables avec une pluralité de normes. La Torah, elle, « se spécifie par son caractère intangible : elle est, dans son invariant, le reflet toujours identique à lui-même de la volonté d'un dieu unique seul maître du temps-éternité ».

³⁸ : Ibidem.

³⁹ : Pierre Lévy, *Qu'est-ce que le virtuel ?*, La Découverte, 1998.

⁴⁰ : Yves Citton, « Pour une écologie des lignes et des tissages », en collaboration avec Saskia Walentowitz, *Revue des Livres*, n° 4, mars 2012.

⁴¹ : Ibid.

Traçant, non pas des cercles membraniques isolant un lieu ou un être, mais des *trajets*, des *itinéraires* (*wayfaring*), la figure du rhizome aide à comprendre, plus largement, ce Jean-Jacques Wunenburger appelle une théorie des contradictions dans laquelle « l'Être repose sur une unité qui pour se rassembler se diffracte ; l'unité est inséparable d'une diversité interne, l'Être ne se pose qu'en s'opposant à son Devenir »⁴². L'auteur postule que « seul un antagonisme est capable d'engendrer le devenir, et tout ce qui change est conditionné par un antagonisme ; corollairement l'absence d'antagonisme et de tension entraîne inévitablement dégénérescence et mort »⁴³.

« Sous cet angle, les énoncés mentaux comme les phénomènes matériels sont à penser sur le modèle d'un événement énergétique, d'un processus dynamique et évolutif, dont on ne peut comprendre le mode d'actualisation qu'en le reliant, de manière antagoniste, à un état virtuel, potentiel, momentanément récessif, mais qui peut, à son tour, devenir prépondérant, en repoussant le pôle antagoniste qui est couplé avec lui. Tout événement, psychique ou physique, peut donc être compris comme un moment dans un système antagoniste, comme résultant d'un équilibre instable d'états énergétiques contraires »⁴⁴.

Paraphrasant Alain Badiou, nous pourrions dire que la posture interculturelle « commence quand il est question de penser non pas seulement ce qui est, mais l'être de ce qui n'est pas, et l'effet de ce qui n'est pas sur ce qui est »⁴⁵.

Vivre l'interculturel, c'est toujours faire face soudainement à un nouvel horizon, celui de l'inattendu et de l'incomplétude : un élément transcendant au-dessus d'une composition d'immanence. Le principe unificateur n'y est pas un élément unifié à l'avance.

Jacques Demorgon écrit que dans une perspective qu'il nomme multiculturelle (interculturelle pour nous), propre à nos sociétés, la régulation adaptative antagoniste n'est pas binaire, elle comporte un troisième terme, lui-même fait d'une multiplicité de résultats mixtes associant à taux variables les deux orientations opposées. On distinguera alors ce qui est particulier, ce qui est général et ce qui est singulier. Ce singulier est altérité sauvegardée grâce au tiers. Ce processus ternaire peut s'écrire : séparation, réunion et échange.

Le « tiers » est une ressource indispensable, au quotidien, pourrait-on dire, dans nos immersions culturelles. Rappelons-le : lorsque je ne comprends pas ce qui a pu se passer lors d'une négociation ratée, d'un projet vacillant, d'un dialogue de sourds entre une personne ou un groupe d'une culture différente de la mienne, il est utile de recourir à ces « médiateurs interculturels » que sont des hommes ou des femmes qui, par une longue histoire de vie dans le pays de l'autre, éventuellement par leur situation conjugale (couples mixtes), connaissent très bien ma culture et celle de l'autre. Ces « tiers », ces « médiateurs, sont fréquemment proches de nous, il n'est pas très difficile de les identifier et de les solliciter, mais nous négligeons souvent de le faire, ou nous n'en voyons pas la nécessité, persuadés que nous sommes que nous pouvons résoudre les problèmes par nous-mêmes, et que la faute est toujours du côté de l'autre. Or le « tiers » peut nous expliquer ce que nous n'avons pas compris de la culture de l'autre en termes de conception et de gestion du temps ou de l'espace, de rapport à l'intimité, ou au travail, ou aux statuts sociaux, en termes de stratégies de gestion du conflit, en termes de modes d'expression, etc.

⁴² : Jean-Jacques Wunenburger, *La Raison contradictoire. Sciences et philosophies modernes : la pensée du complexe*, Albin Michel, 1989.

⁴³ : Ibidem

⁴⁴ : Ibidem

⁴⁵ : Alain Badiou, *Alain Badiou par Alain Badiou*, Presses Universitaires de France, 2016.