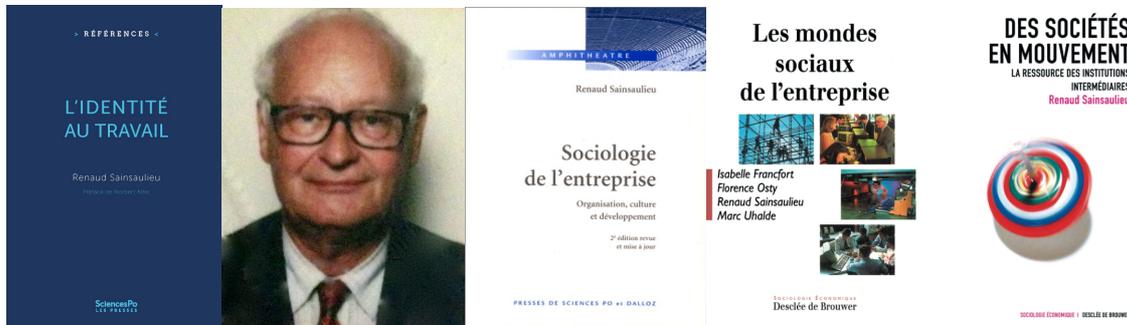


Renaud Sainsaulieu, inspirateur des recherches interculturelles en entreprise



Philippe Pierre
Sociologue praticien
(www.philippepierre.com)

« Le défi culturel des organisations à venir est très probablement celui d'un fonctionnement capable de reconnaître et de vitaliser une constante pluralité d'acteurs car loin d'être l'effet de la seule diffusion des valeurs d'un groupe dominant, il faut y voir la possibilité de développer un parcours de créativité intérieur fondé sur la reconnaissance des différences, l'émergence de nouvelles identités et la formulation collective de projets » (Renaud Sainsaulieu)¹.

A quoi reconnaît-on la profonde utilité d'une personne qui pense ?

Au fait qu'elle a pu éclairer notre route. Et qu'elle continue, au présent, de nous faire réfléchir, de nous montrer le monde autrement qu'on ne le voit. Au final, pour notre bien².

Renaud Sainsaulieu, sociologue de l'action culturelle du travail organisé et des sociétés en mouvement, est particulièrement actuel et nécessaire.

Le rapport à l'autre en société ne se résume pas à éternellement à vouloir le coincer. A avoir raison de lui. Rompant sans rompre avec l'analyse des dérives bureaucratiques, Renaud Sainsaulieu le déclare : « les rapports sociaux ne sont pas seulement des luttes contre les directions, ou des jeux de pouvoir entre fonctions, mais aussi et peut-être surtout des ajustements d'acteurs variés autour des efforts quotidiens de production »³.

Une large porte, trouant tout phénomène organisationnel, s'ouvre alors vers les réalités de coopération, de confiance en acte, de réciprocité, d'interculturalité ou d'apprenance...

Je dois à Renaud Sainsaulieu d'avoir découvert l'existence puis l'usage d'une sociologie de l'entreprise disant comment les individus construisent des régulations durables qui font

¹ : Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PFNSP / Dalloz, 1987, p. 203.

² : Mais un saint sait taire ce qu'il a découvert, si l'on en croit Lawrence Durrell !

³ : Renaud Sainsaulieu, « Je suis frappé par l'énorme flou dans la compréhension de la performance », *Les Echos*, 21 mai 1996.

système et consacrant, derrière les rapports formels de production, l'importance des dynamiques *sociales* et *culturelles*⁴.

J'ai apprécié cet entrepreneur du social, de l'élucidation pour l'action, ce créateur inlassable de liens – j'ai rencontré Evalde Mutabazi grâce à lui⁵ - et ce militant de la formation pour adultes au service de l'humain. Celle qui facilite l'émancipation et l'esprit critique. Ici, on ne prétend pas changer la vie, on ne réécrit pas l'histoire de la société globale par un mouvement de masse mais, plus modestement, la transformation des règles d'organisation et des solidarités professionnelles.

Au temps de Chat GPT, de l'intelligence artificielle générative, des projets collaboratifs dans des structures matricielles et déspatialisées, de la financiarisation généralisée de l'économie réelle mondialisée, le travail est-il toujours voué à être le centre de la socialisation secondaire ? À quel prix et à quelles conditions ?

Renaud Sainsaulieu a été un des premiers à montrer que l'entreprise est aussi un lieu où se construit l'identité. L'entreprise est même, pour lui, une *institution*, en ce qu'elle produit du lien social et des formes originales de légitimation distinctes de la famille ou de l'école⁶. On peut s'y construire hors des siens et s'y découvrir autrement qu'avec les siens. L'entreprise ne se réduit ni à un lieu de production, ni à une organisation séparée de l'environnement qui l'entoure. Et ce qui s'y produit peut donc constituer un apprentissage de la *démocratie*⁷.

Ce matin même, je lisais sur le net : « *Face au besoin de sens exprimé par leurs collaborateurs, les entreprises se cherchent. Certains dirigeants prônent le bonheur au travail, d'autres martèlent que seule la vision peut rassembler. Solutions simplistes ou salvatrices ?* »⁸.

⁴ : Depuis un après-midi du mois de septembre 1992 en tant qu'étudiant en DESS de Gestion de l'emploi et Développement social à Sciences Po, puis comme membre du comité de rédaction de *Sociologies Pratiques*, comme membre du comité de recherche 22 « Entreprise et société » de l'AISLF, comme chercheur associé au LISE-CNRS, laboratoire qu'il dirigeait et comme doctorant en sociologie, sous sa conduite, jusqu'en 2000, date la soutenance.

Ce DESS à Sciences Po offrait un cadre privilégié de découvertes mutuelles. Je me souviens particulièrement, chez nos enseignants, de l'érudition et de l'âme artiste de Dominique Martin, de la pertinence et de l'écoute active de Geneviève Dahan-Seltzer, de la faconde et de l'engagement de Jean-François Chanlat, de l'originalité et de la puissance de Norbert Alter, du courage et la probité de Mohamed Benguerna, de l'œil avisé et amical de Laurence Servel... Ce DESS m'a aussi permis de nouer de solides amitiés avec Michel Ferrary, Thierry Carré et Alain Hensgen et m'a donné, tôt, le goût de l'enseignement. Je dois aussi à ce DESS et à Dominique Martin, tout spécialement, d'avoir pu rencontrer Alain Touraine puis Michel Crozier.

⁵ : Philippe Pierre, « La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français », *Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris*, Sous la direction de Renaud Sainsaulieu, Mai 2000 ; Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008.

⁶ : Pour affirmer ou non que l'entreprise est un laboratoire autonome du changement social et culturel, Alain Leménoel distingue trois intéressantes conditions : la construction de sentiments d'appartenance et de sociabilités spécifiques, « la production d'une culture capable à la fois de fédérer et de mobiliser ses membres » et la capacité à « structurer la société environnante » (Alain Leménoel, « Entreprise, culture et société », *Revue de synthèse*, n° 4, Octobre – Décembre 1997). Ceci reste de pleine actualité.

⁷ : A cette époque, Antoine Riboud, dirigeant de BSN qui deviendra Danone, déclare, en 1975, que « les entreprises les plus performantes sont celles qui pensent solidairement le changement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux interne de l'entreprise ». Alain Touraine, au même moment, avait su souligner aussi les caractéristiques de l'entreprise comme lieu autonome de socialisation détaché du foyer parental.

⁸ : Site *Parlons RH*, 14 juillet 2023.

Loin de ces horizons binaires, du risque d'emprise du système gestionnaire, se situent, et pour longtemps, les grilles d'analyse et les enseignements sociologiques de l'auteur de *L'Identité au travail*.

L'ambition de cet article est de souligner le lien original à faire entre le travail de Renaud Sainsaulieu et la démarche des *recherches interculturelles* qui connaissent un succès croissant dans le champ du travail, des entreprises et des organisations⁹.

Nous verrons en quoi les travaux de Renaud Sainsaulieu éclairent la question d'une sociologie utile dans une époque de modernité tardive qui est « conversion au fragmentaire, à une réalité plurielle et éclatée, consacrant la perte de toute référence aux grands récits unitaires et fondateurs »¹⁰. Jamais, il n'a été aussi urgent d'articuler rapports économiques de production et visée sociale de participation.

- **Un héritage**

Vous ne connaissez pas le sociologue Renaud Sainsaulieu ?

L'homme encourageait la curiosité. Chaque terrain d'enquête sociologique était, pour lui, un pan inédit du social et chaque membre de ses équipes devait tenir une place utile à l'exploration des mondes sociaux (de la caissière de supermarché à l'expatrié d'une multinationale, de la dirigeante associative d'insertion à l'ingénieur d'une centrale nucléaire).

L'homme était pudique. Sa foi orientait ses travaux mais il en parlait peu¹¹. Au quotidien, il m'apparaissait réservé, séparant volontiers espace professionnel et espace intime. Il entretenait une distance qui est finalement celle d'un certain pouvoir sur les autres mais transparaissait chez lui la volonté d'être à hauteur d'homme. A égalité dans la *controverse*.

L'homme était ambitieux. « Militant entrepreneur », selon la belle expression de Pierre Gremion, Renaud Sainsaulieu était animé d'une réelle capacité à créer des collectifs bigarrés. Au premier rang desquels, la construction d'une communauté professionnelle de sociologues intervenants. Je me souviens d'une cérémonie des vœux en 1995 où le directeur du laboratoire LSCI/CNRS qu'il était, et qui nous réunissait en terrasse du dernier étage de l'immeuble du 59/61 de la rue Pouchet, disait espérer compter sur ses équipes pour profiter de l'effet de surplomb et guetter l'horizon, scruter en détail la société, en annoncer les objets

⁹ : La discipline du « management interculturel » recouvre opérationnellement la gestion des équipes et des complémentarités lors des rapprochements d'entreprise en contexte mondialisé, la négociation de contrats à travers de prétendues barrières culturelles, les transferts internationaux des outils de gestion, la performance d'équipes multiculturelles de travail, les actions de formation comme l'expérience subjective d'intégration de futurs expatriés et de leurs familles en terres étrangères... mais aussi, plus récemment à la communication à distance dans des équipes déspatialisées ou au mouvement des universités d'entreprises présentes en différents endroits du globe constituent des terrains de référence dans l'observation.

¹⁰ : Stéphanie Capone, Regards croisés sur le bricolage et le syncrétisme : Le syncrétisme dans tous ses états, *Archives de Sciences Sociales des Religions*, Editions de l'EHESS, 2001, pp.42-50.

¹¹ : De 1981 à 2002, Renaud Sainsaulieu a dirigé *Confrontations* (Association d'Intellectuels Chrétiens), créée en 1979, par des personnalités telles que René Rémond ou Marcel Merle, association s'affirmant comme un lieu de recherche se référant à la foi chrétienne, autonome par rapport à la hiérarchie ecclésiale.

sociaux les plus originaux et se préparer surtout à être utile en sociologues « praticiens » ou « pratiquants »¹².

L'homme n'était pas un théoricien. Peut-être parce que l'expérience sans théorie est aveugle, et que la théorie sans expérience n'est qu'un jeu intellectuel¹³.

Renaud Sainsaulieu est, d'abord, un sociologue de l'expérience de soi qui se construit dans la relation aux autres¹⁴.

Il est aussi un sociologue du pouvoir sur soi-même, de la mutualité, de la combinatoire des variables explicatives du façonnement identitaire, des conflits de valeur et de la pluralité des mondes sociaux. Il a montré combien il était illusoire d'avoir recours à des idéologies managériales unificatrices, soumises à des modes (projets, excellence, qualité totale, méthodes agiles, entreprise libérée...), sans entreprendre un travail d'analyse des blocages, des conflits potentiels qui supposent un décodage approfondi de logiques complexes à l'oeuvre dans les organisations¹⁵.

La pensée doit chercher d'abord à formaliser clairement un problème, à « l'user » sans proposer une solution sortant d'un chapeau tel un *deus ex machina* partout applicable. La politique (gouvernance) est moins de l'ordre des décisions des dirigeants que de la manière dont chacun intervient dans la cité, quand l'acteur fait le système (*le* politique)¹⁶, quand l'acteur tente de *prendre en main* son destin social « sans s'en remettre aux seules lois naturelles qui régissent l'évolution des groupes sociaux »¹⁷. Renaud Sainsaulieu a toujours été opposé à toute velléité d'équipes de direction rêvant de changer la culture des entreprises, pour en adopter une autre, supposée plus efficace, plus rentable.

Hommes de nuances, doué pour les typologies, Renaud Sainsaulieu préférait cerner la manière dont un phénomène se produit, s'amplifie, se *créolise*¹⁸ avec d'autres et meurt, que de le décrire par simple opposition à d'autres. Toute sa vie, il choisit le maillage de la *traduction* (l'étude de la reprise d'éléments antérieurs soudain transformés) plutôt que la sèche *différence* de la comparaison.

Il acceptait de mettre ses instruments rationnels de connaissance au service des équipes dirigeantes mais demeurait attentif à la diversité des points de vue afin de ne pas céder à l'impérialisme de l'un d'entre eux.

¹² : Renaud Sainsaulieu, « Le métier de sociologue en pratiques », in Monique Legrand, Jean-François Guillaume et Didier Vrancken, *La sociologie et ses métiers*, L'Harmattan, 1995.

¹³ Inspiré par Emmanuel Kant.

¹⁴ : À l'inverse de la plupart des sociologues de sa génération, Renaud Sainsaulieu n'a pas suivi une formation en philosophie, mais en psychologie industrielle : « ma position était celle d'un psychologue social qui regarde comment l'individu devient un individu social et non d'un analyste du système » (Geneviève Dahan-Seltzer et Monique Hirschhorn, « Renaud Sainsaulieu (1935-2002) », Eugène Enriquez, André Lévy et Jacqueline Barus-Michel, *Vocabulaire de psychosociologie*, Erès, p. 1384).

¹⁵ « Ce ne sont pas les règles formelles, y compris les plus créatives et humanistes, qui permettent d'accéder à plus de capacité à être soi, où à plus de capacité d'action collective, mais les régulations ordinaires de la vie des organisations – la politique plus que le politique » (Norbert Alter, Préface de *l'Identité au travail*, Les Presses de Sciences Po, 2019).

¹⁶ : Laurence Gavarini et Antoine Kattar, « Entretien avec Eugène Enriquez », *Cliopsy*, 20, 2018, 129-144.

¹⁷ : Hubert Hannoun, *L'intégration des cultures*, L'Harmattan, 2004, p. 25.

¹⁸ : Edouard Glissant, *Philosophie de la relation*, Gallimard, 2009.

Il était l'homme de l'apprentissage dans une suite de pas plutôt que celui d'une critique sociale coupant toujours le monde en deux : victimes et oppresseurs. L'essai toujours de clarification des contrastes, le point de fuite - et plus encore de liaison - plutôt que le point de *clôture*.

Renaud Sainsaulieu¹⁹ est, enfin, surtout connu pour avoir exploré la question majeure de l'identité en sociologie et illustré que les individus ne vivent pas que de rapports de froide domination mais aussi de relations d'attention, qu'ils se nourrissent de marques de reconnaissance fragiles, nécessaires et éphémères. Celles que confèrent une appartenance, un projet d'avenir, une mobilité, une capacité à dire non aussi, un secret que l'on partage, une œuvre à construire à plusieurs...

Toute sa vie, Renaud Sainsaulieu s'est intéressé à la compréhension de la réalité sociale autrement que par la contingence ou sous la forme de rapports de force et de ruse. Il s'est passionné pour la puissance constituante de la socialisation secondaire par le travail, à l'égal souvent de l'école, de l'église ou encore de l'armée²⁰. En édifiant une sociologie qui consacre l'entreprise comme un lieu intermédiaire de régulations autonomes et doté d'une « responsabilité sociale »²¹. Une sociologie qui n'accepte pas l'institution telle qu'elle est sans pour autant renoncer à la transformer²². D'abord en proposant aux individus de sortir d'un état routinier, en aiguisant chez eux un esprit critique, en les encourageant à des formes de *déviance positive*, tout simplement parce que « l'on ne change pas une société en restant à son écoute »²³. Tout travail scientifique découvre des structures d'abord invisibles aux acteurs. L'important n'est pas de proposer un « juste » modèle de changement ou d'organisation mais d'accompagner les salariés formés à resituer constamment le sens de leurs actions en leur donnant le « pouvoir d'être eux-mêmes » et d'assumer leurs identités²⁴.

¹⁹ : Professeur des universités à l'Institut d'études politiques de Paris, directeur au CNRS du Centre d'études sociologiques (1978-1984), membre du comité de rédaction de la Revue française de sociologie (1971-1979), fondateur et directeur du Laboratoire de sociologie du changement des institutions (1986-2001), Renaud Sainsaulieu a été aussi président de l'Association internationale des sociologues de langue française (1992-1996), président de Confrontations (1981-2002), fondateur de l'Association professionnelle des sociologues d'entreprise (1998), fondateur de la revue Sociologies pratiques (1999) et peut être considéré comme un des principaux théoriciens de l'école française de sociologie des organisations en approfondissant la voie de la sociologie de l'entreprise.

²⁰ : « Le durable désintérêt de cette discipline pour une sociologie spécifique de l'entreprise. On n'y a en effet longtemps perçu que le simple prolongement de rapports sociaux vécus sur d'autres scènes : celle de l'Etat et des pouvoirs industriels, celle des conflits de classe et des relations professionnelles de branches, inter-syndicats et patronats, celle enfin des régions, des communes ou des familles pour qui l'emploi et la richesse que fournit l'entreprise ne sont jamais que l'apport économique indispensable à la vie collective d'une autre société déjà installée depuis longtemps » (Renaud Sainsaulieu, « Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production », *Revue économique*, volume 39, n°1, 1988, pp. 155-174).

²¹ : « Comment des relations entre individus au travail peuvent-elles s'articuler au point de constituer une société dont les qualités intrinsèques façonneront durablement une sorte d'autonomie sociale susceptible d'influencer le résultat économique de la production ? » (Renaud Sainsaulieu, « Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production », *Revue économique*, volume 39, n°1, 1988. pp. 155 174). En cela, l'entreprise ne se réduit ni à des relations intersubjectives entre atomes sociaux, ni à des solidarités de classes, ni à un élan modernisateur, ni à des mouvements d'émancipation inscrits dans l'histoire. Elle excède ces réalités.

²² : Norbert Alter et Christian Dubonnet, *Le manager et le sociologue : Correspondance à propos de l'évolution de France Télécom de 1978 à 1992*, L'Harmattan, 1994, p. 41.

²³ : Danilo Martuccelli, « Sociologie et posture critique », in Bernard Lahire, *A quoi sert la sociologie*, La Découverte, 2002, p. 148.

²⁴ : Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, *Méthode pour une sociologie de l'entreprise*, FNSP et ANACT, 1994.

« La question de l'identité renvoie à celle de la socialisation et, donc, à un problème de société »²⁵. Et tout problème de société, pourrions-nous ajouter, repose toujours sur cette capacité à produire de la conciliation et du compromis entre une large diversité de logiques d'action²⁶. Particulièrement en périodes de bouleversements, quand le sens ordinaire des choses s'y dérobe.

Le social devient précisément « culturel », écrit Renaud Sainsaulieu, « quand on s'interroge sur les valeurs, les représentations collectives et les idées forces qui peuvent impulser et soutenir ces changements de fonction, de pouvoir, de métier, et de travail que le recentrage de l'entreprise impose à ses membres »²⁷.

Réticent à l'idée que le leadership soit le pivot d'une organisation, une intuition majeure de Renaud Sainsaulieu a été de souligner sans cesse l'irréductible pluralisme des « mondes sociaux » en entreprise : « un corps a l'âge de ses artères, disent les médecins ; l'entreprise a la vivacité de ses acteurs, pourraient dire les sociologues qui constatent à quel point des solidarités collectives pour être efficaces et devenir des communautés pertinentes d'action (...) doivent s'appuyer sur des valeurs et normes lentement élaborées dans les groupes »²⁸.

L'être humain s'exprime d'abord *en contexte*. Et plusieurs de ces contextes sociaux et culturels permettent d'arriver à une performance économique similaire. « Des correspondances fort intéressantes existent entre des types de réussite économique et les spécificités des mondes sociaux. C'est pourquoi, sur le plan des ressources humaines, il n'y a pas une, mais plusieurs bonnes façons de faire, en fonction de la diversité des terreaux culturels d'entreprise »²⁹.

Loin d'une communauté fusionnelle, d'une foule ou d'une « bande de copains », il décrit souvent comment s'affrontent, en entreprise, trois représentations de la société : ce qu'il nomme « le rêve intégrateur patronal » et l'esprit maison, l'antagonisme de classes issu de l'exploitation économique et l'horizon de la négociation et du participatif.

Face à leurs vies mises à l'épreuve, les êtres humains ne se comportent pas systématiquement de manière intéressée. Une certaine tradition sociologique a eu tendance à réduire les motivations à un noyau rationnel de maximisation de son profit personnel³⁰. Les sentiments et les évaluations morales, l'idée de liberté et de choix de vie, l'idée de bien et de responsabilité collective étaient comme évacués. Il nous semble important de réintroduire dans l'économie une autre conception que celle de la liberté négative qui consiste dans l'absence d'entraves qu'un autre individu peut imposer à un autre individu.

²⁵ : Renaud Sainsaulieu, « Avant-propos », *Débats Jeunesses*, 1996, 1, pp. 7-9.

²⁶ : Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, « Retour sur l'entreprise », 28 (3), 1986, p. 335-352.

²⁷ : Renaud Sainsaulieu, Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production, *Revue économique*, volume 39, n°1, 1988, pp. 155-174.

²⁸ : Renaud Sainsaulieu, « Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production », *Revue économique*, volume 39, n°1, 1988, pp. 155-174.

²⁹ : Renaud Sainsaulieu, « Je suis frappé par l'énorme flou dans la compréhension de la performance », *Les Echos*, 21 mai 1996.

³⁰ : Amartya Sen, *On Ethics and Economics*, Oxford, Blackwell Publishers, 1987.

Renaud Sainsaulieu est mort le 26 juillet 2002 à l'âge de 66 ans.

Sa pensée féconde est toujours très présente pour comprendre les évolutions de la condition humaine dans les champs du travail.

« Le souffle des idées est au cœur des formes durables d'organisation de société », comme l'écrivait celui qui, fils de notables, a voulu vivre deux fois l'expérience d'ouvrier d'usine³¹. Il a moins lutté contre des privilèges que pour *inventer* des institutions³².

- **Dix apports sociologiques essentiels soulignés par Renaud Sainsaulieu dans le champ de l'entreprise et des organisations⁷ :**

1 - Nous nous affrontons tous par le besoin de *survivre* et d'accéder, dans un monde fini, à des formes (rares et limitées) de gratitude³³. Le conflit est l'essence même du social.

Nous vivons perpétuellement en quête. En quête *d'amour* face au travail de la pulsion de mort. Renaud Sainsaulieu ne l'exprimera jamais ainsi.

Suivons-le. Nous sommes tous, de 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 la force de son histoire et de ses désirs dans les échanges au quotidien. Lutter pour être reconnu ne veut rien dire d'autre que lutter pour se voir reconnaître, attribuer, imputer une valeur. Se voir attribuer la position de donateur et donc de créancier par la parole que l'on nous prête ou le regard que l'on nous offre. Et être tenu aussi en éveil *par l'énigme* que constitue l'autre. Et cela est plus âpre encore pour ceux qui s'écartent des normes définies par le modèle culturel dominant : « ils ont à porter la même croix : celle d'obtenir la reconnaissance de leur identité et de leur efficacité »³⁴.

³¹ : Renaud Sainsaulieu, « Un sociologue de la démocratie », *Autogestions*, 1982, 10, pp. 115-121. Par deux fois, Renaud Sainsaulieu a connu l'activité ouvrière : sur une chaîne de polissage dans une entreprise de petite mécanique, et l'autre en tant que manœuvre sur une chaîne de four puis opérateur-conducteur d'un four à biscuits dans une usine du secteur alimentaire (Cédric Dalmasso et Céline Mounier, Renaud Sainsaulieu, *Le mouvement démocratique aux frontières de l'entreprise*, Éditions EMS, 2022, p. 4).

³² : Renaud Sainsaulieu, « Acteur », Eugène Enriquez, André Lévy et Jacqueline Barus-Michel, *Vocabulaire de psychosociologie*, Erès, pp. 89-90.

³³ : 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-émisaires (Eugène Enriquez, *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard, 1983).

³⁴ : Norbert Alter et Christian Dubonnet, *Le manager et le sociologue : Correspondance à propos de l'évolution de France Télécom de 1978 à 1992*, L'Harmattan, 1994, p. 41.

2 - Toute existence humaine est *socialisée*.

Les individus sont les individus d'une société mais sont aussi des *individus de société* devant répondre aux canons de leurs temps et de leurs parents, qui nous conçoivent en imaginant pour nous un destin. Qui produisent chez nous des effets sur nos conduites qui persistent alors même que les causes ont disparu. Dans la logique dominante propre à la société moderne, c'est à l'individu d'intégrer dans sa biographie les sphères du social dans un mouvement d'appropriation et de construction personnelle, d'intégrer ce qui est bon, préférable, honorable, noble³⁵... Cette injonction oblige les hommes à se placer eux-mêmes au centre de leur propre plan d'existence et, dès lors, la réalisation individuelle devient un impératif social.

Aussi, le *sens culturel* de nos actions ne se réduit pas aux intentions subjectives - libres - des acteurs³⁶. Il n'est pas non plus un état donné, hérité, immuable. Les idéaux de comportement et les normes d'existence changent selon les époques. C'est un *construit*, un matériau composite fait d'émotions, de sentiments, de moments de conscience réfléchis, d'une sorte de regard de second degré que nous jetons sur nos états vécus. Chaque personne humaine est une *discontinuité* qualitative, capable de se dégager, pour une part, d'un héritage culturel - que celui-ci soit national, professionnel - et d'adopter, par retour sur soi, des attitudes et des comportements à partir d'une conjugaison de facteurs à la fois internes et externes à lui-même. Claude Dubar l'illustrera aussi de manière magistrale. Nous ne naissons pas comme si nous étions déjà entièrement constitués et achevés. Nous n'héritons pas de valeurs « allemandes » ou « japonaises » comme de cachets de cire. En un bloc.

Les comportements et les faits sociaux observés en entreprise et en organisation découlent alors non pas d'une « culture » (notion trop souvent définie médiocrement comme un ensemble partagé de pensées au sein d'un groupe donné) mais davantage d'une grammaire acquise, d'une pluralité d'influences socialisatrices, de contextes d'interaction, de marques de l'expérience individuelle ou collective. Et les valeurs culturelles de chaque personne, les modèles de conduite, les standards biographiques dérivent pour partie des organisations et des groupes professionnels auxquels elles ont été confrontées.

3, L'univers m'est hostile parce que je ne suis pas tout l'univers, et l'allergie surgit de la diversité humaine³⁷.

Aussi, le pouvoir des organisations s'exerce largement à l'encontre de notre désir de toute-puissance comme de nos pulsions. Toute société humaine s'ouvre alors avec un acte de

³⁵ : Entretien avec Christine Delory-Momberger, « La recherche biographique : quel(s) regard(s) sur les épreuves identitaires aujourd'hui ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2016/2, n°22, p. 162. Selon la formule d'Ulrich Beck, « c'est l'individu qui devient l'unité de reproduction de la sphère sociale » à la différence des sociétés dites traditionnelles qui vont réduire le quant à soi individualiste à la force du collectif, de l'appartenance groupal.

³⁶ : « Les faits sociaux ne sont pas le simple développement des faits psychiques, mais les seconds ne sont en grande partie que le prolongement des premiers à l'intérieur des consciences. Cette proposition est fort importante car le point de vue contraire expose à chaque instant le sociologue à prendre la cause pour l'effet et réciproquement » (Emile Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, 1960, p. 341).

³⁷ : Pascal Bruckner, *La tyrannie de la pénitence*, Grasset, 2006, p. 278. « La guerre, l'incompréhension, la conquête, avant d'être le fruit de la méchanceté des hommes, découlent du voisinage des multiples expressions de l'être que leur pluralité affole et jette dans l'effroi » (*Idem*, p. 278, cité par Joanna Nowicki, *L'homme des confins*, CNRS Editions 2008, p. 158).

révolte contre cette agressivité, une intervention volontariste « entre la cause naturelle et son effet naturel, entre la capacité d'agir et l'acte à accomplir, entre le pouvoir et l'acte »³⁸.

Les femmes et les hommes au travail de nos sociétés contemporaines n'ont pas de nature, ils ont et sont une histoire. Ils sont des êtres de croyance et *prennent* forme dans des formes culturelles qui *continuent*³⁹. Ils vivent dans un monde et des lois qu'ils n'ont pas élaborées et qu'ils ont trouvées toutes faites, dès leur naissance. Le travail identitaire chez chacun a à voir davantage avec un processus de *construction* – à partir d'un travail déjà fait avant soi des signes et des significations par les générations qui nous précèdent – que d'un processus *d'invention*.

L'espace de travail n'est pas uniquement un espace de lutte, mais il modèle, transforme, éclaire, abîme aussi les individus par les interactions quotidiennes qu'il procure. Il est un lieu d'élaboration symbolique, d'épreuves, de rôles tenus, d'ambiguïté des rôles, autant que le milieu social d'origine, la scolarité, la famille, le syndicat ou les formations tout au long de la vie⁴⁰. Aussi, pour vivre des relations interpersonnelles différenciées sur le plan affectif et cognitif, pour refuser l'autorité ou rencontrer l'autre en sa différence (même si Renaud Sainsaulieu ne le dit pas ainsi), il faut des ressources et des moyens d'action que le sociologue aura charge de clarifier.

4, 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.

La reconnaissance n'est ni jamais donnée d'avance ni définitivement acquise. Elle doit être *conquise* en permanence. C'est en relation avec les autres que nous nous *actualisons* parce que le chemin vers soi passe par le chemin vers l'autre. Personne n'est certain de ce qu'il représente pour autrui et pourtant chacun a besoin d'occuper une place dans le monde de quelqu'un d'autre. La conscience de soi se construit dans le regard de l'autre mais il n'y a jamais isomorphisme entre identité attribuée par l'autre et identité pour soi⁴¹.

C'est par une identification à l'image des autres sur nous que nous pouvons avoir une image de nous-mêmes et nous percevoir comme unité⁴². L'Autre « aide » à avoir conscience de soi en tant qu'*objet*. Je suis perçu ou je me perçois comme être différent des autres - et permanent dans le temps - à travers la manière dont je peux d'abord m'opposer aux autres. Renaud Sainsaulieu a su faire sienne les bases d'une approche « polémogène » de l'échange attribuée au schéma philosophique hégélien. Ce que je revendique subjectivement n'a de valeur et de puissance que par ce qui me sera socialement accordé. Il faut aussi lire le monde social comme un lieu de bataille entre *porteurs* de désirs et d'agressions multiples. Devenir l'objet de la narration des autres est un perpétuel péril et c'est d'abord le refus de faire droit

³⁸ : Hubert Hannoun, *L'intégration des cultures*, L'Harmattan, 2004, p. 17.

³⁹ : La culture se reconstruit sans cesse parce qu'elle n'est pas un état. Pas plus que l'identité dans la conception que nous en avons. Consistance symbolique n'est pas constance figée, capable de prendre systématiquement le pas sur l'évènement et la liberté du sujet. « Les hommes concrets ne se comportent pas » écrivait Louis Dumont en 1966, « ils agissent avec une idée en tête, fût-elle de se comporter aux usages ». Il y a donc toujours vulnérabilité de la culture à l'expérience et cette expérience est, pour une large part, identitaire. Un individu est capable de donner des réponses différentes à une même situation, phénomène que Jacques Demorgon nomme "oscillation".

⁴⁰ : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, 1977.

⁴¹ : Hervé Marchal, *L'identité en question*, Ellipses, 2006, p. 47.

⁴² : Eugène Enriquez, André Lévy et Jacqueline Barus-Michel, *Vocabulaire de psychosociologie*, Erès, 1994, p. 580.

aux revendications identitaires qui provoque leur crispation. « Au cœur d'un conflit social à dimension professionnelle comme celui des mineurs, des ouvriers du livre, des pilotes de l'air, des infirmiers, etc. s'affirme l'attachement à une identité collective comme dimension fondatrice de reproduction d'une société à laquelle on tient. Au cœur même de l'avenir il y a donc l'identité collective construite et déjà validée par l'histoire. La modernité ne peut se construire qu'en s'appuyant sur les forces et les cultures de la tradition »⁴³.

Dans le cheminement identitaire, celui de la reconnaissance symbolique, il y a toujours l'épreuve de l'affrontement à quelque chose. Exister symboliquement, c'est *différer*. Exister symboliquement, c'est aussi être capable de *faire récit* de sa vie alors que l'on est d'abord assujéti au désir de ses parents pour soi, au désir de son conjoint, au contexte socio-économique... Exister, c'est faire que « l'important n'est pas ce que l'on a fait de nous mais ce que nous faisons nous-mêmes de ce qu'on a fait de nous »⁴⁴. Le célèbre passage de l'Identité au travail intitulé « Une relecture du schéma hégélien de reconnaissance soi » (pp. 423- 428) l'illustre richement pour qui veut recueillir des éléments clés d'un modèle socio-psychologique d'accès à l'identité⁴⁵.

La culture dans la définition de soi, pas plus que l'identité, ne fonctionne de manière isolée, toujours reliées ensemble aux dimensions du pouvoir.

« La lutte pour le pouvoir n'est donc pas une fin en soi, mais bien le *signe social* d'un jeu plus profond de la personnalité, qui s'insère au cœur de toute relation prolongée » (p. 442, souligné par Matthieu de Nanteuil)⁴⁶. Pour l'homme, dès sa naissance, le social, le symbolique et le culturel sont déjà là mais deviennent sans cesse autre chose que ce qu'ils sont.

5 - Renaud Sainsaulieu a su explorer le caractère central du travail dans nos existences en des temps de modernité et de rationalisation. Ceci est aujourd'hui largement discuté. Le travail, pour lui, permet de se reconnaître dans ce que l'on fait, de se découvrir dans ses limites, de contribuer à plus que soi, de « sortir de soi » et de ses « petites préoccupations »... « Dans le monde des rapports de l'organisation », écrit-il, « l'autre n'est pas un partenaire neutre ou indifférent, il développe sa propre stratégie et les échanges humains sont ainsi le plus souvent occasions d'influences »⁴⁷. De Michel Crozier et d'une « sociologie de la puissance », Renaud Sainsaulieu apprend que le travail est fondé sur des relations stratégiques avec, en germe, des conflits. Le travail permet le passage à une compréhension de soi-même parce que tous les jours, on est amené à être maître de quelque chose. Mais l'acteur, par sa trajectoire, sa volonté d'entente, introduit dans le jeu du pouvoir *autre chose* que le jeu du pouvoir. L'acteur

⁴³ : Renaud Sainsaulieu, *Article L'identité en entreprise*, p. 256. La conception conflictuelle de l'accès au désir, au moyen des phénomènes de violence vécus dans toutes les occasions de relation, se nourrit chez Renaud Sainsaulieu d'une explication psychanalytique liée aux conditions d'intelligibilité du monde naturel. « Après cet âge de la découverte de son intégrité physique, l'enfant remplacera le miroir par les parents, les autres et plus tard la culture... qui seront les miroirs où il trouvera les images de lui-même qui lui restitueront sa personnalité. C'est donc par une dialectique non conflictuelle de la reconnaissance par le biais d'une image que le sujet accède à lui-même » (Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, p 329).

⁴⁴ : Jean-Paul Sartre, *Saint Genet comédien et martyr*, Gallimard, 1952.

⁴⁵ : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, 1977, p. 440.

⁴⁶ : Matthieu de Nanteuil, *Compte rendu de L'identité au travail*, Renaud Sainsaulieu (quatrième édition augmentée d'une préface de Norbert Alter), Presses de Sciences Po, 2014, *Sociologie du travail*, 57, 2015, p. 250–274.

⁴⁷ : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, p 304.

se dit : je m'en fiche si je suis battu mais je me suis battu et j'ai mis tellement de temps que tu as fini par me reconnaître. Je ne veux plus me battre car finalement, j'ai appris à t'apprécier dans la lutte.

Avec Renaud Sainsaulieu, nous discernons chez Georg Wilhelm Friedrich Hegel qu'il y a une première lecture possible de la reconnaissance au bout du pouvoir et de la lutte à mort. Puis une deuxième lecture par la reconnaissance mutuelle au prix du travail et de l'émancipation par le travail. Renaud Sainsaulieu exprimera plus tard l'idée qu'il y a quatre principes de définition de l'identité dans l'expérience du travail, à savoir le principe de l'œuvre, de la trajectoire, de l'appartenance et de la résistance. Et aussi qu'il y a une troisième lecture possible à travers la lutte où l'on fait l'expérience mutuellement de l'arrachement à la nature qui fait que l'homme surgit hors de l'animalité. Aucune transformation de l'identité n'est possible tant que l'individu n'a pas rencontré un individu pouvant lui répondre que ce qui se produit pour lui est comparable à ce qui s'est produit pour lui. La conséquence de la lutte consiste à se reconnaître mutuellement l'un l'autre comme étant un humain⁴⁸. Et l'on est homme par rapport à un autre homme, par le don. L'Autre « aide » également à avoir conscience de soi en tant que *destin singulier*. Le don est un acte dans lequel le sujet conquiert sa subjectivité. Il n'est pas entièrement ce qu'il donne. Le don est à la fois « l'établissement de la différence et la découverte de la similitude »⁴⁹. Les hommes qui donnent se confirment les uns les autres qu'ils ne sont pas des choses.

6 – 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'obstacle est amplement *culturel*⁵⁰.

Plutôt qu'un accord mécanique dicté par des statuts, des rôles, des dispositions ou des habits, les règles offrent un cadre commun aux situations, des formes générales du jugement pour trouver des accords et vivre des disputes. L'identité devient ainsi l'ensemble des pratiques et des actes par lesquels notre place peut être politiquement reconnue dans l'espace public. 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

⁴⁸ : « 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'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 » (Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, p 321).

⁴⁹ : Claude Lefort, *Les formes de l'histoire. Essais d'anthropologie politique*, Gallimard, 1978.

⁵⁰ : « Apparemment l'obstacle est culturel en ce sens que ni les dirigeants, ni les technocrates, ni les syndicalistes, ni les salariés de base ne disposent des capacités de communication intersubjective (selon Jürgen Habermas) suffisantes pour mettre en œuvre ces nouveaux rapports entre acteurs. Des recherches effectuées, dès la fin des années 70, sur les fonctionnements collectifs d'entreprises autogérées, sous la forme de coopératives, mutuelles et associations, montraient que l'ambition de partager les projets individuels dans un objectif commun de production et de réinvention de la société ne coïncidait pas (Renaud Sainsaulieu, Pierre - Eric Tixier). Il y manquait la culture d'expression, de compréhension ou de débat suffisante pour surmonter les dysfonctions nées des difficultés à supporter le face à face des personnes, des pouvoirs et des milieux sociaux, qu'engendrait inévitablement ce genre de question fusionnelle et affective » (Renaud Sainsaulieu, *Article L'identité en entreprise*, p. 258).

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. Dans ses travaux, Renaud Sainsaulieu a ainsi privilégié l'effort de compréhension de la justification des acteurs par opposition à une sociologie du « fait social » qui verrait dans la chose donnée, une chose inerte, et ne conduirait pas à penser la trilogie du don, du contre-don et du retour. Or dans ce geste de retour, les hommes confirment qu'ils ne sont pas des « poupées mécaniques », soumis aux seules injonctions d'un système de déterminations extérieures. Une subjectivité s'affirme et produit de l'intersubjectivité. Mais pas seulement. 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 psychologue⁵¹. « 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 psychologue⁵². La reconnaissance vieillit vite, soulignait Aristote. Dans une perspective qui n'est pas classique, il conviendrait alors d'inverser la compréhension de la dialectique hégélienne du maître et de l'esclave : le conflit n'a lieu que si l'échange échoue.

7 - 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 Georg Wilhelm Friedrich 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 »⁵³. S'il y a communauté, elle est la conséquence de tensions, de controverses et reniements et non la volonté parfaite d'une instance qui rend les positions de chacun conformes et harmonieuses. L'unité n'est jamais donnée.

⁵¹ : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, p 306.

⁵² : Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, p 306.

⁵³ : « 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 » (*L'identité au travail*, PFNSP, 1977).

8 - L'effet expansionniste du marché est constamment tenu en échec par des valeurs non matérielles, culturelles, qui recouvrent une variété presque infinie de convictions religieuses, sociales ou politiques. Toute recherche en sciences humaines et sociales interroge, en priorité, le « foyer imaginaire » des relations, et la permanence d'une structure symbolique. Cette structure symbolique ne s'ajoute pas à la réalité technico-économique mais en est constitutive, dès le début, comme une sorte de « basse continue », et tout entrepreneur, tout travailleur, tout salarié, tout syndicaliste commence par projeter son activité quotidienne dans des idées, des symboles et des mythes qui peuvent être influencés par des intérêts de classe mais ne se résument pas à eux.

Le rationalisme économique renvoie toujours à une autre polarité constitutive de la raison, fondée sur le pluralisme moral, sans pour autant se confondre avec un débordement irrationnel⁵⁴. Il ne suffit pas de changer certaines variables dans les modèles économiques pour avoir raison des résistances humaines à l'œuvre. On ne saurait toucher aux conditions matérielles et techniques sans modifier capacités et motivations individuelles et rapports collectifs d'organisation du travail. Il n'y a d'ailleurs pas déterminisme irrémédiable entre structures de production et structures sociales qui instituent l'humain. Les structures formelles (ordre des discours affichés) sont toujours dépassées par des réseaux affinitaires, en résistance ou en soutien (ordres des pratiques et du vécu/ressenti).

On doit, dès lors, accorder à la parole et aux discours que les personnes tiennent sur leur travail une importance clé et dans ces modes d'*expression* et de *justification*, la dynamique *inconsciente* qu'un groupe mobilise est souvent minorée à tort. Elle ne permet aux membres de ce groupe de se reconnaître dans une situation donnée par rapport à leurs histoires. Ce qui ne veut pas dire que la transformation des représentations mentales amène mécaniquement une transformation des logiques d'action concrètes. Et que nul progrès de civilisation ne soit acquis irrémédiablement.

9 - L'égalité des droits 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 pour lutter contre une crise des institutions⁵⁵.

En découle, selon nous, la notion d'équité qui consiste à identifier et assumer, dans les équipes de travail, dans notre société, des différences qui profitent à tous. Mais 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 »⁵⁶. Une institution n'est forte que si les individus sont « forts » et que l'on cherche à développer leurs talents, à les protéger plutôt que souligner leurs vulnérabilités et refuser l'équilibre des pouvoirs. Il en découlera en fonction de la position de pouvoir que l'on occupe, des cultures spécifiques à cette position. On peut, par exemple, préférer le

⁵⁴ : Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, 1964.

⁵⁵ : Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat, (dir), *La gestion en contexte interculturel : Problématiques, approches et pratiques*, Les Presses de l'Université Laval, et Télé-Université du Québec, 2008.

⁵⁶ : Jean-François Chanlat, « Anthropologie des organisations », in José Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2012.

« retrait choisi » (tenir un emploi mais ne pas s'y investir) aux « turpitudes de l'exercice du pouvoir »⁵⁷.

10 – Le métier de sociologue n'est pas (seulement) où on le pense.

Renaud Sainsaulieu a milité pour une *Sociologie pratique*, du nom de la revue qu'il a aidé à fonder en 1999⁵⁸, où le travail sociologique consiste aussi à rendre perméables les frontières entre les mondes académiques de l'enseignement, de la recherche et de l'entreprise. Moins dans une fonction d'*accompagnement* que comme une action de *changement*, de changement social, voulu, en collaboration avec les autres. D'ailleurs, remarque Eugène Enriquez, toute recherche-action est déjà, dans une certaine mesure, un changement, puisque « les gens se mettent à parler des problèmes et que très souvent, ils évoquent des problèmes dont ils n'avaient pas forcément conscience »⁵⁹. Les salariés n'ont que rarement la capacité de clarifier seuls l'ensemble des procédures qui leur servent à développer des arguments ou à agencer des situations qui se tiennent.

Aussi, Renaud Sainsaulieu a toujours milité pour la présence de professionnels de la sociologie embauchés par les entreprises qui revendiquent une double référence au monde scientifique et à leur contexte d'action : sociologues indépendants, consultants, médiateurs, chargés d'études, responsables de ressources humaines, managers...⁶⁰. Des professionnels de l'accompagnement de l'action entretenant des liens permanents entre théorie et ancrage empirique, distanciation et implication, avancées « académiques » et résolutions de problèmes "contextuels". Ces derniers profiteront, au-delà de la dualité ou duplicité apparente de leur statut, d'une capacité à circuler entre plusieurs mondes (univers de l'action en entreprise, univers des savoirs académiques, univers de l'andragogie...) leur permettant de devenir des médiateurs entre des sphères que l'on penserait de prime abord étrangères et peu « compatibles » l'une avec l'autre. Serait-ce en agissant que l'on *comprend* vraiment les choses ? Serait-ce plus aisé, tel un nomade, en naviguant d'ilots en ilots, de montrer aux gens les contradictions dans lesquelles ils sont ?

Marc Uhalde en sera un grand ambassadeur quand, plus que jamais, la complexité des organisations, les attentes diversifiées de reconnaissance amènent à la nécessaire affirmation d'une « sociologie immergée » en entreprise (« embarquée » dirait Marc Uhalde⁶¹) combinant

⁵⁷ : Préface de Norbert Alter, *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, 2019.

⁵⁸ : Geneviève Dahan-Seltzer, « Le soutien au développement de la sociologie professionnelle : la création de l'APSE », *Sociologies Pratiques*, n° 8, 2004 ; Philippe Pierre et Marc Uhalde, « Quand la sociologie devient pratique. Réflexion sur la fonction d'une revue scientifique pour l'action », *Revue Economique et Sociale*, numéro 2, Juin 2006 ; Geneviève Dahan-Seltzer et Philippe Pierre, « De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise ? Pour la défense d'une sociologie dans l'action », *Revue Economique et Sociale*, 2010.

⁵⁹ : Laurence Gavarini et Antoine Kattar, « Entretien avec Eugène Enriquez », *Cliopsy*, 20, 2018, 129-144.

⁶⁰ : Ces praticiens sont estimés à 10.000 en France, dont environ 3.000 se rattachent culturellement ou professionnellement à la sociologie (Odile Piriou, *La face cachée de la sociologie*, Belin, 2006). Odile Piriou parle, à juste titre, de sociologues praticiens et le terme, pour elle, renvoie à la distinction, en médecine, entre le professeur et le médecin (praticien) dont la mobilisation de connaissances à une fonction constamment « traitante » (*Idem*, p. 17).

⁶¹ : Le sociologue praticien occupe la position de l'entre deux, du « tiers » voyageur, qui doit se faire connaître dans les deux mondes qu'il traverse : le monde académique et le monde de l'entreprise... il doit parler les deux langues et connaître les codes des deux lieux. Il doit confronter la pertinence de ses modèles aux expériences de terrain. Le sociologue « chercheur » doit en cours d'intervention se faire clinicien : changer de langage et de posture, présenter son message en fonction des

recherche, enseignement et pratique à temps plein. La séparation n'a pas lieu d'être entre ceux qui analysent les phénomènes et « ceux qui sont en mesure d'interpréter ces analyses en y ajoutant leurs savoirs et savoir-faire spécifiques à un secteur ou métier donné »⁶².

Emile Durkheim a écrit que « la sociologie ne vaut pas une heure de peine si elle ne devait avoir qu'un intérêt spéculatif »⁶³. Dans son Histoire de la sociologie du travail, Lucie Tanguy note que « dans les années 1980, seuls deux sociologues se rendaient dans les organisations non pas seulement pour les observer, mais pour participer à des programmes de modernisation : Michel Crozier et Renaud Sainsaulieu »⁶⁴.

Le sociologue professionnel doit soutenir l'effort d'un équilibre délicat puisqu'il participe du système qu'il se doit d'observer pour l'analyser en vue d'*agir*⁶⁵. Des théoriciens qui n'étaient pas sociologues, comme Henri Fayol ou Frédéric Winslow Taylor, ont pratiqué ces modes d'enquêtes en « temps réel », ont cherché à faire émerger des savoirs tacites par une observation en coprésence physique de longue durée.

Ce chemin de sociologue professionnel consiste donc en une pratique d'un management qui n'est pas une simple manipulation idéologique mais vise, d'une part, à rendre plus claires les formes de mobilisation psychique induites par les organisations et, d'autre part, à favoriser les conditions de la démocratie délibérative afin de trouver des formes de rétribution matérielle ou symbolique réelles pour les salariés. Le sociologue professionnel, dès lors, n'est ni un ergonomiste centré sur le poste, ni un thérapeute préoccupé par l'individu, ni un psychosociologue focalisé sur les groupes⁶⁶.

Alain Touraine, lui aussi, a souligné que distant et neutre, le sociologue est rejeté, intégré au mouvement, il n'en est plus que l'idéologue⁶⁷. Le sociologue « jaune », selon l'expression de Pierre Bourdieu dans le film *La sociologie est un sport de combat*, trahit, révèle et livre aux dominants les « clés de la compréhension ». Par sa posture trop complaisante face aux commanditaires, il fait partie des sociologues qui auraient perdu toute velléité de critique en se mettant définitivement au service des puissants. En toutes circonstances, les résultats de

capacités d'écoute des différents acteurs, inventer des dispositifs de débats pour travailler avec eux sur les régulations du système...

⁶² : Michel Barabel, Jérémy Lamri, Olivier Meier et Boris Sirbey, *Innovations RH : Passer en mode digital et agile*, Dunod, 2023, p. 54.

⁶³ : Emile Durkheim, *La division du travail social*, PUF, 1893.

⁶⁴ : Lucie Tanguy, *La sociologie du travail en France. Enquête sur le travail des sociologues (1950-1990)*, La Découverte, 2011, cité par Philippe Robert Tanguy, « Le cas de l'APSE », *Sociologies pratiques*, 2014/3 (HS 1), p. 97.

⁶⁵ : Pour un nombre encore restreint de professionnels des RH formés à la discipline sociologique, les outils proposés par la sociologie apparaissent comme le chemin le plus court pour saisir les enjeux d'un monde, celui de l'entreprise, qu'ils comprennent en général immédiatement voire exclusivement à l'aune du droit du travail et/ou des sciences de gestion.

⁶⁶ : Renaud Sainsaulieu, Préface, in Sous la direction de Marc Uhalde, *L'intervention sociologique en entreprise*, Desclée de Brouwer, 2001, p. 10.

⁶⁷ : Alain Touraine, *La voix et le regard*, Seuil, 1978.

l'enquête sociologique devraient rester des armes utiles aux agents dont les intérêts sont, par nature, en contradiction avec ceux des commanditaires et des décideurs⁶⁸.

Comment éviter de diffuser dans la société toute entière les canons managériaux tout en faisant de l'entreprise un enjeu de débat démocratique ? « Comment penser un développement à venir sans bousculer les structures héritées d'une conception de la croissance théoriquement capable de répondre à tout et à tous ? »⁶⁹.

Le monde social est d'abord celui d'un renouvellement permanent des légitimités. Les formes de mobilisation et de régulation des anciens mouvements sociaux ne sont directement transposables dans les réalités nouvelles de l'entreprise publique et privée. Au sociologue d'en éclairer les actualités, c'est-à-dire la transformation des manières de se faire reconnaître au travail à travers les époques⁷⁰.

Si une entreprise veut maintenir ses capacités productives face aux aléas du marché, elle ne peut fuir l'acte volontaire de faire évoluer ses structures de décision et d'action. Les métamorphoses du monde du travail sont permanentes. Diagnostiquer, former, contester, s'associer, expérimenter... toujours ! Vivre en somme et féconder le réel.

- **Renaud Sainsaulieu, initiateur de l'analyse des rapports interculturels en société. « La culture est devenue une interculture »⁷¹.**

L'un des principaux acquis de la sociologie de l'entreprise, dont Renaud Sainsaulieu est un des pionniers, est l'attention portée aux réalités locales, multiculturelles, partout dans le monde⁷².

Sur ce point, l'adhésion à l'Association internationale des sociologues de langue française (AISLF), ses nombreux colloques en terre étrangère, vont jouer un rôle décisif dans la formalisation de la pensée de Renaud Sainsaulieu. Ils vont clarifier cette exploration « d'acteurs-sujets » capables de vivre l'épreuve de l'altérité.

Renaud Sainsaulieu va souligner, dans ses interventions, que de plus en plus de personnes, dans les champs du travail et des organisations, et plus largement, dans nos sociétés, s'habituent à regarder leurs cultures du point de vue *d'une autre*. Mobilités professionnelles, mobilités géographiques, situations de rapprochements d'entreprises par acquisitions, fusions ou alliances, créations et développements de filiales à l'étranger, coopération exigeante dans des équipes de travail diversifiées du point de vue des âges, des genres, des trajectoires et accidents de la vie, des métiers de base... tout semble concourir à aiguiser la

⁶⁸ : Didier Lapeyronnie, « L'académisme radical ou le monologue sociologique, *Revue Française de Sociologie*, 2004.

⁶⁹ : Renaud Sainsaulieu, « Diagnostic sociologique pour l'amélioration des conditions de travail », *Revue d'économie industrielle*, 1979, 10, pp. 69-78.

⁷⁰ : Cédric Dalmaso et Céline Mounier, *Renaud Sainsaulieu - Le mouvement démocratique aux frontières de l'entreprise*, EMS, 2022, p. 8.

⁷¹ : La formule est de Norbert Alter.

⁷² : L'illustrent les rubriques « Sociologie d'ailleurs », créée en 2007 dans *Sociologies Pratiques* par Geneviève Dahan-Seltzer et « Ouvertures », créée en 2005 dans *La lettre de l'AISLF*.

question des différences culturelles et poser à chacun la question de sa propre singularité⁷³. De son identité, tout simplement.

Renaud Sainsaulieu a toujours montré beaucoup d'intérêt pour l'étude des liens entre dimensions culturelles, étudiées notamment par l'anthropologie culturelle, et les pratiques et de gestion qu'elles soient nationales, plus locales ou plus larges. En témoignent, un séjour d'un an aux États-Unis, à l'Université de Cornell (1959-1960), sa traduction en français des pères de la psychologie industrielle américaine, Joseph Tiffin et Ernest McCornick, son intérêt pour les fondements culturels de la société algérienne⁷⁴, son soutien constant aux travaux sur le modèle circulatoire africain de Evalde Mutabazi, à ceux de Emmanuel Kamdem sur le temps au Cameroun, à ceux de Ana Maria Kirschner sur l'entrepreneuriat au Brésil ou encore à l'étude des mouvements modernisateurs en Pologne, Bulgarie, Roumanie, Macédoine avec Dominique Martin ou avec Vassil Kirov.

Dans l'ouvrage collectif *L'entreprise, une affaire de société*, paru en 1992, Renaud Sainsaulieu et une vingtaine de sociologues français (dont Philippe D'Iribarne, Michel Liou ou Denis Segrestin...), font figure de bâtisseurs⁷⁵ en soulignant combien tout acte de gestion est situé culturellement et que la mesure de son efficacité en dépend toujours⁷⁶. Dans cet ouvrage original, sont soulignés les rapports que l'entreprise entretient avec les dynamiques culturelles nationales et territoriales et la nécessité de tenir compte « de toutes les contingences de structures sociales externes à elle-même pour bâtir sa propre organisation et son projet économique ».

⁷³ : Pierre Dupriez et Solange Simons, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck Supérieur, 2002.

⁷⁴ : Renaud Sainsaulieu, Préface au livre de Daniel Mercure, *Culture et gestion en Algérie*, L'Harmattan, 1997 ; Mohamed Benguerna, « Ingénieurs en Algérie dans les années 1960 », Éditions Karthala, 2014 ; nous mentionnerons aussi les apports de Ahsène Zehraoui, notamment sur l'immigration kabyle (« Processus différentiels d'intégration au sein des familles algériennes en France, *Revue Française de Sociologie*, 1996).

⁷⁵ : Dominique Desjeux, qui a milité pour rendre les approches culturelles compatibles avec les approches stratégiques et identitaires, rappelle que « c'est Michel Crozier qui, dans le phénomène bureaucratique (1963), le premier à parler d'un « modèle français » du management » en pointant la peur du face à face dans un système de personnes organisé hiérarchiquement et verticalement, la volonté de donner de l'intelligence à la règle et non de simplement l'appliquer ou encore le goût de la prouesse au détriment de l'efficacité économique. Michel Crozier a d'ailleurs reconnu que toute la troisième partie du Phénomène bureaucratique constituait un essai « culturaliste ».

⁷⁶ : Ces sociologues montrent notamment comment les trois formes politiques, institutionnelles et culturelles forment système et tentent d'organiser dans l'entreprise des rapports efficaces de coopération. Ils comment des dispositions acquises dans une certaine activité sociale, par exemple au sein de la famille, sont transposées dans une autre activité, comme, par exemple, le monde professionnel et peuvent venir freiner les processus de confiance au travail. Dans toute société, une conscience collective faite de représentations, d'idéaux, de valeurs et de sentiments communs à tous les individus de cette société vient contredire la conception d'un être humain autonome, doté de la libre capacité de juger, de choisir et d'arbitrer entre ses enracinements culturels et les formes d'autorité (Philippe D'Iribarne, « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique », *Management International*, HEC Montréal, numéro 3, volume 8, 2004, p. 14). La culture s'apparente à une langue que l'on parle et qui admet variété des discours, variété des accents et des timbres, sans qu'elle ne cesse, au final, d'être « reconnaissable ». « Elle fournit un référentiel permettant aux acteurs de donner un sens au monde où ils vivent et à leurs propres actions. Elle désigne, classe, repère, relie, met en ordre » (Philippe D'Iribarne, « Cultures nationales et conception du travail », in Michel de Coster et François Pichault, *Traité de sociologie du travail*, De Boeck, 1998, p. 123). Nous en concluons que les faits sociaux relèvent le plus souvent d'une logique pratique, souvent dominée par l'urgence et la transaction, qu'une démarche déterministe seule ne peut éclairer. La structure ne s'observe qu'en état de fonctionnement, quand le verre se brise et que survient l'évènement. Il y a toujours vulnérabilité de la culture à l'expérience et, pour nous, la rencontre interculturelle est soumise à un triple « effet » d'acteur, de structure (Philippe D'Iribarne dirait certainement de « culture ») et de sens. Cela permet d'échapper à la fascination pour une analyse de ce qui devrait être dans une société du fait de sa culture. Quoiqu'il arrive, pourrait-on dire...

Etudier les réseaux culturels et identitaires d'interdépendance formés entre l'individu et la société, entre l'acteur et le système, en prenant soin de rappeler que « personne l'ai vraiment prévu, voulu, projeté »⁷⁷, n'avait pas forcément bonne presse à cette époque, et même en management interculturel, jeune discipline fidèle, en cela, à une certaine volonté sociologique originelle de rompre avec la psychologie et qui nous semble trop attachée alors à expliquer le « culturel par le culturel »⁷⁸.

Renaud Sainsaulieu a été de ceux qui ont toujours voulu intégrer à leurs travaux sociologiques approche culturelle *et* identitaire, influence des cadres sociétaux et psychologie du sujet. Pour lui, l'entreprise doit être envisagée ni comme un lieu de traduction simple de conflits sociaux et historiques dont la portée la dépasserait, ni moins encore comme un lieu unique de construction des rapports sociaux, mais plutôt comme un lieu de réfraction de pré-structurations élaborés en dehors de son territoire. Ou, autrement dit, comme un authentique lieu de création stratégique et culturelle, une « affaire de société »⁷⁹. Le collectif en entreprise n'est pas le fruit d'un déterminisme radical quelle qu'en soit la nature.

Je me souviens d'une longue conversation avec Renaud Sainsaulieu, au printemps 1996, à propos du travail de Geert Hofstede et de ses ouvrages fondateurs⁸⁰.

Nous saluons son immense mérite. Mais il nous semblait aussi que l'idée de « programmation mentale » comme conditionnement culturel des individus, si finement exprimée pourtant par Geert Hofstede dans ses ouvrages, ouvrait sur la possible tentation d'un point de vue hiérarchisant des cultures entre-elles et de possibles « aires civilisationnelles » à jamais séparées⁸¹. Position qui fut celle, par exemple, de Samuel Huntington avec la notion de « choc de civilisations », plus adaptée aux fossiles qu'aux ensembles vivants, et qui ne sait pas rendre compte du phénomène social d'*altération* de toute culture par une autre⁸². Et ce, depuis la naissance de l'humanité.

Les systèmes culturels de sens ne demeurent pas irréductibles à un autre. Tout simplement peut-être parce que le jugement même d'irréductibilité d'un système culturel de sens à un autre implique la possibilité de les comparer et, pour ce faire, de les peser à l'aune d'une *grandeur* commune.

Une cartographie culturelle, pays par pays, peut être vite source d'erreur parce qu'elle ne permet pas de comprendre comment s'élabore l'action à *partir* d'un sujet⁸³. Les faits sociaux

⁷⁷ : Bernard Lahire, *Dans les plis singuliers du social*, La Découverte, 2013, p. 41.

⁷⁸ : Bernard Lahire (*Dans les plis singuliers du social*, La Découverte, 2013, p. 70) rappelle la volonté durkheimienne, aux origines de la discipline sociologique, d'expliquer « le social par le social », c'est à dire par des « faits extérieurs à l'individu ». Bernard Lahire (*Idem*, 2013, p. 74) fustige les dérives d'une certaine pratique sociologique qui « consiste à interpréter directement les formes sociales objectivées (sémiologie sociale) sans étudier les usages réels de ces formes (sociologie de la réception, de l'appropriation ou des usages socialement différenciés), et donc de tomber dans la surinterprétation ».

⁷⁹ : Renaud Sainsaulieu, *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la FNSP, 1989.

⁸⁰ : Geert Hofstede, *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA : Sage, 1980 ; Geert Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991.

⁸¹ : Shalom Schwartz, "Rethinking the concept and measurement of societal culture in light of empirical findings", *Journal of cross-cultural Psychology*, 45(1), 2014, 5-13.

⁸² : Dans un article de la revue *Foreign Affairs* en 1993, puis sous forme de livre, *The Clash of Civilizations and the Remaking the World Order*, Simon & Schuster, 1996, traduit en français chez Odile Jacob en 1997.

⁸³ : Une action qui est pour partie imprévisible et qui détermine, en retour, les structures culturelles comme les représentations propres à chaque acteur en contexte multiculturel. Une action qui réfute « l'infamale circularité » qui ferait

relèvent ainsi d'une logique pratique, dominée souvent par l'urgence, qu'une démarche déterministe seule ne peut éclairer.

Et puis, aucune culture n'est entièrement opaque à ceux qui la font vivre. Nos valeurs « personnelles » peuvent être différentes des valeurs de notre « culture » d'origine et ce que l'on affiche. Et en simplifiant le propos du natif de Haarlem, il nous semblait que cela pouvait conduire à penser que chacun était enfermé dans ses « préjugés observationnels ». Alors, les différences culturelles existent parce que nous connaissons différentes sociétés aux contours clairs avec différentes histoires et que cela participe au maintien de différentes valeurs. La culture renverrait, en ce cas extrême, à un environnement carcéral qui ne dit pas son nom et à l'équivalent de sous-espèces biologiques⁸⁴.

Nous trouvions que l'étude des « caractères nationaux » était encore souvent imprégnée d'une idéologie nativiste où les différents peuples ne peuvent être que ce sont génétiquement les gens qui les composent. Si des listes de conduites sont à tenir ou à éviter, selon les situations rencontrées et dans chaque pays approché, c'est que la réussite de la collaboration entre cultures est ici d'abord envisagée comme une affaire de codes culturels mal interprétés ou mal connus (à sélectionner, à évaluer et à former selon des critères scientifiques⁸⁵). Les différences sont vues comme des sources de dysfonctions qu'il faut dépasser et corriger à force de bonne volonté et d'éducation.

Nous étions d'accord pour souligner qu'un premier temps positiviste de la recherche en management interculturel (avec les travaux fondateurs de Geert Hofstede, de Fons Trompenaars, de Shalom. J. Schwartz, de Ronald Inglehart, de Harry Charalambos Triandis ou de l'enquête Globe) a été celui de rendre visible, de nommer et de qualifier les espacements et les différences entre nations conduisant à de supposés « malentendus », « chocs » ou « risques culturels », comme le décrit le livre à destination d'expatriés américains, publié à plus de 300 000 exemplaires, de L. Robert Kohls et intitulé *Survival Kit for Overseas Living*. 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...)⁸⁶.

que si vous connaissez les attaches culturelles – définies par l'anthropologue et par la statistique – des acteurs, vous connaissez leurs dispositions et vous savez à l'avance la façon dont ces acteurs vont réagir dans n'importe quelle situation.

⁸⁴ : Edward W. Saïd clame à raison que « L'argument de Samuel Huntington dans *Le Choc des civilisations* ignore totalement qu'en plus de la culture dominante ou officielle il y a des tendances dissidentes, alternatives, non orthodoxes ou hétérodoxes qui contiennent beaucoup d'aspects anti-autoritaires, lesquels entrent en conflit avec la culture officielle. Cela peut être nommé contre-culture, un ensemble de pratiques associées avec les intrus, les pauvres, les immigrants, les artistes bohèmes, la classe ouvrière et les rebelles. La contre-culture critique l'autorité et attaque ce qui est officiel et orthodoxe. Aucune culture ne peut être comprise sans cette source toujours présente de provocation créative de ce qui est extra-officiel ou officiel. Négliger cet état d'agitation à l'intérieur de chaque culture, que ce soit parmi l'Occident, l'islam, le confucianisme, etc., et accepter l'existence d'une totale homogénéité entre culture et identité, c'est oublier ce qui est vital et fertile dans la culture » (Edward W. Saïd, « Le mythe du *Choc des civilisations* », conférence prononcée à l'université de Columbia, 1997).

⁸⁵ : Edward T. Hall & F. Hall, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Seuil, 1990.

⁸⁶ : Le pas franchi par Philippe D'Iribarne et son équipe « Gestion et Société », équipe rattachée au LSCI dirigé par Renaud Sainsaulieu, est de s'attacher à une approche interprétative, cherchant à faire apparaître les catégories, les oppositions structurantes que les acteurs utilisent pour donner sens aux situations de travail. Les travaux de Philippe D'Iribarne veulent précisément rapprocher la culture d'autre chose que des représentations collectives, des traits culturels, sorte d'"universaux" dont la base ne serait ni les individus, ni les groupes sociaux, ni leurs rapports. Philippe D'Iribarne, à la différence des zéloteurs de Geert Hofstede, n'a jamais stipulé l'invariabilité des conduites propre à une culture nationale mais la permanence des références qui servent à l'interprétation et signent l'appartenance à une culture politique.

Un découpage culturel propre à une Nation ne se confond pas avec l'héritage historique culturel tout court (et des réalités diasporiques, régionales, transrégionales ou impériales par exemple).

Un deuxième temps nous apparaissait nécessaire, celui de la relation, des interfaces et des emboîtements culturels⁸⁷. Et plus encore.

Jean-François Chanlat a été ici un passeur et artisan engagé⁸⁸, insistant moins sur les barrières à la « communication » que sur les processus mis en place pour construire mutuellement des repères de signification et fonder un accord. Son parcours multiculturel, ses connaissances et son immense activité ont permis de faire un pont entre plusieurs écoles de pensées dans le domaine de l'interculturel, d'aider à faire se rencontrer traditions nord-américaines de la pensée, richesses du continent sud-américain et perspectives européennes⁸⁹. Son modèle anthropologique élargi de l'action managériale⁹⁰ souligne notamment qu'aucune culture ne contient le tout de l'humanité et « qu'aucun regard n'épuisera jamais le réel ».

La plupart des auteurs en management interculturel ont encore l'habitude d'attribuer ce qui arrive à une cause unique (la culture, l'Etat-nation, le Moi, le Je...). Une entité abstraite qui se laisse constituer, au final, en sujet d'une proposition. Jean-François Chanlat ne l'a jamais fait. Avec lui, fidèle à Renaud Sainsaulieu, appréhender les cultures et la diversité du monde revient à saisir le nom de passages, « d'un quelque chose à quelque chose, d'un autre à un autre – qui va du configuré au configuré, jamais de l'informe à la forme »⁹¹. L'existence humaine est à référer, à la fois, à des structures et à des conditionnements d'ordre social (les ordres culturels), à l'expérience de la conscience de soi, à sa propre activité de fondement (les ordres de construction identitaire) ainsi qu'à des forces *en relation* qui ont des actions réciproques et sans qu'elles ne communiquent nécessairement entre elles⁹².

⁸⁷ : Philippe Pierre, « Trois courants de recherche en management interculturel dans les champs francophones », Blandine Vanderlinden et Pierre Dupriez, *Au cœur de la dimension culturelle du management*, L'Harmattan, 2017 ; Jean-François Chanlat et Philippe Pierre, *Management interculturel. Evolution, tendances et critiques*, EMS, 2018, Ouvrage labellisé FNEGE en 2019.

⁸⁸ : Jean-François Chanlat (Dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Ste Foy/Paris, Les Presses de l'Université Laval/ESKA, 1990. La perspective s'ouvre ici d'une analyse culturelle, ne donnant pas systématiquement priorité à une causalité inscrite dès le départ (l'inculcation de normes, leur intériorisation...) pour des « agents-automates » mus par des forces intériorisées (la conscience collective ou la culture nationale, par exemple, et où les normes sont essentiellement des causes) mais où les comportements culturels des individus se comprennent aussi au travers des structures relationnelles changeantes dans lesquelles ils s'insèrent.

⁸⁹ : J'en pris pleinement conscience lors d'un séminaire en mai 2001, tout près de Strasbourg (Colloque IECS Strasbourg intitulé « Cultures nationales et management : « quand les petites différences ont de grandes conséquences » »), organisé par Jean-François Chanlat et Christoph Barmeyer, où je savourais les paroles de Evalde Mutabazi sur la force et la complexité de son modèle circulaire de management, où j'entendis Philippe D'Iribarne présenter sa puissante réflexion sur la logique de l'honneur, et aussi Yvon Pesqueux s'exprimer avec passion sur les multiples facettes du relativisme politique, Blandine Vanderlinden célébrer la culture comme essentiellement « construction de sens », Jean-Pierre Ségal ou Sylvie Chevrier et bien d'autres acteurs, devenus depuis des amis, au sein d'une discipline alors en pleine construction.

⁹⁰ : Jean-François Chanlat, *Sciences sociales et management, Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, ESKA, 2002.

⁹¹ : Cornélius Castoriadis et Paul Ricoeur, *Dialogue sur l'histoire et l'imaginaire social*, EHESS, 2016, p. 46.

⁹² : Pour Gilbert Simondon, Gilles Deleuze, Félix Guattari ou Edouard Glissant, philosophes « égicides », les subjectivités sociales sont toujours au-dessus ou en dessous du niveau de l'individu, composant et décomposant des collectifs de toutes sortes. Un des grands apports possibles de leurs travaux aux recherches interculturelles est de faire voir des configurations pensantes sans les relier avec la subjectivité constituante, ni la froide objectivité causale et structurale (les ordres culturels).

Les recherches interculturelles doivent, selon nous, délibérément considérer la subjectivité ambiguë des acteurs : ces *états vécus* non pas comme un obstacle à neutraliser ou à refouler, mais comme la substance même du travail exploratoire à effectuer.

L'avenir n'est pas ce qui va arriver mais « ce que nous allons faire » et, dès lors, les moments de transition ne sont pas des moments « à passer » mais l'étoffe même du réel selon la belle image de Henri Bergson. Cela ouvre à l'image de multiplicités qui n'ont nullement besoin de l'unité pour former un système.

La recherche en management interculturel, jusqu'à présent, a fait assez peu de place dans les champs francophones à l'individu, au caractère pluriel de ses appartenances, aux dissonances et aux tiraillements identitaires, aux angoisses de morcellement, aux fantasmes de communauté sans division, préférant se focaliser sur l'étude de différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation liés aux Etats-nations. C'est que l'on a volontairement ignoré l'archétype d'un être social qui bricole avec des « bouts » et « traits » de culture dans un monde qu'il arpente, qu'il comprend souvent mal et où la *réversibilité* des rôles tenus est partiellement possible par l'entretien, « en coulisses », d'un patrimoine culturel partagé avec d'autres que soi.

Nos sociétés contemporaines sont pourtant à la fois pleines d'étrangers qui n'occupent pas de places sociales convenues (migrants de basse condition économique, réfugiés, sans papiers, personnes discriminées du fait de leurs origines, de leur choix de vie, de leurs apparences...) mais aussi de personnes qui ne peuvent être confondus avec le regard du « dominé » (cadres et dirigeants mobiles) et qui éprouvent, elles-aussi, des franchissements de frontières physiques et mentales, le sentiment de constamment passer d'un univers à un autre. Pour des sujets-travailleurs habitant la frange d'une réalité « *entre deux* » dans la « société-monde » (entre deux cultures nationales, quotidiennement entre deux villes, entre deux traditions familiales, entre deux systèmes de rôles professionnels selon les lieux et les interlocuteurs, entre deux langues ...), les possibilités offertes invitent ainsi à une critique de la notion d'identité culturelle quand celle-ci est prise dans les filets du monisme et de la réification.

L'utilisation de la notion d'identité, après Renaud Sainsaulieu, illustre cet intérêt qu'il y a, quand on veut comprendre une culture, à partir de cette « idée » que les individus se font d'eux-mêmes sur le plan culturel, des revendications qu'ils portent et des tiraillements qui les déchirent. Si le culturel est « derrière toutes les conduites justifiées », comme aiment à le dire Jacques Demorgon ou Sylvie Chevrier, le *soi*, est une interprétation et il peut être l'objet de bien des « changements, de conversions » souligne Norbert Alter, à la suite de Paul Ricœur⁹³.

C'est une approche qui privilégie les situations et leurs acteurs plutôt que les acteurs et leurs situations. Ce courant intellectuel nous aide à sortir du dualisme, du cadre des substances fixes et stables parce qu'il met magistralement en doute l'idée selon laquelle il existerait un principe antérieur à la relation elle-même susceptible de tout entier l'expliquer. Les concepts d'identité et de culture sont adéquats à une pensée en termes d'individu et non une pensée qui veut saisir l'activité qui est à la *limite* de l'individu, comme un cristal en voie de formation. Nous cernons ici les limites d'une explication interculturelle qui suppose toujours dualité originelle entre cultures, absence de communication entre elles, puis communication entre ordres de grandeur et stabilisation. Nous explorons ces réflexions dans Pierre-Robert Cloet et Philippe Pierre, *L'Homme mondialisé. Identités en archipel de managers mobiles*, L'Harmattan, 2017.

⁹³ : Norbert Alter, *La force de la différence*, PUF, 2012, p. 169. Une appartenance, même héritée, ne joue pleinement son rôle de marqueur d'identité que pour autant que j'accepte, choisisse ou que je veuille la considérer comme telle et de la situer ou pas dans une série d'histoires qui sont celles de ma vie. Faut-il faire état de ma situation de famille ou mentir pour avoir cet

Marie-Antoinette Hily parlera de démarche de « problématisation des appartenances »⁹⁴ tandis que Geneviève Vinsonneau distinguera, avec Carmel Camilleri, « les fonctions de l'identité qui sont ontologiques, puisqu'elles concernent le sens de l'être, et celles qui sont instrumentales, dans la mesure où elles fournissent à l'acteur les moyens de s'adapter au monde »⁹⁵.

Entre la conscience individuelle et l'ordre des choses, il est bien, en effet, un monde intermédiaire, un réseau tramé de références, un système de sens et des sens donnés et déposés par l'histoire⁹⁶. Nous pouvons l'appeler *culturel* si l'on prend soin d'admettre que la pensée n'a lieu ni à partir de la réalité extérieure (la culture), ni dans l'intériorité du sujet, mais *entre* le sujet et le monde⁹⁷.

Précurseur dans l'analyse des rapports interculturels en société, Renaud Sainsaulieu l'a été plus précisément, selon nous, de trois manières.

1, En soulignant la prolifération des cadres socialisateurs du façonnement identitaire. Vers la figure des *scènes multiples*.

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 nécessairement leurs, pour autant, dans leur sphère intime. Rôles tenus et intimité de la personne s'éloignent, se multiplient, se diffractent avec « la scène sociétale où s'observe le changement du pouvoir institutionnel ; la scène organisationnelle où s'invente la rationalité productive, et la scène des interactions de proximité où se construit la socialisation des individus »⁹⁸. Françoise Piotet remarquera que,

emploi ? Pourquoi changer de nom de famille me procure-t-il un élan de liberté ? Pourquoi vouloir changer la couleur de ma peau ? Pourquoi cacher mes croyances religieuses ?

⁹⁴ : Dès lors, écrit Marie Antoinette Hily (« Rencontres interculturelles, échanges et sociabilités, in Construire l'Interculturel ? De la notion aux pratiques », in sous la direction de Roselyne de Villanova Marie-Antoinette Hily et Gabrielle Varro, L'Harmattan, 2001, p. 7-14), « une approche sociologique des contacts culturels aurait pour objet la production de compétences des groupes à se repérer dans des répertoires de signes et à penser selon différents registres que les acteurs élaborent dans un type spécial de contexte défini comme « interculturel ». La problématique se déplacerait donc de l'étude des processus acculturatifs matériels ou formels, que subiraient des modèles normatifs, à l'étude des acteurs culturels selon qu'ils opèrent dans telles ou telles situations, selon quels enjeux et à quelles fins ».

⁹⁵ : Geneviève Vinsonneau, « Le développement des notions de culture et d'identité : un itinéraire ambigu », *Carrefours de l'éducation*, 2002/2, n°14, p. 4.

⁹⁶ : Clifford Geertz, *Savoir local, savoir global. Les lieux du savoir*, PUF, 1986.

⁹⁷ : Le travail de Jean-François Chanlat approfondit ce point et souligne, à nos yeux, un triple effet pour un *sujet* agissant en contexte multiculturel :

- un effet de *structure* où la culture relève d'un apprentissage d'ordre collectif qui prend la forme d'un processus intégratif incessant de déterminismes sociaux.

- un effet d'*acteur* où la régulation qu'opère la structure formelle est débordée par un ensemble de pratiques, d'espaces de négociation et de jeu entre acteurs.

- un effet de *situation inattendue* où acteurs et systèmes interviennent comme éléments « co-constitutifs ». Car si la connaissance d'une culture nationale ne permet en rien de prédire les comportements humains, la situation interculturelle, plus que tout autre, renvoie à la position sociale du porteur de culture, à son inscription au sein d'un groupe particulier et aux logiques de situations traversées. Toute expérience interculturelle serait donc intelligible comme processus instable d'influence interindividuelle mobilisant au moins les trois dimensions que sont le sens symbolique, l'intérêt et la reconnaissance sociale de l'identité, et qui débouche pour l'individu sur un processus de transformation de ses représentations.

⁹⁸ : Renaud Sainsaulieu, Acteur, in Eugène Enriquez, André Lévy et Jacqueline Barus-Michel, *Vocabulaire de psychosociologie*, Erès, 2011, p. 84.

sur ces scènes, « le savoir est de moins en moins codifié – il repose concrètement de moins en moins sur un diplôme – et les règles du métier ne suffisent plus. Dans ce contexte, les normes de fonctionnement s'inventent au cours du déroulement de l'action, elles ne lui préexistent pas et souvent ne lui subsistent pas. Elles sont donc éphémères. Enfin le contrôle, à défaut de pouvoir porter sur l'action devient du *remote control* et concerne des indicateurs en grande partie déconnectés des situations »⁹⁹.

On en déduira que des formes culturelles indépendantes excèdent les catégories socioprofessionnelles d'appartenance et que des possibilités de jeu existent au cœur de la dynamique identitaire au travail. Tout ne découle pas de la socialisation par l'école, la famille, l'église ou la cellule du parti. Toujours les femmes et les hommes de l'organisation ont « soif d'informel », comme l'énonçait Jean-Daniel Reynaud !

Dans les travaux de Renaud Sainsaulieu, ces personnes intègrent moins des identités multiples ou, moins encore, choisissent librement des appartenances à des groupes sociaux, qu'elles déclinent ou endossent, selon les contextes, des engagements pluriels avec lesquelles elles cherchent à composer. Ces engagements favorisent aussi une espèce d'excitation de la production d'images et de logiques d'action plurielles¹⁰⁰. Une multiplication de pratiques culturelles qui sont déterminées par la fréquentation de personnes porteuses d'incitations très diverses : enseignants, parents, conjoints, amis, collègues, etc. 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. Depuis Georges Friedmann et la monotonie du « travail en miettes », cette question est celle des salariés des temps de plein emploi en risque de perte de cohérence parce que la socialisation par le travail devient moins constante, moins assurée (nous sommes, en 1977, année de publication de *L'identité au travail* et de *L'acteur et le système*, à une époque charnière de tertiarisation de l'économie, de renouvellement des structures d'encadrement et d'arrivée massive des femmes dans les emplois de bureau). 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 soi¹⁰¹. 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

⁹⁹ : Françoise Piotet, « Mais où est passée la sociologie des organisations ? », *Sociologies pratiques*, 2016/1 (HS 2), p. 77 à 83.

¹⁰⁰ : Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et culturelles*, Armand Colin, 3e édition, 2000.

¹⁰¹ : Claude Lazzeri et Alain Caillé, « La reconnaissance aujourd'hui », in *La revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 104.

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 intime et radicale de ce qu'on a fait de nous »¹⁰².

Mais que penser quand la construction sociale des identités ne suit pas les mêmes voies que celle du temps de la croissance taylorienne et fordiste¹⁰³ ? Que l'intensification du travail en contexte d'individualisation s'accompagne de tensions interindividuelles accrues, ce qui se traduit, entre autres, par une croissance phénoménale des problèmes de santé mentale au travail ? Que l'éducation a également libéré l'esprit critique et que les niveaux de professionnalité de base augmentent dans les industries de process ? Qu'à mesure que la figure du « chef » perd de sa superbe, « l'habitude de se laisser représenter par des leaders tend à se perdre, car on découvre l'occasion de s'exprimer directement »¹⁰⁴ ?

Mais quelle place donner, en sociologie de l'entreprise, à des rhétoriques de justifications des acteurs quand, au milieu des années 1990, se diversifient les scènes d'expression des identités au travail (par exemple, avec internet et l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la mondialisation pour des équipes de travail à distance¹⁰⁵) ?

En ne rabattant pas les positions normatives des acteurs à leurs seuls « intérêts »¹⁰⁶, Renaud Sainsaulieu a ouvert la voie et su souligner les effets culturels (renvoyant aux éléments incorporés depuis l'enfance et comparés de cultures à cultures)¹⁰⁷, mais aussi *interculturels* et *intraculturels* de différents « mondes » de références mobilisés par les acteurs au travail (renvoyant pour nous aussi aux choix d'appartenances et aux identités constamment en construction).

Mais que faire quand les actions s'inscrivent dans plusieurs cadres de rationalité, de légitimité, alors qu'on a les crues le seul produit d'une culture nationale, d'un choix individuel ou encore la simple conséquence des lois du marché ? Comment rendre compte de femmes et

¹⁰² : Jean-Paul Sartre, *Réflexions sur la question juive*, Gallimard, 1954, cité par Claude Lazzeri et Alain Caillé, « La reconnaissance aujourd'hui », in *La revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 106.

¹⁰³ : Un temps où « les ouvriers et les employés racontaient encore l'histoire de leur vie selon une structure linéaire continue et orientée dont l'activité professionnelle constituait le motif organisateur et intégrateur. Les individus développaient un sentiment d'identité à l'endroit de leur activité et de leur parcours professionnel » (Entretien avec Christine Delory-Momberger, « La recherche biographique : quel(s) regard(s) sur les épreuves identitaires aujourd'hui ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2016/2, n°22, p. 162).

Un temps où le contrat psychologique dominant au travail consistait « pour les opérateurs à développer de la compétence (gestion des tâches complexes et aléatoires, mise à niveau permanente des savoirs, invention de nouvelles formes de rapport au marché, capacités d'innovation) et à l'échanger auprès des directions, contre de l'autonomie et de l'identité (reconnaissance de la qualification, influence par la définition des tâches et de l'organisation, réduction des échelons hiérarchiques, reconnaissance institutionnelle des savoir-faire) » (Robert Dubonnet et Norbert Alter, *Le manager et le sociologue: Correspondance à propos de l'évolution de France Télécom de 1978 à 1992*, L'Harmattan, 1994, p. 107).

¹⁰⁴ : Renaud Sainsaulieu, « Diagnostic sociologique pour l'amélioration des conditions de travail », *Revue d'économie industrielle*, 1979, 10, pp. 69-78.

¹⁰⁵ : Sous la direction de Jean-Luc Metzger et Philippe Pierre, *La mondialisation. Regards sociologiques*, Cahiers du LSCI (CNRS), Décembre 2000.

¹⁰⁶ : Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses FNSP-Dalloz, 1987.

¹⁰⁷ : Marc Maurice, François Sellier et Jean Jacques Silvestre, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, 1982.

d'hommes devenus « pluriels »¹⁰⁸, devant concilier sans cesse, par exemple, identités du pays d'origine, du pays d'accueil et des différentes cultures traversées ? Celle des entreprises et des organisations, du champ du travail en premier lieu. Et explorer un « pluralisme axiologique » que nous définissons comme une des conséquences de l'extension des flux d'échange et de mobilité à l'échelle planétaire¹⁰⁹, des situations de rachats, de délocalisations ou de fusions dans l'économie.

Mais que penser quand, dans un monde social qui est un champ de luttes, les individus sont souvent eux-mêmes les arènes d'une lutte des classements, d'une lutte de soi contre soi ? Qu'il n'y a rien de plus statistiquement fréquent que la singularité individuelle ?

Renaud Sainsaulieu a bien montré que les individus ne se rencontrent pas simplement au travers d'une relation de pure domination ou de subordination, « mais aussi au travers d'un conflit relatif aux contenus et aux objectifs qu'abrite le système d'orientation des conduites que l'on appelle la culture »¹¹⁰. Les cultures, comme processus sociaux conflictuels, participent à une dynamique de socialisation au travers de laquelle les personnes, tout au long de leurs existences, sont amenées à s'interroger à propos des tensions naissant de leur rencontre, à donner un sens à ces tensions et surtout à apprendre à gérer autrement que par la violence les intérêts particuliers qu'elles portent¹¹¹.

Renaud Sainsaulieu a su souligner qu'en entreprise, de plus en plus d'individus 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 composer¹¹². Ces engagements ne sont pas seulement « résistances culturelles » mais ils servent d'assise à ces personnes qui rencontrent sans cesse des difficultés

¹⁰⁸ : Bernard Lahire, *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, 1998.

La multiplicité des instances de socialisation auxquelles sont soumis les individus en nos temps de modernité tardive explique que les individus révèlent écarts et variations, non seulement par rapport aux groupes d'appartenance autres que le leur mais également au sein de leur propre groupe d'appartenance (variations inter-individuelles) et surtout jusqu'en eux-mêmes (variations intra-individuelles).

¹⁰⁹ : L'hypothèse d'une mise en mobilité généralisée de nos contemporains, selon l'expression de Alain Bourdin (Alain Bourdin, "L'individualisme à l'heure de la mobilité généralisée", in Sylvain Allemand, François Ascher et Jacques Lévy, *Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines*, Editions Belin, 2004, pp. 91- 98), qui se caractériserait notamment par la vitesse en constante augmentation des distances parcourues, une société de trajets d'individus autonomisés par leurs propres véhicules, de mobilité professionnelle liée à des changements d'emplois fréquents, de multiplication des liens "virtuels" par téléphone ou par messageries instantanées, de recomposition des liens familiaux sous l'effet des séparations et des divorces, de diversification des croyances religieuses, des sources et des modalités d'information...

¹¹⁰ : Alain Bastenier, *Qu'est-ce qu'une société ethnique ?*, PUF, 2004, p. 36.

¹¹¹ : Quatre catégories d'identités collectives issues de l'expérience du travail sont identifiées par Renaud Sainsaulieu : « la fusion obligée des sans-pouvoir, les capacités négociatrices des milieux de professionnels et de cadres, la recherche d'intégration affinitaire pour les catégories promotionnelles en perte et en quête d'appartenances et, enfin, le retrait dans l'absence d'identité pour les employés et ouvriers jeunes ou ruraux ou étrangers ou responsables de famille, pour qui la vie à côté fournit d'autres occasions de s'impliquer socialement » (Renaud Sainsaulieu, « Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production », *Revue économique*, volume 39, n°1, 1988. pp. 155 174).

¹¹² : Laurent Thévenot, « L'action comme engagement », in J. M. Barbier, *L'analyse de la singularité de l'action*, PUF, 2000, p. 213-238.

de congruence dans le passage d'un rôle professionnel à un autre, d'un engagement caché ou revendiqué, intime ou public, non habituel ou familial à un autre¹¹³.

Cette difficulté à ne pas adhérer au rôle, difficulté que Renaud Sainsaulieu avait déjà identifiée dans les années 1970, est, encore aujourd'hui, au cœur d'un espace de rencontre interculturelle. C'est-à-dire un espace où des partenaires, souvent d'abord étrangers, n'acceptent pas mécaniquement les images culturelles qui leur sont renvoyées, ne les assument pas nécessairement comme vraies, mais s'en saisissent aussi pour en faire un argument efficace dans un échange, comme cet étudiant chinois qui refuse d'être associé au Dragon sur une carte du monde et veut que l'on l'associe la Chine plutôt au Coq de ses collègues français. En cela, le rapport de reconnaissance relie deux individus particuliers et non pas l'individu à la totalité sociale toute entière de sa communauté supposée d'appartenance. Le compromis, dans une perspective interculturelle, devient chose liée à la capacité des acteurs à se mettre d'accord sans avoir uniquement recours à une épreuve dans un seul monde.

Les personnes migrantes, mobiles, porteuses de cultures différentes, incarnent ces figures plurielles obligées de « faire » ce travail. Ces personnes peuvent être tenues comme « petites » ou « grandes » en fonction d'une diversité de grilles de grandeur que Luc Boltanski et Laurent Thévenot nomment des « économies » dans leurs travaux. Ce qui est en jeu, c'est l'attribution de la grandeur par le moyen des épreuves de justification et le basculement possible, « interculturel », d'un régime à l'autre. La capacité à devenir « grand » dans un autre monde peut se trouver éclipsée par la réussite dans un ordre de grandeur.

Dès lors, la nouveauté de notre époque, ce n'est pas l'expression d'un besoin inassouvi de reconnaissance mais le risque que ce besoin puisse ne pas être assouvi, satisfait.

Tirillés par le désir d'affirmation de leurs identités originelles et celui de s'accommoder aux transformations rapides du monde extérieur, les sujets acculturés sont soumis à ce que Nouredine Toualbi appelle « un enchaînement de contradictions et d'ambivalences trope rapide qui ont pour effet de parasiter l'unité et la cohérence identitaires lorsqu'elles n'en faussent pas plus gravement les repères »¹¹⁴. Les sujets pâtissent d'un manque de substantialisation identitaire dont ils ont besoin pour s'organiser. Nouredine Toualbi parle d'*ambivalence culturelle* pour désigner « les manifestations courantes dans le quotidien vécu qui se traduisent par une angoisse expectante devant des modalités de choix ou d'action à significations culturelles contraires mais s'imposant simultanément »¹¹⁵. Ce sont de plus en plus des enjeux reliés aux relations interpersonnelles – respect, déni de reconnaissance, humiliation – qui structurent les rapports sociaux.

L'identité devient construction en rapport avec l'estime de soi. Alain Caillé parle de reconnaissance « post-moderne » en constatant que les demandes de reconnaissance de nos contemporains sont d'une autre nature qu'une valeur objectivable (le temps du travail socialement dépensé). On était soi autrefois en faisant entrer l'universel en soi. Aujourd'hui, on devient soi-même, c'est-à-dire que l'on s'approprie subjectivement, en éprouvant la

¹¹³ : Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et culturelles*, Armand Colin, 3e édition, 2000.

¹¹⁴ : Nouredine Toualbi, *L'identité au Maghreb. L'errance*, Casbah Editions, 2000, p. 34.

¹¹⁵ : Nouredine Toualbi, *L'identité au Maghreb. L'errance*, Casbah Editions, 2000, p. 41.

croissance, l'objectivité de son classement social. Les différences ont une valeur qui permette d'octroyer des droits et de faire naître des devoirs.

Nos propres travaux d'enquêtes en entreprise illustrent ainsi la somme d'énergie que les gens dépensent au quotidien pour devenir des éléments de comparaison sociale, pour chercher l'approbation de leurs collègues¹¹⁶. « La différence provient plus souvent du regard du normal », de ses stéréotypes, de son ignorance et de ses craintes « que du comportement du différent » souligne avec force Norbert Alter¹¹⁷.

Emmanuel Renault fait état d'un souci de l'homme contemporain de développer une capacité de changer de point de vue tout en gardant le sentiment de soi, d'un nouveau type de déni de reconnaissance propre à nos sociétés, qu'il nomme reconnaissance *fragmentée, insatisfaisante*. « Ce n'est pas seulement que l'individu ne parvient pas à faire reconnaître la manière dont il interprète les rôles qu'il endosse (méconnaissance), mais c'est que ces différents rôles se superposent en lui sans qu'il puisse procéder à l'unification personnelle qui lui donnerait le sentiment d'être reconnu à travers eux »¹¹⁸. C'est le temps des identifications fortes mais souvent peu *compatibles*¹¹⁹. Sociologue mais aussi psychologue qui prête intérêt à la singularité de l'individu, Renaud Sainsaulieu a été passionné par tout ce que le « moi » régule pour construire un sujet *présentable*¹²⁰.

Comment fonder cette sociologie des effets de contextes qui se diversifient (mondialisation, migrations, extension des technologies...) et des croyances collectives que l'on peut envisager comme systèmes d'arguments qu'un individu conserve tant qu'il n'y voit pas de concurrent sérieux ? Cet oubli des dissonances identitaires chez un même individu, des arbitrages constants entre plusieurs « *provinces du moi* », est étonnant chez les auteurs les plus connus en management interculturel (Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Philippe D'Iribarne...) qui semblent dénier jusqu'à présent aux personnes qu'ils étudient le droit d'être coupés - au moins en deux - par « la force d'engagements affectifs en héritage » qui viennent contredire la détermination unique d'un cadrage culturel national¹²¹.

Il est très rare, par exemple, de trouver dans leurs écrits les parcours de vie de binationaux, pourtant de plus en plus nombreux dans la plupart des équipes multiculturelles étudiées en ces domaines. En découle, dans la plupart de ces travaux, ce que nous pourrions nommer un resserrement dommageable de la conscience en termes psychologiques autour « d'un ici-même » qui se réduit à un « soi-même »¹²² et à l'incapacité de penser les processus

¹¹⁶ : Philippe Pierre, « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », *Sociologies pratiques*, numéro 5, Décembre 2001.

¹¹⁷ : Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012, p. 23.

¹¹⁸ : Emmanuel Renault, « Reconnaissance, institutions injustice », in *La revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 193.

¹¹⁹ : Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Les discriminations*, Idées reçues, Cavalier bleu, 2010.

¹²⁰ : Eugène Enriquez, André Lévy et Jacqueline Barus-Michel, *Vocabulaire de psychosociologie*, Erès, 2013, p. 622.

¹²¹ : Alain Tarrius, L. Missaoui, "Conclusion", Alain Tarrius, L. Missaoui et F. Qacha, *Transmigrants et nouveaux étrangers*, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 186.

¹²² : Alexis Nouss, « Enjeu et fondation des études exiliques ou Portrait de l'exilé », *Socio*, 05, Octobre 2015, p. 241-268.

d'individualisation autrement que sur le mode du noyau culturel rayonnant sur l'ensemble d'une sphère existentielle¹²³.

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 pouvoir¹²⁴.

Dès lors, le problème interculturel serait moins celui de la juxtaposition de collectifs étrangers que celui de la mise en synergie de vastes circulations et rencontres des « petites différences »¹²⁵. Faut-il, dès lors, proclamer que la notion d'identité, décomposée en identités elle mêmes dimensionnées sur des critères d'appartenance antagonistes¹²⁶, ne présente plus qu'une utilité très relative dans un contexte d'entreprises « mondialisées » ?

Nous nous éloignerions apparemment de Renaud Sainsaulieu. Et sa notion d'identité ne devrait-elle pas céder place 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 » ?

Daniel Mercure, compagnon de route de Renaud Sainsaulieu, donne cette réponse : « D'abord, je dirais que c'est un espace social carrefour, soit un lieu où se loge de plus en plus la vie, mais de manière très novatrice : pas principalement un lieu où se construit l'identité, à la différence de ce qu'on observait il y quarante ans, mais plutôt un lieu où s'affirme l'identité de chacun, une identité plurielle, édifiée hors du travail et qui veut être chez elle au travail

¹²³ : Emmanuel Lozerand, « Penser les individus du monde », *Socio*, 05, Octobre 2015, p. 139-161. Emmanuel Lozerand note que « les arts gestuels japonais permettent par exemple de produire des barycentres, en diverses régions du corps, voire au-delà de ses limites anatomiques ».

¹²⁴ : Andréa Semprini, *Le multiculturalisme*, Que sais-je ?, PUF, 1997, p. 54.

¹²⁵ : Philippe Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Editions Sides, 2003.

¹²⁶ : Alain Tarrus, *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Editions de l'aube, 2000, p. 8.

comme ailleurs (...) Il s'ensuit que nos typologies sur l'identité au travail ne peuvent plus être construites uniquement sur la base des catégories professionnelles »¹²⁷.

2, En en appelant à d'autres variables de différenciation culturelle dépassant la seule variable nationale. Vers la figure du *double* de soi ?

« Jamais aucune société n'a demandé à ce point à l'ensemble de ses membres de « produire » (au sens à la fois de fabriquer et de rendre visible) individuellement le sens de leur existence. La *charge de sens* qui pèse aujourd'hui sur les individus est considérable : on demande à l'écolier, à l'étudiant, à l'ouvrier, à l'employé, etc. de faire état du sens qu'il donne à sa situation, à son travail, à son parcours, à son avenir ; aussi bien, la même exigence réflexive est adressée à « l'homme » et à la « femme », au père, à la mère, aux grands-parents, etc., et encore à l'électeur, au parent d'élève, au consommateur, au citoyen »¹²⁸.

Sur l'ensemble des identités d'ordre communautaire qui surdéterminent par imprégnation l'identité personnelle, l'identité *nationale*¹²⁹ est à considérer comme niveau principal, mais non exclusif, de différenciation socio-culturelle. Si les cultures se comprennent d'abord en comprenant les valeurs qui les portent, si ces valeurs sont stables, connaître la culture nationale d'un individu n'épuise pas d'un seul coup les potentiels de la réalité. Il y a donc certainement à nous départir de notre besoin de tout découper et d'une conception qui admettrait que les éléments culturels intériorisés issus d'une autre culture remplace la première.

La tradition de l'Ecole de Chicago, et avec elle Robert E. Park dans son ouvrage *L'homme marginal*, continuateur de Georg Simmel, nous avait donné à voir des sujets ni d'ici, ni de là-bas, passeurs entre deux mondes, parfois soumis à la souffrance de leur position intermédiaire dans des périphéries. Toujours dans l'entrecroisement de différentes lignes : celles du rêve diurne, d'images de la promotion sociale, de l'étrangeté, du désir de plaire, de la stigmatisation d'une couleur de peau ou d'un patronyme ...

Nos sociétés contemporaines sont aussi peuplées d'individus qui vivent à la frontière de leur culture, à la frontière entre cultures, et ce faisant, n'ont pas peur de l'altérité parce que le métissage, la combinaison des cultures en serait le meilleur de leur existence même¹³⁰. Georges Devereux a ainsi parlé de notre « différenciabilité » individuelle comme le fait que nous possédions une *pluralité d'identités significatives* dont nous ne pouvons nous priver¹³¹.

¹²⁷ : Entretien avec Daniel Mercure, Entretien réalisé par Laurence Servel, Pascal Thobois, Sociologies pratiques 2021/HS1 (N° Hors-série), pages 145 à 152 Éditions Presses de Sciences Po

¹²⁸ : Entretien avec Christine Delory-Momberger, « La recherche biographique : quel(s) regard(s) sur les épreuves identitaires aujourd'hui ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2016/2, n°22, p. 162.

¹²⁹ : Ainsi, pour Geert Hofstede, représentant encore le plus connu du management interculturel, « c'est de nos jours principalement au niveau national que l'on peut parler de culture, car les sociétés sont, à notre époque, les groupes humains les plus complets de relations internes suffisamment indépendantes par rapport à leurs environnements pour entretenir un taux d'intégration entre leurs membres que l'on ne retrouve pas à d'autres niveaux de structure sociale » (Daniel Bollinger et Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, 1987).

¹³⁰ : F. Musgrove, *The Migratory Elite*, Heinemann, 1963.

¹³¹ : Georges Devereux, "La renonciation à l'identité : défense contre l'anéantissement", *Revue Française de Psychanalyse*, I, 1967, p.101-141.

Claude Arnaud a écrit : « Je finis par me convaincre que je n'étais pas fait pour devenir quelqu'un en particulier, mais pour réaliser tous les êtres que je contenais »¹³².

Jusqu'à présent, dans la discipline du management interculturel, les comparaisons culturelles termes à termes (de pays à pays principalement) ont pris le pas sur cette anthropologie plurielle des logiques d'action (davantage centrée sur les compétences de femmes et d'hommes *pluriels*¹³³). De récentes recherches en management interculturel, comme celles qui touchent à la mobilité des personnes, aux réalités diasporiques ou aux phénomènes de communication à distance permis par internet invitent, en réalité, à un changement d'ontologie en pensant l'existence de différents « mondes » à quoi nous nous référons en fonction des circonstances et aussi en référence à autre chose qu'aux circonstances.

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* culturelle¹³⁴.

Avec Renaud Sainsaulieu, l'identité devient, au sortir des années quatre-vingt, « une question sociale et non pas seulement un trouble psychique, un problème de politique migratoire ou un attribut culturel »¹³⁵. Il montre bien que l'identité n'est pas *essence* mais *substance*¹³⁶ : « elle n'est pas ce qui ne change jamais, mais ce qui permet de rester soi-même en changeant tout le temps »¹³⁷.

En un sens, l'identité est découverte plus que choisie, car, par définition, on ne peut choisir ce qui est déjà donné par les contextes culturels qui nous entourent¹³⁸. Nous sommes ainsi conduits, en interculturelisme, à explorer les raisons que des acteurs sociaux concernés, dans tel contexte, ont de croire à ce à quoi ils croient¹³⁹. Et nous constatons souvent que les choses culturelles ne sont pas que ce que nous croyons être dans des sociétés contemporaines qui systématisent le *disparate*.

Dès lors, une vision rabougrie de la notion de culture consiste donc à considérer que la culture ne traite que de ce qui est partagé par tous les individus et viendrait à exclure explicitement tout ce qui serait propre à l'individu.

Des progrès sont à faire en matière de recherches en management interculturel parce que ceux celles-ci pâtissent le plus souvent encore d'une conception affligeante de l'acculturation des sujets humains étudiés. Cette conception met piteusement 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

¹³² : Claude Arnaud, *Qui dit je en nous ?*, Hachette, 2006, p.18.

¹³³ : Bernard Lahire, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, 1998.

¹³⁴ : Gilles Deleuze et Félix Guattari, *Mille plateaux*, Editions de Minuit, p. 627.

¹³⁵ : Renaud Sainsaulieu, *Article L'identité en entreprise*, p. 254.

¹³⁶ : Dorian Astor, *Deviens ce que tu es. Pour une vie philosophique*, Autrement, 2016, p. 120.

¹³⁷ : Selon l'expression de Alain de Benoist, *Nous et les autres. Problématiques de l'identité*, Krisis, 2007.

¹³⁸ : Alain de Benoist, *Contre le libéralisme : La société n'est pas un marché*, Editions du Rocher, 2019, pp. 113-114.

¹³⁹ : Raymond Boudon, *Raisons. Bonnes raisons*, PUF, 2003, p. 50.

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 temps¹⁴⁰. 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 dominante ou, plus récemment, l'existence de sous-cultures spécifiques dans des modèles d'analyse pluri-dimensionnelle¹⁴¹. Identités et cultures sont simultanées sans être égales, sont les plans d'une même réalité, en perpétuel déséquilibre.

Les travaux de Evalde Mutabazi insistent, par exemple, sur cette intrication constante entre ce que l'on affiche officiellement, ce que l'on institue officieusement et ce que les gens vivent *réellement*. Sans réduire la culture continentale africaine à des survivances, ils nous offrent l'analyse d'espaces intermédiaires entre traditions africaines, héritage colonial et modernité industrielle postcoloniale qui se constituent autour de ce qu'il nomme un « modèle circulatoire » de management (le primat de la « relationalité » sur la rationalité, la circulation du pouvoir entre groupes ethno-tribaux, la croyance en des puissances invisibles, le culte des anciens et de la réciprocité sociale dans la fratrie, la valorisation d'une philosophie existentielle centrée sur la vie, la solidarité entre nature et espèce humaine...). Les personnes étudiées par Evalde Mutabazi existent en plusieurs scènes, souvent prises entre les contraintes d'une moralité traditionnelle et les injonctions de systèmes modernes importés et venus d'Occident¹⁴².

Ces êtres s'exercent à avoir une « pensée double »¹⁴³ et produire des marques de respect, des conceptions de l'honneur et du mérite à « double » ou « triple » visage, selon les endroits où ils se trouvent et les interlocuteurs auxquels ils parlent¹⁴⁴. Les comportements dans un domaine de vie sont régulés par la signification que le sujet leur accorde dans d'autres domaines de vie.

Norbert Alter remarque que « ce ne sont donc pas à proprement parler les atouts qui comptent, dans le jeu, mais la compétence à mobiliser des cadres stratégiques lorsque l'autre ne s'y est pas préparé. Il est dommage que cette perspective parfaitement convaincante, mobilisée aussi bien par la sociologie des organisations que par la théorie des jeux, ne laisse pas de place à la question de la culture »¹⁴⁵.

¹⁴⁰ : K. L. Waters, « Urban American Indian identity attitudes and acculturation styles », *Journal of human behavior in the social environment*, 2, 1999, p. 163-178.

¹⁴¹ : Référence sera faite ici au modèle de John 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).

¹⁴² : Evalde Mutabazi, « L'entreprise multiculturelle en Afrique : approche sociologique », *Thèse pour le doctorat de sociologie*, Sous la direction de Renaud Sainsaulieu, IEP de Paris, 1999.

¹⁴³ : Vincent Descombes, *Les embarras de l'identité*, Gallimard, 2013, p. 154.

¹⁴⁴ : Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008.

¹⁴⁵ : Norbert Alter, 2012, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012, p. 159.

La sociologie de l'entreprise et des organisations peine encore à souligner non seulement les émotions associées à toute forme de jeu mais aussi à pouvoir envisager que l'étranger, le migrant, le laïc pour compte, le cadre expatrié... sont souvent conduits à jouer sur plusieurs scènes différentes.

C'est que l'on rechigne alors souvent à faire de l'empathie une compétence psycho-sociale et un élément majeur qui « redistribue » les cartes et conduit à réinventer le jeu d'acteurs supposés rationnels ou tout entier orienté par *une* culture. Parce que tout individu n'adopte pas une attitude conforme à « sa » culture en tout contexte situationnel, le résultat ne se résume pas à l'assimilation (qui suppose un abandon des traits culturels d'origine) ni à l'insertion qui est garantie de leur pérennisation mais plutôt à une articulation aux exigences d'une intégration, d'une participation des parties à un socle commun possible.

3, En anticipant les processus de *créolisation* des identités culturelles à l'œuvre dans les mondialisations en cours. Vers la figure du *rhizome*.

« Privé de son pays de la vérité, où la terre est toujours ferme et stable, le moi doit accepter l'imprévisible, le hasard, tout ce qu'il n'a pas en soi ; en un mot, il doit accepter l'autre »¹⁴⁶.

Ilya Prigogine distingue dans le domaine des sciences physiques, le temps de l'étude des horloges, celui d'une pensée sur la mécanique, et celui de l'étude des nuages aux formes floues et changeantes, aux contours mal définis parce qu'indéterminés.

Parce que rien n'est fixe, nulle part, comme Michel de Montaigne, Renaud Sainsaulieu « *peint le passage* », des sociétés *en mouvement*, du titre de son dernier ouvrage. Ce qui bouge, flue, ondoie. « Et ainsi va le monde » écrit le natif du Périgord dans ses *Essais* : « Et nous, et notre jugement, et toutes choses mortelles vont coulant et roulant sans cesse. Ainsi, il ne se peut établir rien de certain de l'un à l'autre, et le jugeant et le jugé étant en continuelle mutation et branle ».

« Plus les rapports de production s'appuient sur des relations humaines de travail, plus les jeux qui s'y développent définissent des acteurs variés et différents » écrit Renaud Sainsaulieu¹⁴⁷. « C'est alors que la culture d'entreprise éclate en de multiples sous-cultures de groupes actifs, dont la préoccupation majeure est précisément la définition de leurs identités »¹⁴⁸.

Renaud Sainsaulieu a su discerner 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. Masculin, hiérarchique, centralisateur.

Porteur de différentes cultures, dans le frottement de l'expérience du pouvoir, le sujet en se socialisant devient aussi *créateur* de cultures. Il n'y a pas un mais des ordres symboliques à

¹⁴⁶ : Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, Presses Universitaires de France, 2009.

¹⁴⁷ : Renaud Sainsaulieu, « Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production », *Revue économique*, volume 39, n°1, 1988. pp. 155 174.

¹⁴⁸ : Renaud Sainsaulieu, « Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production », *Revue économique*, volume 39, n°1, 1988. pp. 155 174.

prendre en compte¹⁴⁹. Nous passerions alors, en cinquante ans, de l'identité au travail, du nom de son ouvrage majeur, au *travail* des identités.

Pour le technicien qui est « promu » cadre, pour le stagiaire de formation continue qui négocie son évolution, pour cette femme qui est nommée pour la première fois dans un comité de direction, pour cet apatride qui trouve un milieu d'accueil... un processus de réorganisation de sa « personnalité » s'opère sans qu'il se solde irrémédiablement par une *perte* d'identité.

Les riches travaux de Carmel Camilleri sur les « stratégies identitaires » ou le concept original de « personnalisation » de Philippe Malrieu répondent à cette question : comment dépasser les contradictions du sujet ainsi que les incompatibilités et les conflits sous-jacents à l'exercice de rôles multiples ?

Renaud Sainsaulieu confirme que c'est bien dans les conflits entre leurs divers engagements sociaux, par la reconnaissance de leurs divergences ou incompatibilités, que les sujets peuvent inventer les solutions leur permettant de réaliser les potentialités de leur développement. Entre permanence (l'individu vit dans un univers nouveau comme il le faisait avant), dédoublement (l'individu adopte des pensées, des croyances et des pratiques en fonction de l'univers social dominant) et mélange (chaque univers apporte sa vision du monde et féconde une synthèse), la personne, particulièrement en contexte interculturel, n'est pas immédiate, simplicité et « primitivité » du moi mais médiate, construite, complexe et « tardive »¹⁵⁰.

La discussion 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 ? »¹⁵¹.

Sous peine de ne plus savoir ce que l'on vaut, la question est aussi de savoir comment continuer à être ce qu'ils ont été dans un monde où ce que je suis n'existe plus ?

Le sujet que l'on étudie en contexte interculturel est-il le résultat d'une opération que l'on peut localiser, hors de lui, dans un « dehors » (une culture nationale), dans le constituant d'un cogito conscient (un sujet transcendantal doté d'un « Je » et d'un « Moi ») ou bien encore dans une « multiplicité en relations » ? On reconnaîtra alors, dans cette troisième perspective, qu'un individu n'est jamais donné substantiellement, mais produit au terme d'un long processus relationnel, un processus qui reste constamment inachevé, conjugue des pluri-appartenances et qui n'aboutit jamais à un résultat fixe et définitif ?

La culture s'apparente à ce qui est soubassement du signifiant de l'identité dans les interactions. On admettra que la pensée n'a lieu ni à partir de la réalité extérieure (la culture), ni dans l'intériorité du sujet, mais *ailleurs*.

C'est la position prise par Gilbert Simondon qui qualifie la culture de « valeur qui permet la relation ». Il la voit comme un « ensemble de débuts d'action, pourvus d'un schématisme

¹⁴⁹ : Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

¹⁵⁰ : Ignace Meyerson, *Les fonctions psychologiques et les œuvres*, Albin Michel, 1948.

¹⁵¹ : Amin Maalouf, *Les Identités meurtrières*, Grasset, 1998, p.7.

riche, et qui attendent d'être actualisés dans une action »¹⁵². La culture est un « système de symboles qui permet d'entrer en relation mutuelle ». De donner sens à une *puissance d'agir*.

Est *culturel* quelque chose qui arrive à l'être et non qui vient de l'être. L'être s'y compose de relations entre relations. Le devenir y est la texture de la vie-même. 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 »¹⁵³.

Ainsi, au temps de *l'appartenance* succéderait une posture distanciée et une culture de la *distance* à ses propres référentiels de sens. Ce que nous appelons ici du « jeu » dans le système culturel revient à constater une entreprise de « *gestion* » de ses appartenances par le sujet, souvent une quête de *restauration* d'une identité déchue qui s'énoncerait, de nos jours, dans un contexte de « société-monde » supposé différent de celui du passé, dans un contexte de « modernité tardive » pour reprendre les termes de Hartmut Rosa¹⁵⁴.

Dès lors, nous comprenons que la question n'est pas de savoir expliquer ce que sont objectivement les arméniens, les corses ou les occitans mais de comprendre ce que veut dire pour un sujet ou un collectif de recourir à l'identification « arménienne », « corse » ou « occitane ». En cernant ces différents répertoires culturels (locaux, régionaux, nationaux, supranationaux...) propres à chaque contexte humain, les recherches interculturelles en organisation et en entreprise participent d'une compréhension de la complexité des processus par lesquels les individus visent péniblement à définir leur appartenance culturelle et tentent d'établir des équivalences entre catégories de personnes¹⁵⁵.

La métaphore du « jeu » employée par Claude Lévi-Strauss nous semble appropriée pour caractériser ces dynamiques car, « l'on sait bien qu'avec la même donne, des joueurs différents ne fourniront pas la même partie, bien qu'ils ne puissent, contraints aussi par les règles, avec une donne quelconque, fournir n'importe quelle partie »¹⁵⁶. Face à la menace de l'altération, le sujet s'emploie à développer des procédés incitant l'autre à le reconnaître de la façon qui lui convient. Les individus ont tendance à recourir à des stratégies d'évitement des conflits en se préservant par le recours à une cohérence comportementale simple ou complexe, soit à adopter des stratégies de modération des conflits de codes.

Dans des lieux comme démultipliés par les mondialisations en cours, la « loyauté ambiguë »¹⁵⁷ de l'étranger qu'évoquait Alfred Schütz, au siècle dernier, apparaît de plus en plus comme la condition quotidienne de personnes qui éprouvent des « degrés relatifs d'étrangeté »¹⁵⁸. En

¹⁵² : Gilbert Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Millon, 2013.

¹⁵³ : Jean-Jacques Wunenburger, *La Raison contradictoire : Sciences et philosophies modernes : la pensée du complexe*, Albin Michel, 2017.

¹⁵⁴ : Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La découverte, 2010, p. 153.

¹⁵⁵ : Philippe Pierre, « Les cadres internationaux. Construction identitaire et mobilisation de l'ethnicité », *Sociologies pratiques*, numéro 4, Juin 2001.

¹⁵⁶ : Claude Lévi-Strauss, *Anthropologie structurale*, Plon, 1958.

¹⁵⁷ : Alfred Schutz, *L'Etranger. Un essai de psychologie sociale* (1944) suivi de *L'homme qui rentre au pays* (1945), Allia, 2010, p. 37.

¹⁵⁸ : Marc Augier, *La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire*, La Découverte, 2013, p. 95.

cela, le travail pionnier de Renaud Sainsaulieu est central pour comprendre les régulations identitaires et 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...

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 autre¹⁵⁹. 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 »¹⁶⁰.

Tzvetan Todorov fait aussi mention d'un état qui ne correspond pas à la « déculturation » (oubli de soi), ni même à l'acculturation (fascination pour l'autre), 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) »¹⁶¹.

Cette condition de plus en plus partagée de nos contemporains appelle, ce que Renaud Sainsaulieu, « une sociologie des émergences »¹⁶² davantage encore que du sens « saisi ». Il nous semble que, de plus en plus en sociologie, la question n'est pas tant de relativiser des catégories en les rattachant à des cultures et des systèmes de valeurs différents, que de cerner les bricolages, les métissages, de clarifier la manière dont ces cultures et ces systèmes de valeur mettent en relief et orientent inégalement les possibilités de s'engager dans le monde selon des registres d'action différents. Nous parlons avec d'autres de *créolisation* pour comprendre le phénomène qui fait se rencontrer deux dimensions culturelles qui existent par leurs contraires et permet précisément que la signification puisse être partagée.

Prendre au sérieux cette logique est chose rare en management interculturel, domaine issu du travail comparatif à deux termes (dominant/dominé, sauvage/civilisé, individualisme/collectivisme...). Comment comparer sans réduire à deux termes et à une ligne de contour¹⁶³? Avec cette perspective, l'analyse s'ouvre à « une machinerie du devenir »¹⁶⁴. Paraphrasant Alain Badiou, nous pourrions dire que la posture interculturelle

¹⁵⁹ : Gail 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.

¹⁶⁰ : Achille Mbembe, *Critique de la raison nègre*, La découverte, 2013, p. 151.

¹⁶¹ : Tzvetan Todorov, *L'homme dépaysé*, Le Seuil, 1996, p. 23.

¹⁶² : Laurence Serval, *Notice Renaud Sainsaulieu*, Le Maitron, 2015.

¹⁶³ : Bertrand Westphal, « Parallèles, mondes parallèles, archipels », *Revue de littérature comparée*, 2001/2 (n° 298), p. 235-241.

¹⁶⁴ : Edelyn Dorismond, « Comment Deleuze et Derrida voyagent dans la pensée glissantienne de la créolisation », *Rue Descartes*, 2013/2 (n° 78), p. 34-47.

« 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 »¹⁶⁵.

Il se manifeste ici une autre logique que celle de l'identité-racine, celle du devenir, car nous entrevoyons alors « une organisation qui se fuit de tous côtés et que tout se rapporte à des circonstances, non à des essences »¹⁶⁶. La logique du *rhizome*¹⁶⁷. Qui a pour principe et pour « tissu la conjonction et... et... et... »¹⁶⁸.

Quel est le « schème de commutation »¹⁶⁹ qui convertit le « dépôt des expériences passées en disposition pour l'avenir » et qui « orchestre » sans « être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre »¹⁷⁰ ?

On peut, par exemple, penser ce « schème » selon l'ordre du « différenciant », comme chez Gilles Deleuze¹⁷¹, quelque chose qui pense les contacts (entre des séries) comme non pas ce qui réunit sous l'identité du même mais, au contraire, comme quelque chose qui les fait diverger dans une disjonction productrice de sens.

Avec le management interculturel, se dessine donc une anthropologie plurielle des régimes d'action, de l'accord entre personnes appartenant non seulement à des groupes différents mais également habituées à changer le principe d'évaluation de leurs conduites quand elles changent d'interlocuteurs et passent d'une situation à une autre, d'un jugement affiché à un autre, d'une forme de résistance à une autre de retour chez soi, en compagnie d'amis, de collègues choisis devant un café...

¹⁶⁵ : Alain Badiou, *Alain Badiou par Alain Badiou*, Presses Universitaires de France, 2016.

¹⁶⁶ : Gilles Deleuze, *Pourparlers*, Editions de Minuit, 1990, p. 135.

¹⁶⁷ : 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). 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. 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 Benessaïeh, « 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 ».

¹⁶⁸ : Gilles Deleuze et Félix Guattari, « *Rhizome* », *Mille Plateaux*, Les Éditions de Minuit, 1980.

¹⁶⁹ : François Héran, « La seconde nature de l'habitus. Tradition philosophique et sens commun dans le langage sociologique », *Revue Française de sociologie*, 1987. Si l'on en appelle au *bricolage* comme analogie combinatoire structurale (perspective avancée par Claude Lévi-Strauss au premier chapitre de *La Pensée sauvage*, en 1962), comme outil de compréhension des différents niveaux de l'identité d'une personne (Carmel Camilleri, 1989), on s'interrogera volontiers sur la nouveauté et la cohérence du produit ainsi « bricolé » (alors que les éléments que collectionne et utilise le bricoleur sont par nature « précontraints »¹⁶⁹) (A. Mary, 2000, p. 70). Et l'on se demandera alors avec Alexandre Frame (2008) : « (a) si les différentes identités (contradictoires ou non) peuvent parfois être maintenues à un même niveau d'activation ; ni (b) si, en cas de conflit, certaines identités (moins hautes dans la hiérarchie de saillance) peuvent rester activées à côté d'une ou de plusieurs identités dominantes ; ni (c) si plusieurs identités peuvent rester activées ensemble lors d'une interaction ».

¹⁷⁰ : Pierre Bourdieu, *Le Sens pratique*, Editions de Minuit, 1980, p. 89.

¹⁷¹ : Anne Sauvagnargues, *Gilles Deleuze. L'empirisme transcendantal*, PUF, 2010.

Comme le souhaitait Renaud Sainsaulieu avec « une sociologie qui voisine avec l'anthropologie et avec la psychologie »¹⁷², nous y réfléchissons depuis plus de trente ans et militons pour dépasser une conception fixiste où l'on naît dans un groupe d'origine, y vit et incorpore pour toujours ses façons de penser et d'agir. Nous avons de plus en plus affaire à des individus « à la fois artisans et dépositaires de leurs appartenances »¹⁷³. Aussi, nous invitons, chacune et chacun, à passer d'une conception objectiviste (admettant la culture comme chose en soi où les acteurs sont menés par une loi cachée ou contraints par une grammaire qui limite leurs possibilités de justifications), à une conception de plus en plus *subjectiviste* (la culture en tant que dimension vécue et « compétence en acte »¹⁷⁴ d'individus qui quittent temporairement leurs épïcètres et tirent profit de ressources symbolique dans l'interaction avec d'autres).

Il s'agit de « 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 »¹⁷⁵. Nous en donnons ici un exemple, constituant pour nous ce que devrait être l'agenda des recherches interculturelles : faut-il expliquer pourquoi les Bororos ne sont pas des Babyloniens (visant à comparer), essayer de ressentir l'univers culturel singulier vécu par chacun de ces peuples (visant à comprendre), cerner pourquoi on ne peut pas ne pas être bororo quand on l'est, ou ce que c'est que d'être bororo ou babylonien ou encore essayer de cerner les logiques de communication si Bororos et Babyloniens entraient (virtuellement) en communication pour coopérer¹⁷⁶ ?

¹⁷² : Renaud Sainsaulieu, « Avant-propos », *Débats Jeunesses*, 1996, 1, pp. 7-9.

¹⁷³ : Marc Abelès, *Anthropologie de la globalisation*, Payot, 2008.

¹⁷⁴ : Martine Abdallah-Preitceille et Luc Porcher évoquent une compétence *pragmatique* qui permet de saisir la culture à travers le langage et la communication et utilise pour la définir le terme de « culturalité » (Martine Abdallah-Preitceille et Louis Porcher, *Education et communication interculturelle*, PUF, 1996). La culture est bien à travers quoi un sujet existe. Elle est la dimension de déploiement du sujet en même temps que son horizon à dépasser.

¹⁷⁵ : Afef Benessaïeh, « Après Boucher-Taylor : multiculturalisme, interculturalisme et transculturalisme au Québec », in Patrick Imbert et Brigitte Fontille, *Trans, multi, interdisciplinarité*, Presses de l'Université Laval, 2012, p. 81-98.

¹⁷⁶ : Inspiré par Marc Augé, *Qui est l'autre ? Un itinéraire anthropologique*, L'Homme, 1987, n°103, pp. 7-26.

- **4 pistes à approfondir pour demain. Une sociologie de l'entreprise utile au management interculturel !**

1, Demain, tous un peu *slasheurs* ? Pas vraiment...

« Parler d'une identité d'entreprise signifie probablement que dans un contexte de production affronté à la pression du marché, chacun peut développer "ses entreprises", ses énergies centrées sur la production et la prise de risque et que l'ensemble de ces actions, seul ou à plu- sieurs, constitue à un moment donné une entreprise de réelle implication collective résultant des participations individuelles clairement reconnues » (Renaud Sainsaulieu, *Article L'identité en entreprise*, p. 259).

Renaud Sainsaulieu, dans un entretien au journal Le Monde en 1995¹⁷⁷, le réaffirme : « *L'emploi doit être considéré comme le cadre de relations obligées qui amènent chacun à se différencier des autres. Maîtriser une activité professionnelle, c'est compter dans le regard de l'autre, qu'il soit collègue, chef ou subordonné, c'est pouvoir se faire écouter. Même si l'on est seulement « utilisé », on existe, on a une raison d'être. Et comme chaque jour est l'occasion d'en faire l'expérience, la personnalité y conquiert au fil du temps son épaisseur et sa cohérence. Lorsque le travail est vide de tout élément de reconnaissance, sur la chaîne par exemple, cette « expérience cumulative » ne peut pas se produire et l'on se vit comme sans valeur, sans personnalité. On ne peut alors se définir qu'en réaction à une sorte d'expérience plate, à travers la lutte contre l'aliénation et l'affirmation d'une identité collective ».*

Comment ne pas voir en creux, dans ces propos, la condition de nombreux travailleurs des *plateformes* et les circonstances d'une aliénation quotidienne pour celles et ceux qui tentent d'articuler les bouts de leur existence avec des bouts d'emplois fragmentés ?

Avec un nouveau rapport technologique aux autres marqué par l'éphémère, de nouvelles manières de s'accaparer la subjectivité des acteurs fleurissent autour de l'individu consumériste, de l'émotion, du local, des identifications multiples, du passage d'un capitalisme obnubilé la production à un capitalisme centré sur la consommation, ce qui entraîne l'avènement d'une culture nouvelle, organisée autour de modèles culturels et normatifs à base de séduction¹⁷⁸.

La puissance de l'œuvre de Renaud Sainsaulieu éclaire cette coexistence paradoxale de l'Un et du Multiple dans la définition de notre identité quand monte en flèche, notamment aux États-Unis, des « pluri-travailleurs » qui semblent multiplier sphères d'expression de soi, construction de relations affinitaires et amicales comme registres d'activités¹⁷⁹.

¹⁷⁷ : Renaud Sainsaulieu, « Le travail est la plus importante machine à produire de l'identité sociale », *Le Monde*, 17 mai 1995.

¹⁷⁸ : Claudine Haroche et Eugène Enriquez, *La face obscure des démocraties modernes*, Erès, 2002.

¹⁷⁹ : À la Renaissance, on vénérât les « esprits universels ». On qualifiait de polymathes ces lettrés qui cumulaient les connaissances au carrefour des sciences et des arts, comme d'autres les livres dans une bibliothèque. « Combien de grands esprits étaient polymathes, comme Léonard de Vinci, Descartes, Copernic, Michel-Ange, artistes et scientifiques à la fois ? » lance Marielle Barbe, auteure de *Profession Slasheur : cumuler les jobs est un métier d'avenir*, Marabout, 2017. Aujourd'hui, dit-elle, on reproche souvent aux gens compétents de se « disperser », pourtant la plupart des humains ne sont pas faits d'un bloc.

Jacqueline Barus-Michel et Eugène Enriquez le soulignent aussi : « C'est parce que les normes ne sont plus quasi stationnaires » que « le monde devient en proie à des joueurs qui pensent changer leurs coups au dernier moment »¹⁸⁰. L'individu de la modernité tardive appartient simultanément à plusieurs champs sociaux et « navigue » en permanence dans des temps et des lieux multiples¹⁸¹.

Ces « pluri-travailleurs » fuient une forme d'ennui qu'incarne pour eux le travail dans un poste à temps plein en un seul lieu. Baptisés « slasheurs » en raison des barres obliques qui « coupent », « segmentent » et même plutôt s'additionnent sur leurs profils, ils assument pleinement ce trait incliné entre leurs identités multiples. Choix de temps comme suspendus qui ne sont pas oisiveté (congès parentaux, congès sabbatiques, pauses dans les études, caractère différé, par choix ou contrainte, de l'insertion professionnelle et/ou du départ du foyer parental, périodes de chômage...). Claude Dubar, aussi, avait pointé cette identité indépendante correspondant à des jeunes professionnels avides de formation, qui ne se définissent pas par rapport à leur entreprise, mais affirment un projet personnel. Voulant « manger le dessert en premier », les anticipations d'un futur tout programmé s'estompent.

Renaud Sainsaulieu avait pleinement souligné le fait que les entreprises doivent faire face aujourd'hui à une exigence de rentabilité immédiate et à une complexification croissante des situations de travail. Le caractère polymorphe du besoin de reconnaissance (culturel, ethnique, social, religieux aussi...) s'exprime avec une acuité plus aiguë dans des sociétés où les salariés n'entretiennent plus le même type de relation avec leurs employeurs et savent souvent que leurs trajectoires professionnelles, à défaut de possibilités d'emploi à vie, devront se réaliser au sein de plusieurs « boîtes ». Dès lors, la construction des identités au travail se fait moins par le truchement du collectif (que celui-ci s'exprime par la grève, l'appartenance syndicale ou l'engagement politique) que par l'âpre élaboration de stratégies individuelles tendant à garantir, pour le salarié, son employabilité future.

Et alors qu'il pouvait être légitime, en période de croissance, d'analyser les organisations comme des unités d'action générant leur propre logique, de façon quasi autonome, à partir des stratégies d'acteurs fondées sur des relations de pouvoir, il est plus difficile de le faire lorsque les environnements pertinents de l'action sont instables et incertains¹⁸².

Si l'identité au travail dépend des conditions d'accès au pouvoir dans les interactions de travail, reconnaissons que les frontières de l'organisation ne cessent de se distendre.

L'acteur social est appelé à tisser et retisser des liens au sein d'une société écartelée par les forces divergentes du marché mondialisé. Il est moins le représentant d'un groupe et de la logique sociale inhérente à ce groupe que le produit complexe d'expériences socialisatrices multiples. Ceci invite à porter attention à la manière dont l'individu relie des aspects de soi à

¹⁸⁰ : Jacqueline Barus Michel et Eugène Enriquez, « Pouvoir », in Eugène Enriquez, André Lévy et Jacqueline Barus-Michel, *Vocabulaire de psychosociologie*, Erès, 1994, p. 471.

¹⁸¹ : Eugène Enriquez, André Lévy et Jacqueline Barus-Michel, *Vocabulaire de psychosociologie*, Erès, 1994, p. 464.

¹⁸² : Norbert Alter et Christian Dubonnet, *Le manager et le sociologue. Correspondance à propos de l'évolution de France Télécom de 1978 à 1992*, L'Harmattan, 1994, p. 229.

un espace social lui-même démultiplié. Nous utilisons souvent la métaphore de l'archipel¹⁸³ pour décrire ce temps contemporain qui excède un âge industriel qui se serait seulement « complexifié » en s'adjoignant un âge commercial (consommation à outrance) et un âge financier (la spéculation)¹⁸⁴.

La figure de l'archipel nous semble illustrative d'une partie des métamorphoses du monde. L'archipel sous-entend ce passage d'une perspective fixe et prévisible, d'un « espace euclidien à deux dimensions, avec ses centres, ses périphéries et ses frontières à un espace global multidimensionnel avec des sous-espaces sans frontière, généralement discontinus et s'interpénétrant »¹⁸⁵.

L'archipel renvoie pour nous, plus largement, au passage d'une société pyramidale vers une remise en cause des figures d'autorité du haut vers le bas (dans l'Armée, dans l'École, dans l'Église, dans le champ du travail...) et, au final, la mise en interrogation de toute idée de centre unifié et perçu comme légitime par le plus grand nombre. C'est un peu le modèle du Père qui s'aplatît et les pairs qui peinent à trouver leur place.

La déconstruction de la figuration en peinture, de la tonalité en musique, de la chronologie dans l'art romanesque et théâtral sont autant de signes invitant à mieux comprendre cette remise en cause de tout ordonnancement séquentiel linéaire, de tout centre hiérarchique sous l'effet de l'écrasement apparent des structures d'ordre¹⁸⁶.

Avec cette perspective d'archipel, de flux, de déplacements... c'est aussi l'enjeu même de la critique sociale qui change en insistant davantage, comme l'a fait le sociologue John Urry, sur les inégalités d'accès (aux transports par les airs, la mer, le rail, les autoroutes, aux câbles de fibre optique pour le téléphone, la télévision et les ordinateurs...) que sur la dénonciation des inégalités liées aux jeux de la reproduction de positions anciennes propres à la lutte des classes.

Celui qui est « perdant » dans ce monde est celui qui est comme rivé au sol et qui pâtit, par exemple, d'un temps long d'interaction dans l'échange écrit, d'une incapacité de s'affranchir des contraintes de distance pour produire avec d'autres un savoir, d'une faible capacité de stockage de données « en nuage », « d'objets communicants » autour de lui...

Etendre la métaphore de l'archipel aux employés des entreprises dite « plateforme » telles que Uber serait abusif tant les choix professionnels de ceux qui y travaillent sont subis et les conditions précaires. Ils prendront le tout dernier métro du soir après avoir livré à vélo toute une journée. Pour eux, la fragmentation des liens et une économie de la « débrouille »¹⁸⁷, et

¹⁸³ : Philippe Pierre et Michel Sauquet, *L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle*, ECLM, 2022.

¹⁸⁴ : Eugène Enriquez, « Le travail, essence de l'homme ? Qu'est-ce que le travail ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2013/1 (n° 15), p. 253 à 272.

¹⁸⁵ : Michael Kearney, "The Local and the Global: The Anthropology of Globalization and Transnationalism", *Annual Review of Anthropology*, 24, 1995, p. 549.

¹⁸⁶ : Luc Ferry, *L'invention de la vie de Bohème : 1830-1900*, Cercle d'Art.

¹⁸⁷ : « La France du recours au statut d'auto-entrepreneur pour aider à finir les fins de mois, celle du hard discount, du Bon Coin, du quasi-troc, budget carburant en hausse, des vide-greniers, du recours massif au crédit à la consommation est également celle qui privilégie les routes secondaires, pratique les « cars Macron » ou Blablacar plutôt que le TGV » (Jérôme Fourquet et Jean-Laurent Cassely, *La France sous nos yeux*, Le Seuil, 2021, p. 228).

non la figure de l'archipel¹⁸⁸. Les mondes sociaux, qu'ils soient de l'entreprise ou de la société, renvoient donc largement à un « déterminisme social » que Renaud Sainsaulieu a toujours reconnu et à l'idée selon laquelle la position sociale d'un individu à l'âge adulte serait en large partie déterminée à sa naissance par l'origine socio-économique de ses parents.

2, Le développement social plutôt que la gestion des ressources humaines

« Une société libérale de marché a besoin d'acteurs pour prendre les risques de la créativité et de la production, sans revenir aux modèles régressifs du paternalisme ou de la social-démocratie comme seul mode d'existence sociale, à côté de l'imperium de la technocratie des experts de haut niveau » (Renaud Sainsaulieu, *Article L'identité en entreprise*, p. 260).

Renaud Sainsaulieu entrevoit, depuis longtemps, « les failles d'un management fragmenté qui traiterait séparément l'organisation du travail, la performance économique, la gestion des hommes et la reconnaissance des identités au travail »¹⁸⁹. Marc Uhalde, lui aussi, a su pointer que l'entreprise était un « système présentant des carences de régulation sociale patente »¹⁹⁰.

Aussi, le développement social de l'entreprise est une des grandes affaires de Renaud Sainsaulieu. Il appelle à un *réveil* en entreprise pour discuter des principes et négocier les décisions. Et non pas sur le seul espoir de la transformation lointaine et future de l'Etat¹⁹¹.

La mise en débat suppose de pouvoir susciter des relations intersubjectives dont la fonction première n'est pas l'accord mais bien la mise en réflexion sur l'expérience de chacun, l'analyse des différences et, enfin, le choix des solutions¹⁹².

Il conduit à instaurer une sociologie *dans* l'entreprise où l'on questionne les outils managériaux (les formes de contrôle social, les vraies libertés laissées, la recherche du meilleur chiffre possible...). Il propose une « internalisation » du processus d'intervention sociologique qui en appelle à une définition nouvelle de l'action de dévoilement, en lieu et place d'une simple « gestion des ressources humaines » par actions successives d'ajustement et le risque d'ajouts plaqués d'actions supposées transformatrices sur une structure existante.

Philippe Robert-Tanguy a raison d'écrire que « dans le monde des entreprises, faire de l'intervention sociologique revient de fait à mobiliser les sciences de gestion » et que dès lors, (trop) « peu d'ouvrages de sociologie s'aventurent sur le terrain des solutions, et osent passer du diagnostic au pronostic alors même que les sujets ne manquent pas : notamment les

¹⁸⁸ : Avec son type de société bien particulier, marqué par la prédominance d'une économie touristique et immobilière, et, sur le plan sociologique, par la surreprésentation des catégories favorisées : retraités aisés, professions libérales, commerçants, petits patrons, et de plus en plus de cadres pratiquant le télétravail (Jérôme Fourquet et Jean-Laurent Cassely, *La France sous nos yeux*, Le Seuil, 2021, p. 374).

¹⁸⁹ : Cédric Dalmaso et Céline Mounier, « Renaud Sainsaulieu », *Le mouvement démocratique aux frontières de l'entreprise*, 2022, EMS, p. 14.

¹⁹⁰ : Marc Uhalde, *Crise sociale et transformation des entreprises*, L'Harmattan, 2016. Marc Uhalde a défendu une définition de l'intervention comme devant être « une médiation contributive critique ». Elle permet de mieux connaître les catégories qui nous font penser et agir. L'intervenant n'est plus un conseiller du prince à qui il explique le problème auquel il est confronté : il est un médiateur entre deux parties qui ne disposent pas des outils de la régulation conjointe.

¹⁹¹ : Dominique Martin, *Démocratie industrielle. La participation dans les entreprises*, PUF, 1994 ; Dominique Martin, *Participation et changement dans l'entreprise*, L'Harmattan, 1990 ; Dominique Martin, Jean Luc Metzger et Philippe Pierre, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Editions du Seuil, 2003.

¹⁹² : Eugène Enriquez, André Lévy et Jacqueline Barus-Michel, *Vocabulaire de psychosociologie*, Erès, 2002, p. 90.

questions identitaires autour de l'auto-entrepreneuriat, les plateformes, les *makers*, le bénévolat associatif ¹⁹³.

On peut définir le développement social d'entreprise comme une forme d'humanisme au cœur du développement économique et institutionnel pour éclairer les prises de décision et produire des formes de régulation non étouffantes dans la société. Si les rapports humains de travail ont effet de « structuration sociale »¹⁹⁴, alors la participation des travailleurs aux décisions qui les concernent est un droit à défendre et étendre. Un droit où les acteurs produisent eux-mêmes un « système de règles » dont ils acceptent (au moins pour un temps) les contraintes pour pouvoir agir ensemble sans qu'il y ait besoin pour cela de commande ou contrôle émanant systématiquement d'un niveau supérieur.

Pour cela, une grande place est faite à la démarche d'enquête, à l'opérationnalisation des concepts, à la construction de grilles d'analyse qui ne sont pas copiées de l'extérieur et imposées de manière *top-down*. C'est bien le déficit d'écoute en interne qui pousse à un excès d'écoute de solutions externes qui fascinent¹⁹⁵.

Le développement social doit permettre d'organiser des controverses entre les différentes normativités à l'œuvre dans une entreprise et de ne pas céder à « l'obsession de comment améliorer les choses et non pas de pourquoi améliorer les choses »¹⁹⁶.

Le développement social admet une conception de la recherche qui ne soit pas seulement « une recherche sur l'action mais une recherche dans l'action, une recherche transformative où le chercheur, participant à la vie de l'organisation, conçoit, met en œuvre, analyse, communique, diffuse les résultats obtenus tant à l'intérieur de l'organisation auprès des praticiens, qu'à l'extérieur en direction des milieux académiques »¹⁹⁷.

Pour cela, il faut aider à déjouer la conviction que chacun est la cause de ce qui lui arrive en rendant plus clair les formes de mobilisation psychique induites par les organisations (en tentant de les clarifier aux salariés). Il convient non pas de faire en sorte que les gens sachent mieux assurer leur pouvoir sur les autres, mais de faire en sorte que chacun puisse exercer le minimum de pouvoir qu'il est capable de développer en lui¹⁹⁸.

Nous militons, nous aussi, pour le passage d'une sociologie de « l'agent » en entreprise, où tous les acteurs au travail seraient écrasés par les conditions de leur domination, à une sociologie de la « traduction » qui, ne faisant pas l'impasse sur les rapports de force et de pouvoir, montre également comment les acteurs élaborent des discours sur l'action et font que l'entreprise « ne peut en effet se réduire à un « théâtre » pour des jeux d'acteurs, mais

¹⁹³ : Philippe-Robert Tanguy, « Le cas de l'APSE », *Sociologies pratiques*, 2014/3 (HS 1), p. 95 à 102.

¹⁹⁴ : Renaud Sainsaulieu, « Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production », *Revue économique*, 1988, 39-1, pp. 155-174.

¹⁹⁵ : Yves Barel, Le bonheur, simple mode managériale ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019/3-4, n° 297-298, pp. 103-112.

¹⁹⁶ : « Eugène Enriquez », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006.

¹⁹⁷ : Béatrice Lalle, Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de chercheur-acteur », *Revue Française de Gestion*, vol 30, n° 148, Janvier/février 2004.

¹⁹⁸ : « Eugène Enriquez », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006.

se caractérise au contraire par une propension à produire des valeurs, des normes et des représentations », comme un lieu où se combinent sens symbolique, intérêt et identité.

Promoteur d'une sociologie « consultante », c'est-à-dire clairement « utilitariste »¹⁹⁹, « intervenante » et professionnalisée où la variable humaine n'est pas une « variable d'ajustement »²⁰⁰, Renaud Sainsaulieu souligna aussi l'importance de la formation longue pour adultes dans les processus de transformations identitaires, persuadé qu'il s'agissait là d'un des moyens permettant d'impulser le changement, c'est-à-dire d'abord le débat qui suit la dissension, au cœur des organisations²⁰¹.

Le développement social est une constante épreuve d'altérité. « C'est un *éthos*, non un *topos* : elle est l'espace ouvert sur l'inconnu, non pas le lieu commun d'une doxa ou d'une morale qui dicte d'avance notre savoir et nos conduites »²⁰². Ethos en effet, d'abord sans morale propre, « une « manière d'être ensemble » dans et par le langage et les images qui ne passe pas par un système de valeurs institué mais par des formes d'énonciation dialogiques qui favorisent la libre circulation des affects et des percepts même les plus associaux (...) »²⁰³.

Le rôle du sociologue est de dévoiler des rapports de domination (ce que les individus vivent sur le mode de la certitude et qui ne serait en fait que de la contrainte sociale intériorisée) et aussi de saisir les variations de l'expérience vécue des acteurs. Les sciences sociales ont, en ce sens, une double mission d'analyse et de transformation sociale.

« Passer par la Chine, c'est tenter d'élaborer une prise oblique, stratégique, prenant la pensée européenne à revers, sur notre impensé. J'appelle « impensé » ce à partir de quoi nous pensons et que, par là-même, nous ne pensons pas »²⁰⁴ écrit François Jullien, penseur des *écarts*²⁰⁵.

¹⁹⁹ : Florence Osty écrit : « Dans son récit biographique, Renaud Sainsaulieu évoque que l'expérience de la formation continue l'a « obligé à clarifier les concepts parce que les gens veulent s'en servir pour l'action et s'ils ne comprennent pas, ils s'en vont ». La dimension utilitariste de la sociologie est revendiquée, avec l'idée que « les concepts ne sont intéressants que quand ils sont utilisés par les gens pour éclairer leur pratique » (Bouilloux, 2009) » (« Trans-former par la sociologie de l'entreprise », *Sociologies pratiques*, 2021/HS1, Éditions Presses de Sciences Po, p. 37 à 49).

²⁰⁰ : Denis Segrestin, « In memoriam. Renaud Sainsaulieu », *Revue Française de Sociologie*, 43-4, 2022, p. 775-778.

²⁰¹ : Laurence Servel pointe cette opportunité d'affirmer la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise et un nouveau statut d'entreprise à mission qui a été défini pour les entreprises par le Rapport Notat-Sénart et la Loi dite PACTE, Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, loi votée en première lecture par l'assemblée nationale le 9 octobre 2018. « Au cours de la période récente », écrit Laurence Servel, « le mouvement de la RSE (responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise) s'est considérablement répandu en Europe et à travers le monde » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2015). Ce mouvement, qui renvoie à des normes, des discours, des croyances, des pratiques, amène incontestablement à re-questionner la place de l'entreprise dans la société, à interroger son rôle politique mais aussi à explorer les ressorts éthiques qui sous-tendent les capacités d'action. Le projet fondateur de la sociologie de l'entreprise consistant à comprendre les interactions entre entreprise et société, se trouve ainsi replacé au cœur de la pensée sociologique et, également, à nouveau légitimé » (Laurence Servel, Pour un nouveau retour sur l'entreprise comme catégorie pertinente de l'analyse sociologique, *Sociologies pratiques*, Éditions Presses de Sciences Po, 2021/HS1 (N° Hors-série), p. 9 à 23).

²⁰² : Pierre Ouellet, « Le lieu de l'autre. L'énonciation dans la poésie québécoise contemporaine », *Le soi et l'autre*, Les Presses de l'Université de Laval, 2003, p. 201.

²⁰³ : Pierre Ouellet, « Le lieu de l'autre. L'énonciation dans la poésie québécoise contemporaine », *Le soi et l'autre*, Les Presses de l'Université de Laval, 2003, p. 203.

²⁰⁴ : François Jullien, *L'écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité ?*, FMSH, 2012.

²⁰⁵ : Nous sommes sensibles à la distinction entre différences et écarts inspirée par François Jullien (« L'écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité », *Leçon inaugurale de la chaire sur l'altérité du Collège d'études mondiales*, Fondation Maison des

Analyser des écarts, comme y invitent François Jullien et Renaud Sainsaulieu, revient implicitement à questionner la norme qui prévaut dans un groupe social. La divergence qu'opère l'écart ne se réduit pas à une diversification, mais va plus loin selon nous²⁰⁶. Corriger ou aménager le « travail du négatif » opéré par le fonctionnement même des institutions implique d'adopter une posture qui revisite, voire conteste, la norme des puissants. Ce qu'à du mal à faire une simple gestion des ressources humaines. L'écart rappelle, à nos yeux, que l'interculturel est *circulation*, résistance, mise en tension, définition de possibles principes possibles de justice « intra-organisationnels »²⁰⁷ mais aussi dénonciation des rapports de force injustifiés.

S'en préoccuper sincèrement en entreprise, c'est prendre le risque pour des dirigeants de reconnaître, par exemple, que dans leur organisation, des étrangers s'intègrent mal, sont victimes des discriminations non intentionnelles, que des personnels méritants sont injustement sanctionnés et victimes de stress, de violence symbolique au travail.

A travers des contextes sociaux devenus pluriels, potentiellement antagonistes et mobiles, l'analyse organisationnelle tendrait clairement à se polariser autour de la notion de *relation* et d'échanges d'*expériences*.

Toutefois, on pourra remarquer que si tout devient affaire de conviction et de motivations partagées, un des risques dans « l'entreprise interculturelle » est fondée par ce qu'appelle Danilo Martucelli, le risque de « relance constante des revendications identitaires » : « plus une société s'engage dans des programmes d'équité, plus il y a (soit par déprime identitaire, soit par essentialisation des identités) des revendications identitaires. Dans certains cas, il se peut même que ce que les acteurs gagnent en équité, ils le perdent en différence »²⁰⁸. Les différences ne s'ajouteraient pas mais se multiplieraient pour compliquer d'autant les procédures de gestion de l'entreprise comme système politique.

sciences de l'homme, février 2012). L'écart, observe ce dernier, « met en tension ce qu'il a séparé ». La différence ne produit rien, sinon une définition. Nous tenons la différence pour le produit d'une soustraction entre deux valeurs représentées par des chiffres, des volumes ou des objets matériels ou symboliques (tout comme ce qui sépare le prix de revient du prix de vente, ou comme la distance entre deux points dans l'espace...). L'interculturel se définit par une combinatoire prospère d'éléments qui interagissent et s'enrichissent de leurs apports spécifiques dans une dynamique positive de la reconnaissance et des apprentissages mutuels... Selon François Jullien, l'écart permet de découvrir un autre possible. Il trace l'horizon de ressources culturelles exploitables par chacune et chacun. La différence fige, l'écart fait germer et il est fécondité. L'écart, au lieu de ranger, « dérange » parce qu'il est promesse d'exploration, espoir d'une remontée à un embranchement au lieu de confirmer les conditions d'une séparation et donc d'un détachement. François Jullien observe qu'avec la différence « on est dans la distinction, la séparation, le rangement, la classification, la typologie, tandis qu'avec la notion d'écart, on est au contraire dans la distance, le dé-rangement, le maintien en tension, toujours fécond puisqu'il fait apparaître un entre, et que cet "entre" est actif ». « Mettre en tension, c'est à quoi l'écart doit d'opérer » (François Jullien, *Il n'y a pas d'identité culturelle*, L'Herne, 2016).

²⁰⁶ François Jullien, *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Fayard, 2008, p. 229.

²⁰⁷ : Matthieu De Nanteuil et Aurélie Cnop, « Penser la justice dans les organisations : de Weber à Walzer », *Travailler*, 2006, p. 183-202.

²⁰⁸ : Danilo Martucelli, « Les contradictions politiques du multiculturalisme », *Une société fragmentée ? Le multiculturalisme en débat*, Editions La Découverte, 1997, p. 82.

3, L'optimisme de combat plutôt que la prophétie du malheur²⁰⁹

Scott Fitzgerald disait : « il faut être certain que le monde est sans espoir et néanmoins être décidé à le changer »²¹⁰.

Une fonction critique traditionnelle du sociologue s'articule autour d'une capacité à faire apparaître dans la conscience des acteurs des rapports de conflit ou de domination qu'ils n'imaginaient pas.

Mais « dans une recherche, la plupart du temps les gens diront plus ce qui va mal que ce qui va bien » rappelle Eugène Enriquez²¹¹. Renaud Sainsaulieu n'est pas sociologue des aspects inertes ou cadavériques²¹². Il ne « pathologise » jamais les choses.

Il en appelle, au contraire, à la figure de la responsabilité et à la force de savoirs, certes parcellaires mais situés, et pouvant toujours être combinés autrement afin d'aider à comprendre le tout et l'analyser plus finement.

Le choix de la complexité fait par Renaud Sainsaulieu suppose un difficile travail de deuil, celui de la croyance en la possibilité d'une explication universelle.

Chez lui, les grands principes explicatifs vont vers l'étude des processus et des *écarts* dont nous parlions plus haut. Il veut saisir non la photographie de ce qui existe mais la dynamique de ce qui peut exister²¹³. Il embrasse le vivant. La vie vaut la peine d'être vécue.

Il y a quelque chose d'optimiste dans l'intervention des sociologues professionnels. Et même un idéalisme que nous assumons.

Quand on implique les individus, on les rend plus lumineux, comme le disait Renaud Sainsaulieu à la suite de Jean Jacques Rousseau : « la démocratie n'existe qu'autant que les sujets sont capables de développer des modes de communication, où chacun éprouve le caractère irréductible de son être mais a envie de construire quelque chose (une relation, une organisation, une œuvre) avec autrui considéré comme son égal »²¹⁴.

Une très large partie de la communauté sociologique pense à changer le monde. Une autre, minoritaire, d'abord à se changer nous-mêmes.

Et aussi échapper, pour reprendre une expression de Renaud Sainsaulieu, à une sorte « d'impasse imaginative », où il est plus facile, et même presque fascinant, de démontrer les mécanismes sociaux de la reproduction et de la résistance des forces installées, que de percevoir les voies, par ailleurs désirées, d'une action concrète menant à des changements utiles.

²⁰⁹ : http://docs.eclm.fr/pdf_annexe/414LArchipelHumain-Entretien3.pdf.

²¹⁰ : « Eugène Enriquez », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006.

²¹¹ : « Eugène Enriquez », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006.

²¹² : Marcel Mauss, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in : *Année sociologique*, 1923-1924.

²¹³ : « Eugène Enriquez », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006.

²¹⁴ : Entretien avec Eugène Enriquez, « L'intervention pour imaginer autrement », *Education Permanente*, n° 113, 1992, p. 25.

4, Une perspective humaniste

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 ».

Confrontés à des situations inédites, le monde, pour Renaud Sainsaulieu, est aussi ce que les acteurs en font. Parler d'identité, c'est admettre qu'elle ne provient pas uniquement « des profondeurs de l'être, mais aussi d'un point de vue énoncé à la première personne du singulier »²¹⁵. Norbert Alter écrira aussi que « si les organisations et les activités professionnelles ne sont pas définies par des lois extérieures à l'action humaine, il est possible de participer à leur élaboration »²¹⁶.

Carl Rogers avait montré la voie d'un être humain comme *potentialité* : « Le seul savoir qui influence vraiment le comportement, c'est celui que l'on a découvert et que l'on s'est approprié »²¹⁷. Une situation de travail est d'abord composée de *sujets*, à la fois assujettis et capables de s'autonomiser - pour une part – desdits déterminismes par un *travail* sur soi-même. Dès lors, tout individu participe à la production de la société, que ce soit à sa reproduction ou à son changement. Travailler sur soi, c'est agir sur le social, le politique, l'organisé, l'institué... Tout homme est politique. C'est le sens premier de notre vie.

On ne gagne pas parce qu'une stratégie ou une intuition d'un dirigeant est juste. On commence à le faire quand on veut tirer parti systématiquement de l'intelligence de tous et à tous niveaux dans l'organisation... Les raisonnements des femmes et des hommes au travail peuvent s'explicitier et se prêter à la contradiction. Et la déviance peut être source de progrès quand elle ne se décline pas sur le mode systématique de l'agression²¹⁸.

Quand certains n'entendent que purs rapports hiérarchiques et réglementaires, le changement dans les organisations est possible et l'acteur, s'il parvient à se relier à des collectifs nourrissants, détient une partie des clés de ce monde : « se sentir responsable de la société et la comprendre »²¹⁹. Construire la société qui va avec le modèle théorique de la République, comme le disait Emile Durkheim à Jean Jaurès, et ce, par l'invention de nouvelles institutions, de nouvelles solidarités et amitiés porteuses.

Si la vie sociale consiste en une tension difficilement surmontable entre grandeurs incompatibles, se pose sans cesse la question de la justice distributive. Une justice qui traite de façon semblable des cas semblables. Or, ce que nous disent les recherches interculturelles,

²¹⁵ : Hubert Marchal, *L'identité en question*, Ellipses, 2006, p. 42.

²¹⁶ : Norbert Alter et Christian Dubonnet, *Le manager et le sociologue : Correspondance à propos de l'évolution de France Télécom de 1978 à 1992*, L'Harmattan, 1994.

²¹⁷ : Marian Kinget et Carl Rogers, « Théorie et recherche », *Psychothérapie et relations humaines*, 1962.

²¹⁸ : Tout travail de décodage des enjeux conscients et inconscients des relations de pouvoir, des différences culturelles et identitaires, toute tentative de compréhension du social de « l'intérieur », à la source de la subjectivité des acteurs, est long, difficile et les dirigeants, le plus souvent, le comprennent mal et obligent ceux qui la défendent à certaines formes de clandestinité, voire d'isolement en organisation. S'amplifie le conformisme comme critère principal de promotion (Olivier Babeau et Jean-François Chanlat, « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, 2008/3, n° 183).

²¹⁹ : Renaud Sainsaulieu, « Avant-propos », *Débats Jeunesses*, 1996, 1, pp. 7-9.

c'est qu'il existe une pluralité de formes d'équivalence qui permettent de rapprocher, sous un certain rapport, les personnes et les choses, et de faire entre elles un ordre. Ces principes ne sont pas infinis, ni contingents, ni universels mais situés²²⁰.

L'interculturalisme porte en lui la recherche d'une grammaire stable de correspondances, sinon d'universaux, du moins de champs d'équivalence quand il s'agit de s'organiser pour produire, sanctionner les actes délictueux ou récompenser les bonnes conduites touchant à l'efficience. Des manières de juger d'être petit ou grand selon les situations²²¹.

L'horizon de l'interculturalisme revient donc à se demander comment sont constituées dans le système politique qui est celui de toute entreprise, la « relation des parties au tout » pour reprendre l'expression de Louis Dumont²²². Cet horizon revient, pour chacun, à peser « ce qu'il sera ou non possible de faire valoir en public, du genre d'arguments et de preuves qui pourront être apportées, de ce qui paraîtra acceptable ou inacceptable, normal ou anormal, licite ou scandaleux »²²³.

Comment agir donc au travail chaque fois sans faire le détour appauvrissant de la règle générale, de justesse peut-être plutôt que de justice ?²²⁴

Martine Abdallah-Preitceille souligne que « ce ne sont pas les actes qui fondent l'éthique, mais au contraire, l'accord sur les valeurs qui fondent la validité des actes, accord qui repose sur l'élaboration d'un consensus élaboré dans la communication (Jürgen Habermas, 1983) et dans la discussion (Karl-Otto Apel, 1988). Seul un consensus conflictuel, c'est à dire de délibération qui s'enracine dans la pluralité des visées et des points de vue, peut fonder une société démocratique »²²⁵.

En contexte multiculturel, l'éthique se fonderait alors sur un paradoxe : en s'apercevant que je ne suis pas l'égal d'autrui, je dois être infiniment plus exigeant à l'égard de moi-même qu'à l'égard des autres²²⁶. Cette autre façon de voir l'Autre est précisément ce qui fonde toute relation, et en délimite son identité car « le trouble devant l'Autre précède, en effet, les idées que nous nous en faisons. Vraies ou fausses, louangeuses ou malveillantes, ces idées naissent peut-être toutes d'un même désir : échapper à notre mise en question originelle »²²⁷. La relation est un porter à, incluant *de facto* l'Autre dans le fait même d'être lié à – re-lation. Derrière les représentations « imagologiques » à caractère collectif, c'est le fait de prendre progressivement conscience des limites de la compréhension de l'autre, des béances liées à nos capacités, qui est une des conditions essentielles de l'échange. Avant d'être un « frère », l'Autre est d'abord un être d'habitudes étranges, peu familières²²⁸.

²²⁰ : Luc Boltanski, « Dissémination ou abandon : la dispute entre amour et justice. L'hypothèse d'une pluralité des régimes d'action », in Paul Ladrière, Patrick Pharo et Louis Queré, *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS, 1993.

²²¹ : Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, 1989, Le Seuil.

²²² : Louis Dumont, *Homo aequalis*, Gallimard, 1977.

²²³ : Luc Boltanski, *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié, 1990, p. 30.

²²⁴ : Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004, p. 327.

²²⁵ : Martine Abdallah-Preitceille, *L'éducation interculturelle*, PUF, 1999, p. 69.

²²⁶ : Emmanuel Lévinas, *Difficile liberté. Essais sur le Judaïsme*, A. Michel, 1963, p. 24-41.

²²⁷ : Alain Finkielkraut, *La sagesse de l'amour*, Gallimard, 1984, p. 38.

²²⁸ : Pascal Dibie et Christophe Wulf, *Ethnosociologie des échanges interculturels*, Anthropos, 1998, Introduction, p. VI.

Une des leçons si utiles des travaux de Erving Goffman est de prendre le problème de la reconnaissance à l'envers, de l'envisager comme étant une sorte de réalité positive qui résulte en creux de l'expérience du stigmaté. C'est dans le stigmaté et l'expérience de la dévalorisation, que des stratégies vont viser à pallier, réparer, mettre à distance... L'expérience négative constitue le cœur et le révélateur du parcours de reconnaissance des sujets. L'épreuve du mépris social compte autant que les sources motivationnelles positives telles que l'altruisme ou le respect.

Avec Erving Goffman, ce n'est pas le désir d'affirmer la supériorité de son désir de reconnaissance qui est le fondement de la lutte des hommes mais le désir plus secret d'échapper au mépris dans la présentation de soi. Une société juste permet à l'homme d'échapper au mépris.

Ce que poursuivra Norbert Alter avec deux ouvrages magnifiques : *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques* et *Sans classe, ni place. L'improbable histoire d'un garçon venu de nulle part*.

L'intelligence interculturelle est cette ressource commune d'appréhender des équivalences plutôt que des principes normés, des cohérences et de communiquer à travers elle²²⁹. Ces équivalences ne sont pas symétriques. On s'en aperçoit quand on traduit des textes et des concepts étrangers et l'on peut dire que la culture commence là où le dictionnaire s'arrête et où le linguiste découvre le sens profond des mots »²³⁰. Le seul transcendantal à reconnaître est qu'il n'est rien du topos d'une culture qui ne soit pas intelligible, qu'il n'est pas de constructions culturelles d'un autre topos qui ne puisse entrer en « résonance » ensemble. « La solution, autrement dit, n'est pas dans le compromis, mais dans la compréhension »²³¹ constate François Jullien. Il évoque « ce support « essentiel » de toutes les déterminations, qui lui-même ne se rapporte à rien d'autre, mais à quoi tout le reste est rapporté, et à ce titre « d'accident » ; en quoi sont donc contenues – « inhérentes » - diverses propriétés et qualités »²³².

Le management, affirmons-le, est d'abord une affaire de personnes. « Agir sur le collectif pour libérer le destin individuel » telle est la formule de Renaud Sainsaulieu. Chacun, à son niveau, au moment où il a pris conscience de sa propre identité sociale, en relation avec d'autres, est capable d'inventer de la société et faire exister un héritage qui ne se réduit pas à des déterminismes « reçus ». La *construction* de société n'est possible qu'à partir du moment où les acteurs concernés peuvent pleinement *assumer* leurs identités et c'est à cela, pour Renaud Sainsaulieu, que doit contribuer le sociologue. La course du marathonien est la condition de la vitalité démocratique. Parce qu'il n'y a pas de grand soir en matière de transformation des organisations. Parce qu'il n'y a pas de modèles d'organisation « enfin parfaits »²³³ sur lesquels

²²⁹ : François Jullien, *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Fayard, 2008, p. 217.

²³⁰ : Christopher J. Moore, *Les plus jolis mots du monde*, A. Michel, 2006, cité par Edith Sizoo, *Responsabilités et cultures du monde*, Editions Léopold Charles Meyer, 2008, p. 22.

²³¹ : François Jullien, *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Fayard, 2008, p. 220.

²³² : François Jullien, *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Fayard, 2008, p. 223.

²³³ : « Cercles de qualité, organisations matricielles et autres pyramides inversées représentent pour le sociologue l'occasion de montrer le caractère étroitement rationnel de ces formes, leur écart par rapport au jeu des acteurs qui produisent l'organisation et le fait que les retenir s'apparente plus à une volonté de changer de forme sans changer de logique » (Norbert Alter et Christian Dubonnet, *Le manager et le sociologue : Correspondance à propos de l'évolution de France Télécom de 1978 à 1992*, L'Harmattan, 1994).

s'aligner. La société comme ses entreprises, de toutes tailles, sont constamment « à faire et sans cesse refaire », comme l'a écrit Renaud Sainsaulieu.

Les travaux de Michel Sauquet et Martin Vielajus montrent que le management interculturel porte - en son sein - et c'est précisément une richesse - un obstacle à son développement médiatique et même à la pleine reconnaissance de son utilité dans le champ du travail, des entreprises et des organisations. Il ne peut se concevoir que dans l'humilité et a peu de prétention à l'affirmation définitive. Le management interculturel ne prend pas le pouvoir. Il ne dit pas comment faire. Il ne donne pas de recettes. Il ne prépare pas à agir avec des Japonais ou des Espagnols. Il éveille, étonne, questionne. Le management interculturel prépare à l'imprévu des rencontres.

Peut-il y avoir, dès lors, dans le registre du management une tentative de reconnaissance mutuelle symbolique, une générosité libérée des règles d'équivalence (don et contre-don) régissant des règles de justice ?

Oui, certainement, mais dans l'ordre des relations discrètes entre les personnes seulement. Pas des celui des organisations qui n'ont pas de mémoire. Seules les personnes peuvent se souvenir. En cela, le dialogue culturel est d'abord un dialogue entre des personnes (et, peut-être, à travers elles, un dialogue de leurs cultures), non un dialogue entre des cultures prises « bloc à bloc ». Le feu rouge a rarement conscience de son état d'agent régulateur des transports et de la circulation. Il semble que le management interculturel puisse viser l'égalité attribution des droits mais pas l'égalité distribution des biens qui reste l'apanage des personnes. Il y a là une influence importante du regard sociologique de Renaud Sainsaulieu qui est tout sauf positiviste et déterministe.

On sait aussi que la justice n'épuise pas la question de l'arrêt de la dispute ouverte et ré-ouverte par la violence et la vengeance et que c'est précisément pour cela que se pose la question d'agapè²³⁴, seule affaire de personnes disposant d'une certaine autonomie. Les « moments de subjectivation » engageant dans un amour singulier vers une personne, qui n'est conditionné par la réciprocité et nous éloigne du calcul et même de la mesure, sont des moments propres aux individus devenus « sujets ».

Renaud Sainsaulieu a toujours été sensible à ces individus qui sortent d'un échange inégalitaire (marqué par la possibilité pour un seul des partenaires de se définir et l'autre pas) pour entrer dans d'autres stratégies discursives (négociation, controverse...). Pour Alain Touraine, la société interculturelle qui reste à construire « ne se caractérise pas par la coexistence de valeurs et de pratiques culturelles différentes ; encore moins par le métissage généralisé. C'est celle où le plus grand nombre possible de vies individuées se construisent, et parviennent à combiner, de manière chaque fois différente, ce qui les rassemble (la rationalité instrumentale) et ce qui les différencie (la vie du corps et de l'esprit, le projet et le souvenir) »²³⁵.

La haine paraît quand la reconnaissance devient insupportable, écrivait Georges Bernanos. Avec l'héritage de Renaud Sainsaulieu, on discerne mieux en quoi le management

²³⁴ : Luc Boltanski, *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié, 1990.

²³⁵ : Alain Touraine, *Pourrons-nous vivre ensemble ?*, Fayard, 1997, p. 303.

interculturel porte, selon nous, une axiomatique de *l'intérêt*, une axiomatique de la tension entre *force* et *justice organisationnelle*, une axiomatique des *échelles de grandeur sociale* mais aussi une axiomatique de la *reconnaissance*, de la visée pour chacun de faire sens à ses propres yeux et à gagner l'estime des autres sur un marché où les demandes de gratitude surpassent régulièrement les offres²³⁶.

Le mot de reconnaissance est l'entrée et l'issue du labyrinthe des nobles voyageurs²³⁷.

²³⁶ : Jean Claude Kaufmann, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Armand Colin, 2004, p 190.

²³⁷ : Adapté de Oscar Vladislav de Lubicz Milosz.

Annexe 1 : Un panorama intellectuel des recherches interculturelles en entreprise

La problématique « interculturelle », plus ambitieuse qu'une réalité « multiculturelle », traduit d'abord « une évolution collective de la pensée : l'humain découvre qu'il peut se situer aussi par rapport à d'autres cultures et plus seulement dans sa propre société »²³⁸.

Nous entendons, pour notre part, l'interculturalisme comme une tentative consciente de « dépassement culturel » du risque de voir les différents groupes laissés au hasard, isolés ou pire, entrer en conflit. L'interculturalisme vise à échafauder « une relation convenablement régulée permettant d'accéder à un nouveau plan : celui d'une formation unitaire harmonieuse transcendant les différences sans les évacuer »²³⁹.

Nos travaux communs avec Evalde Mutabazi et Jean-François Chanlat en management interculturel ont pu souligner certaines différences épistémologiques majeures entre trois courants de recherche²⁴⁰, trois corpus théoriques que nous avons nommé ensemble « modèle des références nationales », « modèle des références sociétales » et « modèle émergent des références plurielles de l'identité culturelle »²⁴¹. Nous les présentons ici en deux tableaux.

Management interculturel : Trois approches des réalités culturelles en entreprise			
	Modèles des références nationales	Modèles des références sociétales	Modèles émergents des « références plurielles »
Définition de la culture qui s'apparente à...	Une programmation mentale largement inconsciente	Un contexte d'interprétation et un système de sens enracinés dans l'histoire	Un bricolage entre culture(s) héritée(s) et culture(s) des contextes d'accueil et qui débouche sur des stratégies identitaires
Variables étudiées	Critères de différenciation culturelle à travers la recherche d'universaux	Référents ultimes et dynamique des valeurs entre universel et local	Mobilisations identitaires liés à des chocs acculturatifs
Domaines principaux d'étude	Etude des catégories incorporées d'ordre sociétale sous forme de dispositions à percevoir, à croire, à agir... qui distinguent au travail des cultures nationales comparées	Etude des dynamiques sociétales au travers d'éléments structuraux traversant les siècles et inventaire des cultures (politiques) nationales	Etude des dynamiques des stratégies identitaires, des valeurs dans la mondialisation portées par des migrants, des élites, des diasporas, des communautés imaginées (usage des NTIC et communication interculturelle à distance...)
Degré de mobilité des populations étudiées	Groupes stables/sédentaires	Equipes de travail Expatriés	Individus mobiles (migrants, voyageurs...) Impatriés/Cadres internationaux Diasporas / Communautés transnationales Equipes virtuelles
Etude des contacts	Entre sociétés nationales Primat au déterminisme culturel	Entre groupes culturels Primat aux écarts entre universalisme et localisme	Entre individus Primat au relativisme culturel
Méthodologie	Méthodes quantitatives et comparatives / Questionnaires	Méthodes qualitatives et comparatives / Observations participantes	Méthodes qualitatives Observations participantes
Perspectives disciplinaires	Sciences de gestion, Sociologie des organisations, Anthropologie, Ethnologie	Sciences politiques, Ethnologie, Sciences de gestion, Anthropologie	Psychologie culturelle, Sociologie de l'entreprise, Anthropologie
Travaux dominants en management interculturel	E. T. HALL, G. HOFSTEDE, C. H. TRIANDIS, F. TROMPENAARS & C. HAMPDEN-TURNER...	P. D'IRIBARNE, M. SELLIER, M. MAURICE, R. SYLVESTRE, J. C. USUNIER, C. BARMAYER, J. P. SEGAL, S. CHEVRIER, H. YOUSFI...	J. F. CHANLAT, E. DAVEL, J. P. DUPUIS, E. MUTABAZI, P. PIERRE, P. R. CLOET, M. SAUQUET, Y. PESQUEUX, E. KAMDEM, A. COTE, S. A. SOUSSI, V. CALVEZ, A. M. GUENETTE, Y. T. LEE, F. DERVIN, L. ROMANI, V. DRUMMOND-GUILLET...

[Sources : MUTABAZI & PIERRE, 2008 ; A. COTE & A. S. SOUSSI, 2006 ; B. TROADEC, 2001]

²³⁸ : Marc Bosche, *Le management interculturel*, Armand Nathan, 1994, p. 163.

²³⁹ : Carmel Camilleri, "La communication dans la perspective interculturelle", *Chocs de cultures*, L'Harmattan, 1989, p. 389.

²⁴⁰ : 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...

²⁴¹ : Jean-François Chanlat et Philippe Pierre, *Management interculturel. Evolution, tendances et critiques*, EMS, 2018. A la toute fin de cet ouvrage, nous proposons 50 définitions « en kaléidoscope » du management interculturel.

Champ francophone du management interculturel

Psychologie
du travail

Entreprise
Sciences de gestion

Sociologie de
l'entreprise

COMPETENCES INTERCULTURELLES

M. Bennett *P. Senge*
Y. T. Lee D. Cristol
A. M. Guénette E. Mellet
C. Faust
A. Joly
J. L. Cerdin

H. Mintzberg *E. Schein*
F. Blanchot S. Schneider
H. Yousfi J. L. Barsoux
M. Madoui D. Cazal
Y. Pesqueux Y. F. Livian
V. Krilov O. Meier

P. Dupriez
B. Vanderlinden
S. Simons

GESTION DE LA DIVERSITE

M. Wieviorka
A. Semprini
P. Banon
M. Ozbilgin
A. Cornet
A. Seurrat
J. Proulx

Psychologie
Individu

M. Abdallah-Preteceille *M. Byram*
F. Dervin M. Mauviel
A. Frame J. Eschenauer
S. Von Overbeck Ottino
W. Muller Pelzer

PERFORMANCE DES EQUIPES MULTICULTURELLES

N. Alter *L. Romani*
S. Chevrier M. Benguerna
E. Kamdem M. De Freitas
C. Barmeyer M. Dantas
E. Davoine H. Karjalainen
S. Soussi C et J. Rabasso

R. Sainsaulieu *M. Crozier*
J. F. Chanlat E. Friedberg
J. P. Dupuis D. Desjeux
E. Davel
V. Drummond
V. Montenero
C. Carzorzi

Structure sociale
Sociologie

F. Barth
C. Camilleri
M. Cohen-Emerique
P. Pierre
P. R. Cloet
V. Colomb
B. Legué
N. Delange

STRATEGIES IDENTITAIRES

E. Mutabazi
M. Sauquet
M. Vielajus
C. Michalon
E. T. Hall
M. Bosche
J. Demorgon
E. M. Lipiansky
J. Pateau

G. Hofstede *P. D'Iribarne*
F. Trompenaars J. P. Segal
C. Hampden-Turner A. Henry
S. H. Schwartz T. Globokar
N. Holden G. Treguer-Felten
J. C. Usunier
P. Laurent *M. Maurice, M. Sellier et*
M. Sylvestre

MODELES SOCIETAUX

Psychologie
culturelle

Culture
Anthropologie

Sciences
politiques

NB : En italiques, le nom d'auteurs non impliqués directement dans le domaine du management interculturel mais offrant une référence intellectuelle à leurs collègues