

l'archipel humain



Philippe Pierre et Michel Sauquet

# L'ARCHIPEL HUMAIN

Vivre la rencontre interculturelle

Préface de Michel Wieviorka

ÉDITIONS *Charles Léopold Mayer*

38, rue Saint-Sabin – 75011 Paris/France

[www.eclm.fr](http://www.eclm.fr)

Maison d'édition de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme ([www.fph.ch](http://www.fph.ch)), les **Éditions Charles Léopold Mayer** (ECLM) offrent un service éditorial aux acteurs de la transition écologique, sociale et économique. Elles éditent ainsi des ouvrages qui doivent leur permettre de développer, mettre en forme et diffuser leur plaidoyer, autour de quatre grands thèmes : transition vers des sociétés durables, gouvernance légitime et coopérations régionales, éthique et responsabilité, information citoyenne. Les ECLM sont membres de la Coredem (Communauté de sites ressources pour une démocratie mondiale, [www.coredem.info](http://www.coredem.info)) et de l'Alliance internationale des éditeurs indépendants ([www.alliance-editeurs.org](http://www.alliance-editeurs.org)).

Vous trouverez des compléments à cet ouvrage sur le site de la maison d'édition : [www.eclm.fr](http://www.eclm.fr)

© Éditions Charles Léopold Mayer, 2022.

Essai n° 249

ISBN : 978-2-84377-232-0

Mise en pages : La petite Manufacture – Delphine Mary

Conception graphique : Nicolas Pruvost

## Les auteurs

**Philippe Pierre** milite pour un plus grand rapprochement entre perspectives théoriques et dimensions de la pratique en contexte multiculturel ([www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)). Il est docteur en sociologie de l'IEP de Paris, a été directeur des ressources humaines pendant près de vingt ans (Total et L'Oréal), tout en étant enseignant et chercheur associé au LSCI (CNRS). Il est l'auteur de quatorze ouvrages et d'une soixantaine d'articles scientifiques publiés dans des revues internationales spécialisées dans les domaines des ressources humaines et de la sociologie de l'entreprise. Il a codirigé, pendant près de dix années, le master de management interculturel de l'université Paris-Dauphine et conseille aujourd'hui entreprises, associations, ONG... Il a dernièrement publié, avec Jean-François Chanlat, *Management interculturel. Évolution, tendances et critiques* (EMS, 2018). Ses recherches les plus récentes portent sur les identités culturelles dans la mondialisation, la socialisation des cadres mobiles, les organisations apprenantes, l'intergénérationnel...

**Michel Sauquet** a passé plus de quarante ans de sa vie professionnelle dans le domaine de la coopération internationale et interculturelle, dans le cadre d'organisations internationales, d'ONG et de fondations. Ayant séjourné plusieurs années dans des pays du Sud (Éthiopie, Côte d'Ivoire, Brésil) et ayant beaucoup voyagé par la suite sur tous les continents, il s'est intéressé très tôt aux questions de rencontre interculturelle et a souhaité présenter et mettre en débat ses analyses à travers plusieurs ouvrages et articles, tout en animant des séminaires universitaires (École centrale Paris, Ponts et Chaussées, Inalco, université Paris-Dauphine et Sciences Po Paris, où il a été maître de conférences pendant dix-sept ans). Parmi les vingt-six ouvrages de fiction et de sciences humaines dont il est l'auteur, trois, publiés aux éditions Charles Léopold Mayer, traitent directement de l'interculturel : *L'Intelligence de l'autre* (2007), *L'Intelligence interculturelle* (2014) et *Le Culturoscope* (2016).

## **Partenaires de diffusion**

Fondée en 1979, **SIETAR France** (Society for Intercultural Education, Training and Research) est une association à but non lucratif qui regroupe les professionnels de tous les domaines de l'interculturel, issus notamment des entreprises, des ONGs, du secteur social, des institutions éducatives et des organismes de formation. Ses objectifs sont de sensibiliser à l'importance de la culture dans l'éducation, les politiques publiques et le monde de l'entreprise; de favoriser la communication au-delà des différences; de promouvoir l'échange d'idées et d'expériences dans le domaine interculturel. SIETAR organise régulièrement des rencontres ainsi qu'un cycle annuel de « Formation de Formateurs interculturels » certifiante.

**FuturGo** est un cabinet de conseil et de service qui s'inscrit dans la prospective, l'innovation et la prise en compte des réalités professionnelles et sociétales. Son objectif est de répondre aux enjeux d'adaptation des PME dans ce monde du travail, de plus en plus VUCA (Volatile, Uncertain, Complexe et Ambigu), où tout évolue de plus en plus vite.

[www.futurgo.fr](http://www.futurgo.fr)

# PRÉFACE

*par Michel Wieviorka, sociologue*

Voici un livre qui aborde sérieusement une question brûlante qui taraude en profondeur nos sociétés, et pour laquelle, à ce jour, nous attendons toujours une réponse pleinement satisfaisante. Cultures, identités, différences... les termes du vocabulaire courant, les plus usités, fixent un cadre certes encore approximatif pour en situer les enjeux, mais les évoquer indique déjà ce dont il s'agit. En fait, on en prend conscience au fil de cet ouvrage, les notions et les concepts ne manquent pas dès qu'il s'agit d'entrer dans cet univers sémantique d'une grande richesse, où culture, identité ou différence côtoient mais aussi voient se télescoper et souvent s'affronter le multiculturalisme, le républicanisme, le métissage, la créolisation, la diversité, la rencontre interculturelle, l'hybridation, le « bricolage » à la Lévi-Strauss, l'idée d'Archipel, ici plus proche de ce que propose Édouard Glissant que ce que décrit sous ce vocable Jérôme Fourquet dans un livre à succès, celle d'écart, due à François Jullien, etc.

Et comme souvent en sciences sociales, dès qu'il s'agit de donner un sens précis aux mots, et surtout s'ils relèvent aussi bien du vocabulaire quotidien que de la science, très vite, tout se complique. Un exemple suffira ici : déjà en 1952, bien avant que s'ouvrent les réflexions planétaires qui sont au cœur du livre de Philippe Pierre et Michel Sauquet, deux grandes figures de l'anthropologie américaine, Alfred L. Kroeber et Clyde Kluckhohn, avaient repéré pas moins de 163 définitions du seul mot « culture » dans ses usages dans leur discipline, et parlaient à son propos d'une « jungle conceptuelle ». Celle-ci, contrairement à la forêt amazonienne, prospère aujourd'hui plus que jamais, et on pourrait en dire autant du mot « identité ».

En amont de tout effort concret, pratique, pour résoudre les tensions, difficultés et autres questions liées au traitement des cultures, des différences, ou des identités, le problème est donc de disposer d'une idée claire de ce que ces catégories véhiculent.

L'ouvrage de Philippe Pierre et Michel Sauquet est ici déjà fort utile, il repose sur des lectures vastes et nombreuses, qui couvrent un large spectre d'auteurs, d'expériences et de pensées, au plus loin de tout sectarisme ou d'esprit d'école. Et il nous invite avant tout à refuser toute essentialisation, toute naturalisation, et à penser le plus possible en termes de relations. Avec cette difficulté incontournable qui est que s'il y a relation, c'est qu'il y a des termes de la relation, qu'il faut bien définir. Disons ici que Philippe Pierre et Michel Sauquet nous éloignent de trop tranquilles certitudes et élèvent considérablement notre niveau de perplexité : c'est une fort bonne chose.

Ce n'est qu'une fois un sens adopté pour les mots, une fois clarifié ce dont on parle, que les termes du débat peuvent être formulés. On entre ici dans le vif du sujet.

Comment répondre honnêtement – et il n'y a ici pas plus scrupuleux que nos auteurs – aux objections que soulève toute approche des différences culturelles, ou des identités, si on considère qu'elles se construisent et se transforment constamment, sans se réduire jamais à un quelconque héritage soumis à une logique de reproduction, si on pense qu'elles font sens pour ceux qui s'en réclament, mais qu'elles présentent aussi leur part de risques ou de menaces pour la collectivité concernée, une société tout entière par exemple, ou une entreprise, ainsi que pour les individus qui en relèvent ?

Le débat, en France, a été formulé élégamment, dans les années 1980, par Régis Debray, qui pointait une opposition, et donc un choix nécessaire, entre deux orientations politiques : être « républicain », ou être « démocrate », ne vouloir reconnaître dans l'espace public que des individus libres et égaux en droits, ou plaider pour des politiques multiculturalistes ou de reconnaissance en faveur de minorités. Le débat public a ensuite tourné de plus en plus souvent aux passions polémiques, à la violence verbale, à l'invective haineuse et aux attaques *ad hominem*, et ce, d'autant plus que, de culturelles, les différences étaient perçues avant tout dans leurs formes religieuses – l'islam – et que le racisme prospérait et se transformait. Les questions de race et de racisme d'un côté, de religion d'un autre ont distordu l'espace des débats sur les identités culturelles *stricto sensu*.

Il n'est pas difficile de montrer les impasses auxquelles conduisent les points de vue les plus tranchés : si vous êtes

« républicain » pur et dur, « républicaniste », vous disqualifiez ceux pour qui l'existence ne se conçoit pas sans un minimum de reconnaissance, par exemple pour leur langue, minoritaire, leur culture d'origine, leur histoire qui ne se confond pas pleinement avec celle de la nation, sans parler de leurs croyances religieuses. Si vous êtes « démocrate » à la Debray, et sans limites, vous risquez de faire le jeu de communautés qui sont source éventuelle de grands périls. Elles peuvent tout à la fois refuser de participer à la vie commune, voire contribuer à la fragmentation du corps social, et ouvrir l'espace de la violence, d'une part, et d'autre part se doter de leaders et de normes imposant la loi du groupe à des individus qui y perdent en capacité de se constituer en sujets de leur propre existence. Les femmes sont ici généralement les premières victimes.

Comment refuser tout ce qui naturalise les individus et les groupes humains, y compris dans le vocabulaire de la différence, des identités ou de la culture, et pourtant reconnaître de celles-ci qu'elles sont incontournables ? Comment éviter – une tentation à laquelle n'échappent pas complètement nos auteurs – de voir dans la mise en avant de ces catégories un détour permettant d'oublier de penser le social, une sorte de dérivatif débouchant sur l'ignorance ou la minimisation des inégalités et des injustices sociales, sans basculer pour autant dans les dérives du politiquement correct et diverses formes d'intolérance ?

« Il y a, écrivent Philippe Pierre et Michel Sauquet, quelque chose de l'apprenti sorcier chez celui qui se mêle d'explorer l'interculturel » et qui est en quête d'un droit de l'Homme à être à la fois pluriel, et Un : le chemin de crête sur lequel circulent nos auteurs, ils en ont la plus vive conscience, est un apprentissage difficile, assurément d'autant plus exigeant et nécessaire qu'ils le veulent à la fois intellectuel et militant, conjuguant analyse et force de proposition.

Ils lui ont trouvé une formulation qui constitue le fil directeur de leur ouvrage, en parlant d'interculturalité. Ni multiculturalisme, dont ils pointent les défauts, et donc ni tropisme « démocratique » au sens de Debray, ni tropisme « républicaniste » (mais nos auteurs sont républicains, ils sont profondément attachés à l'idée de République), et pas davantage « idolâtrie » à l'égard d'une culture mondiale : la voie que préconisent Philippe Pierre et Michel Sauquet est étroite, sinueuse, semée d'embûches, elle appelle des convictions

qui vont au-delà du seul esprit de tolérance, dont ils montrent bien les limites. Au fur et à mesure que l'on progresse dans leur livre, le cœur de leur pensée se précise, les fausses pistes sont évitées, les propositions insatisfaisantes rejetées, et le lecteur est invité de plus en plus fermement à s'installer en ce lieu pourtant difficile à penser et à construire qu'est l'interculturalité. Il s'agit bien ici de promouvoir les valeurs universelles sans pour autant disqualifier les particularismes culturels. D'inviter finalement non seulement à penser la rencontre interculturelle, mais aussi, comme l'indique le titre du livre, à la vivre.



## Avertissement

Ce livre comporte un double système de notes : des notes de bas de page et des notes complémentaires, signalées dans le texte par un chiffre entre parenthèses renvoyant à une note en fin d'ouvrage.

---

# INTRODUCTION

## ARCHIPELS ET FRAGMENTS

---

*Est-ce que les gens naissent égaux en droits  
à l'endroit où ils naissent ?*

Maxime Le Forestier<sup>1</sup>

---

1. *Né quelque part*, 1988.



Si nous naissons dépendants des autres et devons, toute une vie, apprendre à être solidaires, alors une pensée actualisée de l'altérité, précieuse pour nos temps présents, est à entretenir. Comme une flamme. Une manière de « se découvrir planétaire, d'une responsabilité illimitée », comme l'avait ressenti à l'âge de 20 ans Romain Gary<sup>1</sup>, homme-archipel s'il en est, porteur d'un feu sacré en tant que romancier, aviateur, compagnon de la Libération et aussi diplomate, scénariste et réalisateur.

Reconnaissons que la situation est inédite : jamais, dans l'histoire de l'Occident, nous n'avons disposé, au bout des doigts, d'autant d'informations, et jamais les plus privilégiés n'ont eu autant de temps libre pour y puiser loisir et connaissance du monde. Jamais nous n'avons autant célébré le « vivre ensemble », sans même souvent connaître notre voisin. Et jamais le refus des classes les plus populaires d'adhérer au modèle « multiculturaliste-globalisé » préconisé par une partie des « élites » n'a été si puissant.

Jamais les régimes d'un échange universel propre au marché et à son symbole, l'argent, n'ont été aussi présents, et jamais ils n'ont semblé produire aussi peu d'effets civilisateurs, ingurgitant, comme des ogres, sphères publiques, universités, journaux, familles... pour les ramener à leurs critères comptables. Jamais nous n'avons été aussi informés des nuisances de la logique ultralibérale face à l'érosion de la biodiversité ou à la pollution des milieux fragiles, et jamais notre sentiment d'impuissance individuelle face aux courants « mondialisateurs » n'a été aussi profond.

Jamais les écarts entre riches et pauvres n'ont été si importants, et jamais ces clivages d'abord sociaux n'ont été autant expliqués en termes identitaires, raciaux ou victimaires pour obtenir réparation. Jamais l'unification du monde par l'image des satellites n'a été aussi quotidienne. Jamais l'éclosion d'une conscience planétaire n'a été aussi nécessaire. Une Méditerranée transformée en cimetière marin en témoigne douloureusement.

---

1. Émile Ajar, *Pseudo*, Mercure de France, 1976. Masquant son identité réelle en signant plusieurs romans sous le nom d'emprunt d'AJar, qui signifie « braise » en russe, Romain Gary, né Roman Kacew, devient le seul écrivain doublement récompensé par le prix Goncourt.

Situation inédite encore avec la crise sanitaire liée à la Covid-19, ce temps de balancements permanents de l'opinion entre la confiance en des personnes ou dans le fonctionnement de « systèmes experts ». Cette crise a pu souligner que les personnes les moins bien payées étaient parmi les plus essentielles à la survie de notre société, par leur travail attentif, la main qu'elles tendent à un patient esseulé, les colis qu'elles transportent... Cette crise a aussi montré qu'il était parfaitement possible de réduire la pollution, et surtout urgent de débloquer des milliards d'euros d'un étau budgétaire pour un monde souvent marginalisé de donateurs et de receveurs de soins, pour toutes ces activités qui se préoccupent de l'autre.

Où puiser cet élan vital, cette force « qui transforme en opportunité ce que l'on consent à perdre<sup>2</sup> » ? Nous répondons, dans ce livre, d'une même voix : dans la construction, l'entretien et le partage d'une posture *interculturelle*.

Nous défendons un droit de l'Homme et de la société à être pluriels. Parce que le renforcement du pluralisme culturel, typique de nos sociétés contemporaines, impose à beaucoup de « confronter leur propre identité avec les identités d'autrui<sup>3</sup> ». Et que cela est heureux. Parce que s'enrichir de l'Autre est de plus en plus essentiel.

Nous savons que le contrat social est impossible là où il n'y a plus de buts communs. Et que ce qui nous dépasse nous rassemble, comme aime à le rappeler Régis Debray. Un projet de société interculturelle qui place, au centre de sa dynamique, la *rencontre* comme régime de vérité est à refonder. Un pari interculturel ambitieux!

\*

L'idée de cet ouvrage est née elle-même d'une rencontre. Venant d'univers très différents (la grande entreprise privée d'un côté, l'associatif et le champ humanitaire de l'autre), et représentants de générations différentes, nous nous sommes rencontrés un jour

---

2. Catherine Ternynck, *L'Homme de sable. Pourquoi l'individualisme nous rend malades*, Le Seuil, 2011.

3. Vincenzo Cicchelli, *Pluriel et commun. Sociologie d'un monde cosmopolite*, Presses de Sciences Po, 2016. Rappelons que 43 % des enfants nés en France en 2019 avaient, selon l'Insee, un parent ou un grand-parent d'origine étrangère.

d'hiver en 2012, autour d'un livre<sup>4</sup>, et nous avons constaté, non sans une certaine surprise, que des interrogations analogues se posaient dans nos secteurs respectifs d'investissement professionnel et social. Nous avons de communes aspirations, les mêmes inquiétudes sur les dangers de méthodes et de discours uniques, la même volonté de mettre en débat une question interculturelle alors trop chargée, selon nous, de références nationales enfermantes (les « Chinois » ou les « Coréens » travaillent comme cela, les « Italiennes » ou les « Maliennes » ont d'abord ce type de comportement quand on les approche...), de réflexes communautaires victimaires ou encore de valorisation de la notion fade de *diversité*, catégorie qui laisse entendre, sans dire vraiment.

Jeunes, nous avons fait tous deux le constat que l'espace géographique hexagonal nous était « trop petit ». Et depuis tout enfants, nous rêvions d'être à la fois australiens, brésiliens, « All Blacks », cathares, igbos et yorubas au Nigeria... De traquer la nature humaine derrière la multiplicité de ses manifestations. Convaincus que toute expérience d'une autre pensée était une expérience sur la nôtre.

Jeunes, nous n'aimions déjà pas trop les classements. Qui pourtant rassurent. Ni même l'idée que les Hommes puissent être heureux, mais par séparations, par catégories, par quotas. Et nous préférions superpositions et bricolages qui évitent de ranger selon les catégories binaires du Même et du Différent, du semblable et du dissemblable...

Plus tard, nous nous sommes également demandé à quoi pouvaient encore servir ces manuels écrits au temps de la guerre froide, conçus pour penser un monde composé principalement de sociétés fermement communautaires ou nationales, un monde coupé en deux dans l'affrontement, celui d'un point de vue européen et occidental encore dominant, celui des modèles « centre-périphérie », « haut-bas », celui de civilisations comme condamnées à s'entrechoquer, celui du plein de certitudes et de l'absence de déliés !

Nous partageons un même intérêt pour la figure de l'étranger, pour l'étude de tous les « laissés-pour-compte », pour ces personnes

---

4. Michel Sauquet, *L'Intelligence de l'autre*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2007.

qui étonnent, inquiètent, nous portions une même attention aux exilés, aux migrants, aux marginaux, aux atypiques, à celles et ceux qui ne cessent de devenir minoritaires et qui sont considérés comme « superflus » dans le processus de création économique de la valeur<sup>5</sup>... et, plus largement, à quiconque revendique des facettes d'une identité bien plus complexe que celle que tente d'imposer le rouleau compresseur du majoritaire et de *la* société. Pour autant, notre proximité de pensée n'empêchait ni la différence de nos parcours professionnels, dans plus de soixante pays à nous deux, ni celle de nos âges, ni celle de nos croyances religieuses, ni celle de nos approches privilégiées (sociologiques, psychologiques, politiques, littéraires...).

Prenant acte que nos contemporains étaient de moins en moins faits pour vivre là où ils étaient nés, pendant des années, en tant que consultants, formateurs et essayistes, nous avons avancé côte à côte pour sensibiliser des publics très différents à cette question et pour favoriser un large échange d'expériences. Parfois, nous avons réalisé des interventions en commun ou organisé des colloques et des conférences sur différents continents, mais nous n'avions jamais écrit en commun, et le moment nous a paru venu de le faire.

## CONVICTIONS

Était-ce un gros effort de faire équipe pour écrire ces pages à deux? Non, car nous nous retrouvions dans quelques convictions communes simples.

Pour *vivre* une rencontre interculturelle, **première conviction**: savoir dire « je ne sais pas » (quand c'est le cas) est davantage une force qu'une faiblesse. Le risque permanent est d'avoir une confiance instinctive dans notre propre savoir, dans notre première impression supposée bonne, dans notre seul feeling pour juger ou évaluer... Il nous semble que l'essentiel est d'*explorer* et non de *confirmer* trop vite! Cessons alors de récompenser trop hâtivement, dans le recrutement

---

5. « Ni intégré, ni expulsé, mais superflu. Et donc nuisible. Et donc... » Alain Badiou, *Manifeste pour la philosophie*, Le Seuil, 1989.

par exemple, les « bons » élèves, ceux qui ont nos mots, nos références, notre couleur de peau et tous ceux qui nous ressemblent dès le premier regard ! Il est nécessaire, pour cela, de savoir suspendre son jugement et de faire sienne une sorte de posture de détective pour comprendre ce qui, dans les cultures et l'histoire de l'autre, explique un comportement qui, peut-être, nous étonne. Parce que les risques de se recroqueviller – et alors de faire confiance uniquement à nos semblables – sont permanents.

**Deuxième conviction :** nous ne sommes pas de ceux qui croient que les forces de l'économie, de la technologie et des rapports sociaux expliquent *tout* du monde actuel. La rencontre avec l'Autre ne relève pas uniquement de connaissances rationnelles. D'autres forces symboliques, plus profondes, sont aussi influentes sur la nature du politique, comme les adhésions religieuses, le substrat éducatif des « tempéraments nationaux », tels que les souligne Emmanuel Todd<sup>6</sup>, autour de clés traditionnelles d'organisation familiale (rapports entre femmes et hommes, règles d'héritage...). En cela, le facteur affectif d'appartenance culturelle à des groupes humains, et plus largement l'imaginaire humain et ses archétypes, est à prendre au sérieux pour comprendre l'existence totale et concrète de chaque société. Un monde global et strié, un capitalisme de la vitesse absolue que Gilles Deleuze et Félix Guattari qualifiaient de « lisse et déterritorialisé<sup>7</sup> », est devenu le cadre le plus large dans lequel doivent être insérés les phénomènes de notre temps, du moins si nous voulons en comprendre la nature intime. Mais, dans ce monde, il y a et il y aura toujours de « l'archaïque en jeu<sup>8</sup> » : plus on cherche à évaluer le symbolique, plus il a tendance à faire retour. Aussi, je ne fais que prendre la suite. Mais mon passé me définit moins que ce que je décide de faire de mon avenir, dans la limite de mes forces et de ma volonté.

**Troisième conviction :** pour comprendre le sujet humain, il faut accepter de lier constamment, selon nous, les trois dimensions de

---

6. Emmanuel Todd, *L'Invention de l'Europe*, Le Seuil, 1990 ; Emmanuel Todd, *L'Origine des systèmes familiaux*, t. I : *L'Eurasie*, Gallimard, 2011.

7. Gilles Deleuze et Félix Guattari, *Capitalisme et schizophrénie*, t. II : *Mille plateaux*, Minuit, 1980.

8. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, Gallimard, 2017.

la personne que sont la culture, le psychisme et l'identité dans la compréhension des phénomènes sociaux étudiés. Il faut alors assumer et analyser l'existence d'une tension permanente entre une perspective qui ne dissout pas le rôle de l'individu et une autre qui tient compte de l'emprise du collectif par la culture (pour l'anthropologie), par la vie en société (pour la sociologie) et par la vie de l'esprit (pour la psychologie). Il n'est jamais possible en ces domaines d'avoir le « dernier mot » de l'« explication ». Il n'y a pas d'explication. On doit plutôt parler de *compréhension* et de *métamorphoses*. Un chercheur honnête ne propose pas *une* vérité, mais esquisse un système interprétatif. Nous mesurons depuis longtemps l'illusion qu'il y a à pouvoir saisir le « tout » d'un système culturel en tant que variable indépendante globale, comme une grande toile, et perdre ce qui le constitue, la trame du maillage qui est celle des relations entre les humains. Appréhender cette trame revient à pratiquer une sorte de conversation à plusieurs mains où chaque interlocuteur ajoute un geste opportun à un autre. Pour cela, nous défendons la force conjuguée de deux concepts très utilisés, mais encore utiles à nos yeux : celui d'*identité* qui est bien un processus actif, affectif et cognitif de représentation de soi dans son entourage, associé à un puissant et fragile sentiment subjectif de sa permanence. Et celui de *culture* qui est ce que l'homme n'invente pas, mais à quoi il participe et qui n'est pas, en cela, un « fait extérieur » ; c'est un « grain de maïs qui est à la fois moisson et semence », comme le dit Gilles Bibeau<sup>9</sup>. Je viens toujours de quelque chose, mais ce quelque chose, cette matrice culturelle, n'est pas unique et unitaire, n'est pas une « genèse<sup>10</sup> ». J'aurais pu agir autrement.

**Quatrième conviction :** la condition humaine est unique, mais grande est la pluralité de ses manifestations, avec cette singularité oblique, striée, fissurée, métissée de nos trajectoires. Jamais l'on ne retrouve la même combinaison culturelle et identitaire chez deux personnes si proches qu'elles soient, en apparence, par leur naissance, leur famille ou leur quartier. De cela découle notre besoin

---

9. Gilles Bibeau, « Un post-colonialisme mondialisé. Question d'un anthropologue », Montréal, *Au Chevet*, 2000.

10. Édouard Glissant, « La relation, imprédictible et sans morale », *Rue Descartes*, vol. 3, n° 37, 2002.

si vital de « grilles de questionnement » et de logiques d'analyse qui se superposent, s'associent et révèlent, finalement, un champ de force, association complexe de l'ordre, du désordre et de l'organisation, celle de personnes « singulières-plurielles ». De plus, nous ne sommes pas seulement cela *et* cela, mais cela *puis* cela. La *successivité* prime parfois sur la juxtaposition et la simultanéité. Or c'est la *successivité* qui permet la création. Si l'on mélange tous les sons, en un seul temps, on ne produit pas de musique.

**Cinquième conviction** : il faut en finir avec les certitudes conquérantes et assumer l'incertitude. Nous avons certes besoin de l'Autre pour savoir en quoi nous différons de lui. Mais on ne discute jamais assez du fondement même des notions avec lesquelles on pense et on débat avec lui. On n'interroge pas suffisamment les fondements cachés de nos obligations morales, celles que l'on reçoit et celles que l'on se fixe. Face à la poussée de propos péremptaires et provocateurs – que la pandémie de la Covid a fait brutalement fleurir comme des boutons d'acné en 2020-2021 et même encore en 2022 –, il nous faut avoir, suivant la belle expression de Raymond Aron, le « suprême courage de la mesure ». Cette mesure et ce sens nécessaire de la nuance permettent un dialogue utile et constructif. Le défi qui se présente à nous est toujours de parvenir à passer d'une logique du « ou », où l'on se pose en s'opposant – c'est toi ou moi, tes valeurs et tes méthodes ou les miennes, le bloc de l'Ouest ou le bloc de l'Est, les Beatles ou les Rolling Stones, les « rouges » ou les « calotins »... –, à une logique du « et » – toi et moi appelés, sans l'avoir forcément choisi, à travailler ensemble et à trouver des repères communs pour avancer. Nous viserons à démontrer, dans cet ouvrage, que le « et » n'efface pas le « ou », ne doit pas forcément se substituer entièrement au « ou », mais le fragmente, le modifie, le démultiplie, le fait changer de nature... L'enrichit, quand nous parvenons à considérer « l'un dans le multiple et le multiple dans l'un, sans que l'un absorbe le multiple et que le multiple absorbe l'un<sup>11</sup> ». Il nous semble important de réduire les oppositions et les conflits stériles en sachant distinguer l'essentiel de l'accessoire. L'essentiel, c'est ce qui met en

---

11. Edgar Morin, *La Méthode*, Le Seuil, 2008.

péril les droits humains, la dignité et ce sur quoi on ne négocie pas. L'accessoire, c'est, nous semble-t-il, l'apparence d'une coiffure, d'un prénom ou d'un vêtement, de signes que l'on arbore, le rite et les traditions, ce sur quoi on peut lâcher utilement du lest pour s'approcher et accepter qu'un étranger est, comme le dit magnifiquement un proverbe irlandais, un ami que l'on ne connaît pas encore.

**Notre sixième et dernière conviction**, nous la poserons avec Martine Abdallah-Pretceille, pour qui, « davantage que le métissage des cultures, c'est la culture du métissage qui tend à devenir l'axe de création des processus culturels<sup>12</sup> ». Mais nous préférons, dans cet ouvrage, la notion de *créolisation* à celle de métissage.

« Il m'arrive souvent, quand je dis sans y prendre garde : "Ma vie", de me demander involontairement : "Laquelle de mes vies ?" », écrivait Stefan Zweig<sup>13</sup> ? Avec la vigueur des processus multiculturels comme mode de développement principal de nos sociétés pluralistes, on ne doit plus rechercher, pour le sujet, de « racine unique » ou de « source » des origines, car la nature des processus change constamment d'état à mesure qu'elle augmente ses connexions, qu'elle renforce ses multiplicités. Admettre cela, c'est aussi explorer la variation comme culture.

## VIVRE L'INTERCULTUREL

À partir de ces constats, de ces convictions, l'ambition de départ de notre ouvrage est de saisir la réalité des contours d'une rencontre interculturelle qui se produise au plus près possible.

Mary Parker Follett affirmait que l'on n'apprenait pas l'amitié en lisant des traités sur le sujet, mais bien en vivant avec ses amis. Autrement dit, en défenseuse d'une démocratie vivante, elle privilégiait une coopération qui met en valeur un « pouvoir *avec* » plutôt

---

12. Martine Abdallah-Pretceille, « Préambule », in Marc Debono et Cécile Goï (dir.), *Regards interdisciplinaires sur l'épistémologie du divers. Interculturel, herméneutique et interventions didactiques*, EME Éditions, 2013.

13. Stefan Zweig, *Le Monde d'hier* [1944], Belfond, 1993.

qu'un « pouvoir *contre* ». Elle cernait là un pouvoir qui est celui, pour nous, de la rencontre.

Comment résister par la rencontre à un monde de marchandisation croissante et au risque d'atomisation des liens ? Dans quelle mesure faut-il s'inquiéter de l'éparpillement du « moi » qu'engendrent le capitalisme et les technologies, de la capacité croissante des individus à se créer des identités différenciées selon les contextes ? Comment, plus positivement, aller vers un partage du pouvoir et du savoir, privilégier les coopérations, le tout aboutissant à une économie post-carbone dans une société collaborative, apprenante et « biophile » ?

La mondialisation présente un défi redoutable à la pensée et à l'action en matière culturelle, car l'appareil théorique des sciences sociales et des sciences de gestion s'est construit en prenant comme référence centrale l'État-nation dans sa version occidentale moderne et en a fait la figure quasi exclusive du politique. Cela est profondément remis en cause aujourd'hui. Prendre la mesure de faits sociaux d'emblée globaux, comme l'a fait Ulrich Beck<sup>14</sup> avec le cas des épidémies ou de la raréfaction des ressources en eau, et chercher la trace de ce qui se vit chez nos contemporains est passionnant.

Une certaine démarche analytique, culturaliste et fonctionnaliste est incapable de nous extraire des processus dans lesquels nous sommes empêtrés. Mais comment connaître l'Autre ? On ne peut saisir l'« esprit objectif » d'une communauté humaine comme on le fait de panneaux de signalisation qui offrent une information univoque et immédiate. Nous chercherons donc, dans cet ouvrage, à rapprocher la culture d'autre chose que des représentations collectives, des « traits culturels », sortes d'« universaux » dont la base ne serait ni les individus, ni les groupes sociaux, ni leurs rapports d'appartenance. Nous explorerons l'archétype d'un être social qui *bricole* avec des « bouts » et des « traits » de culture dans un monde qu'il arpente, qu'il comprend souvent mal et où la réversibilité des rôles

---

14. Ulrich Beck, « La condition cosmopolite et le piège du nationalisme méthodologique », in Michel Wieviorka (dir.), *Sciences sociales en mutation*, Sciences Humaines, 2007.

tenus est partiellement possible par l'entretien, « en coulisses », d'un patrimoine culturel partagé avec d'autres que soi.

## LE DEVOIR DE QUESTIONNER

Nous pourrions donner l'impression dans ce livre de naviguer entre deux rivages. Nous l'assumons. Celui du chercheur qui essaie de dégager des raisons objectives, et celui du militant qui cherche à combattre ce qui lui paraît nocif ou injuste dans des sociétés certes menacées par une hystérisation du débat public, mais fécondes de leurs jeunessees.

La forme très libre, le cheminement par sauts et gambades, que prennent les pages qui suivent, permettront, nous l'espérons, de proposer aux lecteurs une manière peut-être décalée de considérer le champ de l'interculturel, dans lequel un doute constructif a toute sa place : nos évidences sont souvent loin d'être les évidences de nos interlocuteurs, et nous plaiderons tout au long de ce livre pour une démarche de questionnement constant. « Chaque fois que vous vous retrouvez à penser comme la majorité des gens, faites une pause, et réfléchissez », aimait à dire Mark Twain. Cette pensée nous pousse, en tant qu'essayistes, à l'ouverture et à la curiosité. Aussi ne s'étonnera-t-on pas de trouver cités dans ce livre des auteurs dont nous ne partageons globalement ni la posture ni les convictions. Qui, même, parfois, nous hérissent. Auteurs qui, cependant, n'ont pas écrit que des bêtises, et dont certaines analyses peuvent alimenter utilement notre réflexion. Si le souci premier de tout honnête homme – ce sont deux Français qui l'écrivent – est de se défaire de ses préjugés et de ses passions dévorantes pour connaître le monde, un mouvement complémentaire, tout aussi indispensable, est de réinstiller, juste après, de l'humanité, du cœur et de l'imagination.

Nous nous inscrivons ainsi largement dans une certaine tradition intellectuelle française, qui est marquée par ce sens du doute, ce devoir de questionner, ces chemins du savoir qui relativisent la notion même de vérité avec Michel de Montaigne ou Blaise Pascal, mais aussi les lois avec Montesquieu, l'engagement avec Simone Weil, la liberté de jugement ou la notion de sauvage avec Claude Lévi-Strauss ou Françoise Héritier, tradition pour laquelle

l'humanité existe, dans sa misère et son espérance. Et même sous les apparences de l'« inculte », du « fou », voire du « barbare ».

Épouser cette tradition française de pensée revient à assumer les contours d'un engagement laïque, à explorer un horizon introspectif, une philosophie qui expérimente, les limites aussi d'un certain relativisme culturel (autant de cultures, autant de natures). Ainsi, Michel de Montaigne « est catholique parce que né en France et que, né en Perse, il aurait été mahométan, ou protestant s'il avait vu le jour en Allemagne<sup>15</sup> ». Mais il n'aurait jamais renoncé, en aucun pays, à forger son âme plutôt que de la meubler, à proclamer que la vraie science est une ignorance qui se sait, que la vraie liberté, c'est de pouvoir toute chose sur soi et que le signe le plus certain de la sagesse est la gaieté.

Reconnaissons aussi qu'il y aura toujours face à nous de l'imprévisible, de l'incompréhensible et de l'ambivalent. Les effets sur le temps long de la crise sanitaire le rappellent chaque jour. Prendre en compte la seule culture, croyance religieuse ou identité nationale de quelqu'un pour prétendre expliquer ses actes et ses pensées peut être un leurre. Nous dénonçons une erreur à ne plus commettre dans les champs interculturels, illustrée par des remarques du genre : « Il est japonais, français ou rwandais, donc... » Ci-gît un regard de type culturaliste qui supposerait que chaque société est régie par un ordre symbolique spécifique qui surdétermine les pratiques signifiantes qui y ont cours. Quelle illusion de penser pouvoir présenter, en quelque sorte, le « plan de câblage » de la machine humaine, un plan fixe et structural qui suffirait à prédire partout et à tout moment les comportements et les expressions de chacun de ses ressortissants à partir d'un seul angle de vue : l'appartenance à un groupe, la volonté de puissance, les intérêts de classe, l'instinct d'imitation ou les pulsions sexuelles.

Autre erreur, celle de penser en termes de « Il est libre Max... et en plus citoyen du monde ! » Ci-gît un regard de type individualiste radical où ce même ressortissant aurait « prise » sur les éléments de son environnement culturel et pourrait sans cesse renvoyer

---

15. Michel Onfray, *L'Art d'être français*, Robert Laffont, 2021.

les « bons » codes culturels selon les interlocuteurs et les contextes (1). Pour cet être parfaitement rationnel, maître des forces, dépourvu d'affectivité, dompter ses ancrages culturels serait son affaire !

Seuls les individus humains peuvent être le siège de croyances, de désirs, d'intentions. Les nations ne pensent pas. Pas plus que les institutions. Elles sont simplement traversées de décisions et d'élan d'appartenance. Mais, pour autant, l'individu n'attache pas sa culture à un portemanteau en changeant de contexte, de cadre de ses sentiments ou affects et l'on ne peut manipuler cette culture à son avantage comme les pièces d'un jeu de Lego. Pas plus qu'un individu n'est un *poudroisement* d'identités qui se révèlent sans cohérence et se cachent, sans liens entre elles, au gré des situations... Les hommes font leur histoire, mais ne savent pas qu'ils la font et leurs actions ne sont ni totalement intentionnelles, ni totalement comprises de leur part.

Les cultures, qui ne sont pas « boîtes noires », et les identités, qui ne sont pas « boîtes à outils », sont à penser *ensemble* pour approcher des règles complexes de composition du sens et de la vie sociale. Des univers ondoyants d'un *bricolage*, plutôt qu'une île d'un seul bloc. « Je tiens impossible, écrivait Pascal, de connaître les parties sans connaître le tout, non plus de connaître le tout sans connaître les parties... »

Ce livre est l'occasion d'aborder la notion d'Archipel à partir d'un maximum d'angles de vue. La dimension interculturelle, comme découverte d'une culture différente de la nôtre – qu'elle soit géographique, professionnelle, institutionnelle, générationnelle... –, comme nécessaire lucidité, comme faculté du détour et comme tentative de mise en cohérence, constitue un impératif pour chacun d'entre nous. Cette « intelligence de l'autre » doit être prise en compte à tous les niveaux de la société, allant de l'archipel intérieur de l'individu, du plus proche au plus lointain, à l'archipel constitué par le monde tout entier.

## L'HOMME EST UN ARCHIPEL

Nous sommes frappés de voir à quel point le « socialement correct » aujourd'hui consiste à être classable, à s'opposer, d'un seul

bloc, ou à endosser sagement un rôle lisible et prévisible, alors que nous sommes pour la plupart sujets à toutes ces petites schizophrénies d'une psychologie humaine ordinaire : la rivalité, par exemple, entre le sage que nous croyons être et le fou que nous rêverions de devenir ; entre le canard de ferme et le canard sauvage ; entre l'humble et le fanfaron ; entre l'avidé de solitude et l'assoiffé de compagnie ; entre le réaliste et l'utopiste ; entre le croyant et celui qui se débrouille très bien sans Dieu ; entre celui qui rapine et celui qui troque ; entre le courageux et le pleutre ; entre celui qui veut comprendre le monde et celui qui ne veut plus entendre parler de rien et succombe à la tentation de la couette ; entre la part masculine et la part féminine de chaque individu ; entre des convictions politiques et des réflexes qui les contredisent...

En faisant un détour par l'univers et la tradition chinoise, le philosophe et consultant en entreprise Dominique Christian donne de cette diversité intime de l'Homme, que Romain Gary nommait *féminisation* du monde, une étonnante image :

La personnalité homogène est un mythe. Imaginez Jekyll et Hyde passant un test de personnalité MBTI... le DRH en serait migraineux. Eh bien, chacun d'entre nous est autrement divers que ce personnage de roman. Le roman *La Pérégrination vers l'Ouest*<sup>16</sup> évoque les facettes d'une même personne. Le moine Xuán Zàng parti à la recherche de textes bouddhistes sacrés est accompagné de quatre disciples étonnants. Ils ressemblent à des super-héros de bandes dessinées, mais sont profondément les composants de la personne humaine : un singe malin « Conscient de la Vacuité », figure du système cérébro-spinal ; un dragon représentant le système sensori-moteur (organes des sens, muscles et membres) ; un être mi-homme mi-porc, incarnant le système neurovégétatif (digestion, respiration, nerfs et viscères) ; un bonze du désert qui évoque l'âme, ou plutôt le mouvement vers l'âme. Le roman rend compte des effets d'un long voyage à travers déserts et dangers multiples : les composants du moine peu à peu masquent l'existence du héros. L'identité homogène de ce dernier se dissocie. Vérité du désert, vérité de la vie.

---

16. Wu Cheng'en, *La Pérégrination vers l'Ouest*, Gallimard, coll. « Bibliothèque de la Pléiade », 1991.

Et il ajoute : « La perturbation des habitudes, le travail à distance [...] obligent à repenser radicalement les modes de relation. Comment la vie (professionnelle comme privée) peut-elle satisfaire suffisamment le singe, le dragon, l'homme-cochon et le moine qui nous constituent<sup>17</sup>? » Toutes et tous, nous existons dans plusieurs mondes et nous y vivons avec des intensités différentes.

Assez curieusement cependant, l'injonction de la société faite à l'individu d'être d'un bloc – au mépris ou dans l'ignorance de sa diversité intérieure – se double, lorsqu'il se tourne vers l'extérieur, d'une injonction à être performant sur plusieurs plans à la fois. Comme le remarquait Jean Grenier dans sa préface aux œuvres d'Albert Camus :

L'homme en général ne connaît pas ses obligations parce qu'elles sont trop étendues : il doit être à la fois ceci et cela, et un peu de tout. Il faut qu'il soit sur tous les postes du rempart, tour à tour bon citoyen, bon fils, bon fonctionnaire, bon employé, bon camarade. Cet homme se doit d'être universel en puissance, de ne laisser aucune réalité de côté. Sans quoi il risque d'abuser les autres et de se tromper lui-même par une vue partielle<sup>18</sup>.

Comment assumer cette diversité intérieure au lieu de se croire dans l'obligation de refouler des pans entiers de ce que nous sommes, au seul motif de la recherche de l'unité et de la contrainte binaire d'une société qui découpe, range, ordonne pour toujours opposer un terme à un autre? Faut-il diviser chaque fois la chose en deux afin d'en obtenir l'essence singulière? L'unité n'est-elle possible qu'à la condition de la castration partielle, de la mise à mort de ce qui, psychologiquement ou culturellement, peut représenter jusqu'à la moitié d'une personne? Au terme d'une étonnante marche solitaire qui l'a mené de Paris à Jérusalem en 2017, un jeune

---

17. Dominique Christian, *Encres à penser*, t. IV : *Histoire de récits*, Books on Demand, 2021.

18. Jean Grenier, « Préface », in Albert Camus, *Œuvres complètes*, Gallimard, coll. « Bibliothèque de la Pléiade », 1962.

auteur, Samuel Adrian<sup>19</sup>, résume assez bien ce refus de la fausse unité en écrivant :

Je souhaitais réaliser un voyage solitaire, voilà qu'il s'achève dans la foule. Je voulais que mon équipée fût païenne, voilà qu'elle aboutit dans une église. Ces incohérences ne me surprennent plus. Je suis tout, et son contraire : chrétien et païen, solitaire et mondain, baroudeur et casanier. [...] Voilà au moins une chose que m'aura apprise ma balade : chérir mes contradictions. Laissons la cohérence aux robots.

La culture se tient en vie en *mutant*. Le propre du culturel n'est-il pas de foisonner et de se transformer ? La vertu du domaine interculturel est alors de défendre et d'illustrer une histoire polycentrée de l'intelligence. Ainsi plaidons-nous ici pour le droit de l'Homme « et du citoyen » (2) à être traversé de contradictions, à être multiple, et *un* grâce à ces changements permanents d'une forme en une autre et non malgré eux.

Chaque épreuve pour l'individu, en Occident du moins, est constituée – toute une vie durant – par une tension entre deux « biens » également désirables, mais difficiles à concilier : à l'école, entre la sélection sociale faite sur une base individuelle (ma note, ma copie, la peur de l'échec...) et la confiance en l'autre, entre les révisions à faire et les découvertes à vivre ; au travail, entre le mérite individuel et la récompense collective, entre l'élan inquiet de la promotion et la consolidation des acquis ; en ville, entre l'enracinement qui sécurise et la mobilité qui libère ; en famille, entre l'attachement sincère et les conventions subies, entre la soumission aux valeurs ambiantes de la société et une fidélité aux modèles hérités des parents (3).

Nous plaidons pour le droit d'être à la fois soi *et* comme *étranger à soi* – « Je suis un autre », écrivait Arthur Rimbaud en 1871, assumant l'existence de ces différentes « provinces du moi » que l'expérience de l'altérité, du dépaysement provoqué par l'autre permet de reconnaître : la vision de sa propre identité n'est que partielle tant que l'individu n'a pas confronté en d'autres ce qui se produit en lui.

---

19. Samuel Adrian, *Le Syndrome Tom Sawyer*, Les Équateurs, 2019.

S'adosser à la compréhension d'une autre ou d'un autre, c'est reconnaître qu'il faut d'abord de l'autre pour accéder à cette extraordinaire diversité du soi qu'exprime si bien Dany-Robert Dufour : « Je est non seulement un autre... Je est une tribu, une clameur, une meute, un peuple. Dans ce cas, il n'y a plus besoin de la politique dans la polis puisque, de toute façon, je suis à moi tout seul tout un peuple<sup>20</sup>. »

Admettre d'être pluriel n'est pas forcément chose aisée quand chacun de nous est implicitement mis en demeure par l'environnement social de n'adhérer qu'à une seule vérité pour aussi se perdre dans la masse. La perspective riche et complexe de la créolisation, sur laquelle nous reviendrons, fait face alors à celle pressante et sommaire de l'assimilation. Pourtant, entre une attitude d'inertie (dans laquelle l'individu vit dans un univers nouveau comme il le faisait avant), une attitude de dédoublement (dans laquelle l'individu adopte tout de go des pensées, des croyances et des pratiques en fonction de l'univers social dominant) et une attitude de mélange (dans laquelle chaque univers apporte sa vision du monde et féconde une synthèse), la personne humaine, particulièrement en contexte multiculturel, n'est pas faite d'immédiateté, de simplicité et de « primitivité » du moi, mais c'est une personne « médiante », construite, complexe et, comme le remarquait Michel Serres<sup>21</sup>, « tardive ». Il faut être au moins deux pour accéder à l'humanité. « Un homme seul est toujours en mauvaise compagnie », aimait à dire Paul Valéry. La pensée sans l'intervention d'autrui devient « monocorde ». Vendredi, par sa présence et par sa résistance même, va redonner pas à pas au comportement de Robinson davantage de plasticité et révéler celui-ci à son humanité restaurée. C'est en adoptant la position, le rôle et les paroles des autres à notre égard que nous devenons un objet pour nous-mêmes et que nous accédons à la conscience de soi et devenons une personne<sup>22</sup>. C'est donc toujours « secondairement », après la rencontre d'une autre ou d'un autre, que l'individu peut se rendre compte du réservoir d'attitudes ou

20. Dany-Robert Dufour, *L'Individu qui vient... après le libéralisme*, Denoël, 2011.

21. Michel Serres, *Éclaircissements. Entretiens avec Bruno Latour*, François Bourin, 1992.

22. Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité ?*, Érès, 2019.

d'attributs qu'il possède et faire ce travail d'ajustement de pensées grouillantes qui est au cœur du dialogue interculturel qui débute et ne cesse de se poursuivre.

Si « nous sommes des échangeurs et des brasseurs de temps », écrivait Michel Serres, force est de constater que l'immense majorité de nos contemporains s'habitue à faire cohabiter et à alterner deux modes de relation, l'un virtuel, l'autre réel. Et que certaines personnes paraissent dotées, en nos temps présents, d'une forme d'ubiquité, difficile mais intéressante à comprendre. Elles agissent et vivent, en effet, dans des formes nouvelles de « co-présence » et de multi-temporalité parce que leur condition matérielle le permet. Cette minorité, économiquement privilégiée, participe de plusieurs canaux de communication. Avec l'intensification de l'expérience de travail à distance liée à la crise de la Covid-19 (visioconférences et condition du « zoomer », voire du « zombie »), chacun sent bien qu'il est projeté dans un temps contraint, à la fois de plus en plus séquentiel et linéaire (« monochrome », pour reprendre les catégories d'Edward T. Hall, quand les réunions s'enchaînent les unes aux autres comme des dominos) et aussi de plus en plus simultané et éclaté (« polychrone », quand nos interlocuteurs sont là, à l'écran, mais toujours avec d'autres personnes que nous, en même temps, et peut-être même sur d'autres écrans). Lors de ces réunions numérisées, le sentiment s'amplifie d'une « intensification/accélération » du rapport au temps, d'un temps qui manque à mesure qu'il se densifie et nous déborde (4).

La mobilité géographique, les possibilités d'actions et d'interactions à distance, spatiale et temporelle, rendues possibles par les technologies modernes, s'accroissent pour des personnes « ubiquistes » (ou « multi-positionnelles ») à tel point qu'elles peuvent avoir le sentiment d'être en plusieurs lieux et dans plusieurs temps à la fois, contribuant à enchevêtrer personne et rôle social, sphère intime où l'on se raconte et sphère publique où l'on se distingue.

La société d'après-guerre consacrait une autre structuration du *devenir*, avec des cadences collectives, constantes, partagées par l'immense majorité : les temps de travail, du repos dominical, puis du week-end, des vacances estivales avec la fermeture des usines et des bureaux... Aujourd'hui, les rythmes sont de plus en plus individuels et déphasés les uns des autres. Gare à la *deadline* propre à ce temps

qui vous prend « à rebours » à des fins « d'optimisation » : GPS qui estime une heure d'arrivée, sons qui préviennent, signes sur écrans qui alertent, ordinateurs qui prévoient la durée d'un téléchargement et le temps restant. Vivre selon l'heure, c'est un peu devenir un agenda. La mémoire d'un ordinateur est peu faillible, tout simplement parce qu'elle n'est aucunement affective. Qu'elle n'est pas humaine.

Bouleversement des temps et aussi des espaces physiques et symboliques. La crise sanitaire de la Covid-19 a amplifié ces formes de mobilité « sur place » où l'on n'aurait plus besoin – en théorie – de partir physiquement et de voyager pour éprouver le mouvement du monde. C'est devant l'écran qu'il faut être. En bulle.

On sait qu'un arbre déraciné ne pousse pas fort. Mais nos temps contemporains, ceux de la mobilité, des migrations renvoient de plus en plus à des situations de boutures en plusieurs lieux, de remaniement, de « mise en intrigue » de « ses » ancrages culturels et de soi-même. La question se pose de la continuité possible de son histoire quand l'identité n'est plus tout à fait le fruit d'un seul arbre dont on percevrait facilement les racines. « J'ai tout essayé pour me soustraire, mais personne n'y est arrivé, on est tous des additionnés », écrivait Romain Gary, homme de multiples identités sociales assumées. Préférant la multiplication à l'addition, la créolisation à l'assimilation, René Depestre, quant à lui, utilise la métaphore du banian :

Otre ses racines principales, le banian possède des racines aériennes qui retournent à la terre pour devenir un autre arbre. Une boucle perpétuelle entre ciel et terre. J'ai une « identité banian » [...] Au fil des expériences, j'ai superposé en moi diverses cultures, sans pour autant perdre mes racines haïtiennes [...] Les gens croient connaître l'identité d'un homme par une seule de ses racines. C'est un leurre<sup>23</sup>.

Ajoutons que nos neurones eux-mêmes nous poussent à l'addition plutôt qu'à la soustraction. Une étude de l'université de Virginie parue récemment dans la revue *Nature*<sup>24</sup> montre que notre cerveau

---

23. <http://ile-en-ile.org/rene-depestre-haiti-dans-tous-nos-reves>

24. <https://www.nature.com/nature/volumes/592/issues/7853>

a une tendance innée à favoriser l'ajout d'éléments plutôt que d'en enlever. « La plupart des gens supposent que la meilleure façon de gérer un problème est d'ajouter de nouvelles fonctionnalités, même si ce n'est pas la solution la plus rationnelle », constate Benjamin Converse, l'un des auteurs de cette étude. Lorsque l'on demande aux gens d'améliorer un itinéraire de voyage, seulement 28 % d'entre eux éliminent des destinations, même si l'emploi du temps est déjà surchargé. De même, lorsque l'on demande à quelqu'un de retoucher un texte, seuls 17 % des gens suppriment des mots plutôt que d'en rajouter. Les auteurs de l'étude pensent ainsi que notre subconscient repose sur l'idée que « plus, c'est mieux » et qu'enlever quelque chose est associé à une perte.

« La culture, observe Alban Bensa, est un style, un habit qui, celui-là comme les autres, ne fait pas le moine<sup>25</sup>. » Peut-on, dès lors, parler de « double » ou « triple » identité ? Non. Amin Maalouf, que l'on pourrait imaginer coupé en deux d'après ses origines et ses lieux de vie, s'y refuse. Dans *Les Identités meurtrières*<sup>26</sup>, il insiste au contraire sur le fait que le travail identitaire d'un individu ne saurait s'apparenter au rangement d'un meuble à tiroirs dissociés : « Moitié française, et moitié libanaise ? Pas du tout ! L'identité ne se compare pas, elle ne se répartit ni par moitiés, ni par tiers, ni par plages cloisonnées. Je n'ai pas plusieurs identités, j'en ai une seule, faite de tous les éléments qui l'ont façonnée, selon un "dosage" particulier qui n'est jamais le même d'une personne à l'autre. »

Roger Bastide, pour sa part, est celui qui a le mieux montré que ce n'était pas l'individu en situation d'acculturation qui était « coupé en deux » malgré lui, mais bien lui qui introduisait des coupures entre un certain nombre de compartiments étanches et de participations d'ordre différent. Pour un voyageur, un migrant, un manager mobile, un volontaire d'ONG, des croyances contradictoires peuvent coexister pacifiquement pendant longtemps, si elles appartiennent à des secteurs de la vie différents. Cela renouvelle notre manière même de penser la notion de culture dans nos sociétés. La « marginalité » est plus prise de conscience de

25. Alban Bensa, *Après Lévi-Strauss. Pour une anthropologie à taille humaine*, Textuel, 2010.

26. Amin Maalouf, *Les Identités meurtrières*, Grasset 1998.

« résidus », d'émergences, de possibilités non entrevues que « déchiement entre deux cultures antagonistes<sup>27</sup> ». Il n'y a pas hérité des cultures, mais héritage par voie d'apprentissage et donc de jeux complexes d'équivalences et de tiraillements, de dissonances et de transformations.

## LE MONDE EST UN ARCHIPEL

« Aucune société, quelle que soit sa taille, ne peut désormais produire ses conditions matérielles d'existence et de développement sans s'insérer chaque jour davantage dans le marché mondialisé », soulignait à raison Maurice Godelier<sup>28</sup>. La globalisation, comme système capitaliste généralisé de recherche du rendement, n'a pas gommé, loin de là, la diversité culturelle et le caractère bariolé, fragmenté du monde. Dès 2008, dans son livre *Le Commencement d'un monde*<sup>29</sup>, Jean-Claude Guillebaud aidait fort opportunément à comprendre que l'ère de la multipolarité émergeait à nouveau, que la domination occidentale, long avatar de l'Histoire, vivait ses dernières décennies, tandis que la Chine, l'Inde, le Brésil et tant d'autres redressaient la tête, cherchaient à récupérer leur part du gâteau, et que la modernité n'était plus, loin de là, seulement américaine ou européenne. Nous sommes entrés dans l'âge des nouveaux empires : américain toujours, mais aussi, désormais, chinois, russe, turc, indien... sans oublier les empires propres à de nouvelles puissances économiques transnationales qui dominent le contrôle des données régissant nos vies numériques (Gafam ou BATX pour le monde chinois).

Qu'est-ce que la globalisation ? C'est le passage d'économies avec des marchés à un monde devenu d'abord économie de marché.

---

27. Roger Bastide, « Le principe de coupure et le comportement afro-brésilien », *Bastidiana*, n° 4. Texte de 1955, initialement publié dans *Anais do 31º Congresso Internacioanal de Americanistas*, Anhembi, Sao Paulo, vol. I, 1955.)

28. Maurice Godelier, « L'Occident vit une refondation, comme pendant la Renaissance », *JDD*, 29 décembre 2013.

29. Jean-Claude Guillebaud, *Le Commencement d'un monde*, Le Seuil, 2008.

Et c'est aussi la rencontre du permis et du possible donnés aux acteurs les plus puissants de s'affranchir des règles définies au sein des espaces nationaux. Pour la première fois, la planète n'est plus (ou peu) dirigée par un système d'idées politiques partagées au-dessus de l'économique, mais majoritairement par des nébuleuses financières et des institutions dont les décideurs ont peu de rapport avec ceux que leurs décisions affectent et que l'on doit implorer pour qu'ils ne se comportent pas en prédateurs !

On parle, en effet, de plus en plus d'implantation d'entreprises du cybermonde dans des contrées (défiscalisées) où l'absence de législation et d'autorité du politique les mettra durablement hors de portée du bras séculier des justices nationales et de ce qui fonde tout simplement la justice. Le « local » du coin de notre rue est désormais comme transpercé en tous sens par des influences fiscales, politiques, écologiques... venues d'autres sociétés. Et Eli Pariser a montré comment les algorithmes secrets mis au point par Google, YouTube ou Amazon contribuaient à enfermer les internautes dans des bulles, dans leur propre sphère d'opinions et d'événements, en leur adressant systématiquement des informations similaires à leurs choix antérieurs, qu'il s'agisse de politique, de lecture, de voyage ou de culture<sup>30</sup>.

L'accroissement des échanges à l'échelle mondiale, la libéralisation de l'économie ne provoquent décidément pas une homogénéisation totale des différentes cultures, mais tendent à construire de plus en plus un cadre dans lequel un même mot, un même concept reçoit, selon le milieu de réception, toute une gamme d'interprétations différentes. La mondialisation, ou plutôt les diverses mondialisations en cours, engendre une production « différentielle » des cultures. L'illustre, par exemple, le succès que rencontre, dans les pays occidentaux les plus riches, un bouddhisme aligné sur les standards modernes de l'individualisme et de la recherche de l'épanouissement de soi.

---

30. Eli Pariser, *Filter Bubble: What the Internet is Hiding from You*, Penguin Press, 2011, cité par Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité ? op. cit.*

Comme l'a bien mis en évidence l'anthropologue Arjun Appadurai<sup>31</sup>, pour bien des pays du tiers-monde, la menace d'une américanisation ou d'une occidentalisation n'est pas plus préoccupante que celle d'une indianisation, d'une sinisation ou d'une arabisation. On sort ici des schémas passablement dépassés, et pourtant toujours pris au sérieux, des économistes des années 1960 ou 1970 sur le rapport centre-périphérie (où le centre serait celui des États-Unis et de l'Europe), et l'on se rend compte de l'importance des flux culturels qui contournent littéralement l'Occident. L'unilatéralisme nord-américain demeure globalement une réalité visible, la plus puissante, mais pas la seule, tandis que se développent par ailleurs des influences inverses, ce que Jonathan Xavier Inda et Renato Rosaldo<sup>32</sup> appellent des *reverse cultural flows*. En fait, la globalisation aide à l'amplification de ces mouvements tous azimuts, y compris de l'ex-périphérie vers l'ex-centre, comme on peut évidemment le constater en France en observant le développement des influences chinoise, arabo-musulmane ou même indo-pakistanaise. La culture s'en trouve de plus en plus « déterritorialisée », pour reprendre encore les termes de Jonathan Xavier Inda et de Renato Rosato, ce qui veut dire qu'un peu partout le lien entre une culture et un espace géographique tend à s'affaiblir ou à se recomposer de plus en plus.

Pour autant, nous ne nous sommes pas débarrassés de nos vieux réflexes. Souvent, nous continuons de nous prendre pour le nombril du monde, d'être des donneurs de leçons. Des champions du tout ou rien. Nous circulons dans l'Archipel de la planète en nous protégeant du doute par un kit de convictions bien ancrées, alors qu'en permanence nous devrions nous demander si nos évidences sont bien celles de l'autre, si ses rapports au temps, à l'argent, à l'histoire, à la religion, à l'idée d'égalité, au travail, à la nature, à l'action, à la hiérarchie, à l'individuel et au collectif sont bien les mêmes que les nôtres. L'enfer, ce n'est pas, comme le sous-entendait Sartre,

---

31. Arjun Appadurai, *Modernity At Large: Cultural Dimensions of Globalization*, University of Minnesota Press, 1996.

32. Jonathan Xavier Inda et Renato Rosaldo (dir.), *The Anthropology of Globalization*, 2<sup>e</sup> éd., Wiley-Blackwell, 2007.

« les Autres ». C'est refuser de reconnaître que l'autre est autre – et se priver ainsi de ce qu'il peut nous apporter – ou dépendre à en mourir du jugement d'autrui. Précisément quand l'Autre n'est pas vu, pas regardé, absent, rendu absent.

Et pour être indépendant, il faut prendre conscience de la réalité de ses... dépendances<sup>33</sup> ! Étrange paradoxe qu'illustre fort bien l'étranger qui, par les efforts de lecture et d'adaptation qu'il opère au sein d'une société qui n'est pas la sienne, apparaît mieux armé que beaucoup d'entre nous pour saisir la relativité des choses et cerner les profondes similarités de l'inconscient collectif de l'humanité. Réalité magnifiquement synthétisée par Simone Weil qui écrivait : « Aimer un étranger comme soi-même implique comme contrepartie : s'aimer soi-même comme un étranger<sup>34</sup>. »

## CHACUNE DE NOS SOCIÉTÉS EST UN ARCHIPEL

Les recettes traditionnelles qui ont consacré le destin des nations au cours des siècles n'opèrent plus beaucoup. Les cadres de pensée craquent. Ou plutôt se métamorphosent. Et c'est tant mieux ! Car les statuts, les titres de noblesse ou les cheveux gris ne suffisent plus à nos cadets. Les « sachants » doivent très vite prouver qu'ils savent, contrariés qu'ils sont par ce que l'on lit sur l'ordinateur en forme de téléphone dans le creux de la main. Sous peine d'ailleurs, à moins d'être des hyperpuissants, d'être condamnés – devant des tribunaux – pour le fait de ne pas avoir su vraiment !

Nous avons basculé aujourd'hui dans une ère de *l'individuation* dans de petits collectifs choisis, qui est, pour nous, celle d'une démultiplication des plans de référence. Une ère qui est celle aussi, chez beaucoup, d'une faible profondeur de la mémoire généalogique dans beaucoup de familles. Philippe Descola mentionne ainsi qu'il arrive que « l'on ait oublié le nom de ses grands-parents car chaque génération, d'une certaine façon, naît dans un monde vierge, même si c'est pour y faire exactement les mêmes choses

33. Edgar Morin, *L'Esprit du temps. Essai sur la culture de masse*, Grasset, 1975.

34. Simone Weil, *La Pesanteur et la Grâce*, Plon, 1947.

que des générations précédentes dont personne n'a conservé le souvenir<sup>35</sup> ».

Dans notre société, le commun, ce qu'il y a de plus précieux dans la vie sociale, est de moins en moins de l'ordre d'une propriété et d'une filiation que de l'ordre d'un ensemble de relations et d'associations<sup>36</sup>. Le domaine susceptible de produire des transformations majeures à la hauteur de nos défis contemporains est celui des *relations* entre les êtres humains. Dans ce commun, pour la plupart d'entre nous, il n'y a pas de *morale* politique ou religieuse en surplomb qui vienne régler chacun de nos actes, mais le constat de rôles et de valeurs en contexte qui nous permettent d'exister différemment. Michel Foucault a parlé d'*hétérotopie* pour désigner la coexistence dans un espace indéterminable d'un nombre infini de mondes fragmentés répondant tous à une logique propre.

Comment, dès lors, en cette « société fragmentée »<sup>37</sup>, selon l'expression de Michel Wieviorka, visant la reconnaissance et la mutualité, créer un socle culturel commun avec des personnes qui cultivent leur autonomie, comme la *Petite Poucette* de Michel Serres, et discutent sans cesse et de plus en plus des principes ? Et chez qui l'on a éveillé – et cela est heureux – un esprit critique. Sans cesse critique, ce qui l'est moins. Pour Salman Rushdie, le « moi » de la modernité tardive apparaît comme un collage d'éléments improvisés ou accidentels, un « édifice branlant que nous construisons avec des fragments, des dogmes, des blessures d'enfance, des articles de journaux, des remarques de hasard, de vieux films, de petites victoires, des gens qu'on hait, des gens qu'on aime<sup>38</sup> ». Il est significatif que, plus que celle de Prométhée ou celle de Dionysos, ce soit la figure d'Hermès qui acquière en notre temps la plus grande prégnance symbolique, car Hermès est justement figure de « récurrence », dieu des carrefours et du commerce, certes, mais surtout divinité des « bornes » ; le nouveau mythe de notre temps « est celui

35. Philippe Descola, *L'Écologie des autres*, Quæ, 2010.

36. Pierre Rosanvallon, *La Société des égaux*, Le Seuil, 2011.

37. Michel Wieviorka, *Une société fragmentée. Le multiculturalisme en question*, La Découverte poche, 1997.

38. Salman Rushdie, *Patries imaginaires*, 10-18, 1993.

du lien entre les différences, de la médiation entre prochain et lointain, celui des bornes, des limites qui définissent seules rencontres et carrefours<sup>39</sup> ». Avec Hermès, nous serions davantage avec Jack Kerouac *Sur la route*, près du *Vagabond solitaire* ou près des *Clochards célestes*, plutôt qu'au fil de canaux ou d'autoroutes rectilignes<sup>40</sup>. Davantage du côté de mouvements au sein d'Archipels que de l'ordonnement fixe, et en pyramide, d'un régime patriarcal tout-puissant et qui vise à se reproduire. À se perpétuer en transformant ponts en péages et, finalement, péages en murs.

Salman Rushdie fait référence à ces temps d'individuation qui conduisent chacun à se considérer comme unique, comme capable d'*extraire* du sens du flux des situations, comme devant jouir ici et maintenant d'un bonheur privé, supposé libéré des pesanteurs du passé et d'un ordre fixe de valeurs en surplomb. Osez être vous-même et *positiver* ! Ici, Catherine Ternynck nous dirait que l'altérité n'a pas fait son travail, qui est d'abord d'altérer l'intégrité narcissique<sup>41</sup>. Il peut y avoir beaucoup de monde tout autour, mais l'autre n'est pas en soi. Cela dessine une société du « manque à être » et d'« incapacité à devenir ». Cela revient à être malheureux de ne pas être heureux. Tout se vaut quand il y a une morale par personne et que « chacun cherche à être soi-même comme un *roi* et non comme un autre<sup>42</sup> ». Woody Allen l'a résumé en une phrase : « Nous ne ferons plus qu'un, mon amour... Moi ! » On notera cependant que de très nombreuses sociétés, notamment asiatiques, africaines ou andines, ne sont pas prêtes aujourd'hui à renoncer à une culture profondément collective, où l'on observe chez les individus une propension à en référer au groupe pour toutes les décisions de la vie sociale et à se penser comme éléments indissociables d'un ensemble dont ils dépendent étroitement. On ne saurait évidemment en déduire que ces sociétés sont « en retard » par rapport aux nôtres. Simplement, leurs valeurs et

---

39. Jean-Pierre Sironneau, « Hermès ou la pensée du retour », in Michel Maffesoli (dir.), *La Galaxie de l'imaginaire. Dérive autour de l'œuvre de Gilbert Durand*, Berg International, 1980.

40. Jean-Thierry Julia, « Rhizome, réseau et petit-monde (Gilles, Henri, Paul... et les autres) », *Sciences de la société*, n° 91, 2014 [en ligne].

41. Catherine Ternynck, *L'Homme de sable*, op. cit.

42. Élisabeth Roudinesco, *Soi-même comme un roi*, le Seuil, 2021.

leurs référentiels, la partie immergée de leur « iceberg », demeurent différents des nôtres.

Pour en revenir aux sociétés occidentales, Francine Saillant et Éric Gagnon parlent, en ce qui nous concerne, du « deuil de la communauté protectrice, unifiée et unificatrice<sup>43</sup> » ; ils soulignent l'émergence contemporaine de différents types de communautés fondées sur des relations de proximité, des micro-groupes ou des micro-réseaux. Ces formes de liens renforcent l'individu comme fondateur de sa propre réalité sociale, en valorisant l'idée de liberté et de droits fondés sur la souveraineté individuelle, le choix, la mobilité, les affinités, le plaisir et l'autonomie. Ainsi, pour un nombre croissant de nos contemporains, l'espace de référence dans lequel chacun demande à être jugé, évalué sur ses compétences et comparé dans ses engagements dépasse largement un seul cadre normatif. Les niveaux d'identification et d'ancrage, les liens multiples et contradictoires se superposent, ou plutôt se multiplient. Si l'identité de chacun était faite jadis de cercles concentriques autour de son individualité et lui offrait une sécurité<sup>44</sup>, ces cercles sont désormais dissociés, les centres de référence se multipliant, se métissant, se liquéfiant<sup>45</sup>.

Tharailath Koshy Oommen souligne qu'avant les grandes explorations de la Renaissance « territoires et races coïncidaient à peu près : l'Afrique était noire, l'Europe blanche, l'Asie du Sud-Est jaune, l'Asie du Sud brune, etc.<sup>46</sup> ». On peut ne pas être très à l'aise avec ces simplifications colorées (au demeurant inexactes, en ce qui nous concerne, nous sommes davantage roses que blancs !), mais il y a un fond de vérité qui distingue cette période de la suivante, qui est celle des mélanges et de frontières plus ouvertes, quand l'identité de chacun est toujours conduite à se définir dans un cadre plus vaste. Et comme l'a écrit Georges Canguilhem<sup>47</sup>, « l'individu se trouve

43. Francine Saillant et Éric Gagnon, *Communautés et socialités. Formes et force du lien social dans la modernité tardive*, Montréal, Liber, 2005.

44. Jacques Audinet, *Le Visage de la mondialisation. Du multiculturalisme au métissage*, L'Atelier, 2007.

45. Zygmunt Bauman, *Liquid Modernity*, Polity Press, 2000.

46. Tharailath Koshy Oomen, « Les relations entre race, ethnicité et classe », *Revue internationale des sciences sociales*, Unesco/Érès, n° 139, février 1994.

47. Cité dans André Demailly, *La Psychologie sociale*, L'Interdisciplinaire, 1993.

à l'intersection d'appartenances multiples (Toulousain-catholique ; buraliste-philatéliste), volontaires et involontaires. Il n'est [totallement] englobé dans aucun de ces groupes, lesquels ne sont pas eux-mêmes, entre eux, dans des relations d'inclusion, malgré la commodité des termes nation ou classes sociales ». En ce sens, l'individu dans notre modernité tardive est, plus que jamais, un acteur « pluriel » puisque chacun de nous appartient simultanément à plusieurs catégories et groupes sociaux en termes de nationalité, d'organisation professionnelle, de genre ou d'âge, et que ces catégories se chevauchent sans cesse entre elles à grande cadence. Et pas dans un emboîtement sage et ordonné d'identités gigognes. Quand chacun se destine à obtenir et à négocier la reconnaissance de définitions de soi, en nos sociétés occidentales contemporaines, la « fabrication » de soi par les autres, mais aussi des autres par soi, semble possible. Elle devient ainsi *problème* à surmonter. Pensons à ces corps tatoués, bodybuildés, déridés... considérés comme des auxiliaires du moi, sortes de porte-parole d'un individu qui veut endiguer le temps et maîtriser l'apparence de la chair qui nous compose.

L'Autre a longtemps été construit « de l'extérieur » par l'anthropologie coloniale. Et puis est venu le temps de la décolonisation et des mouvements révolutionnaires en Amérique latine ou en Afrique. Aucune culture ne pouvait plus alors disposer de critères absolus la poussant à imposer ses propres distinctions aux productions d'une autre culture. Aujourd'hui, l'Autre de l'intérieur des sociétés occidentales est une figure d'ailleurs devenue plus « proche ». L'ailleurs est ici, dit Patrick Banon<sup>48</sup>, puisque nous sommes amenés, dans nos territoires, à partager une diversité de pratiques, de religions, de cultes. Que nombre de coutumes – en apparence – peu compatibles s'y croisent, s'y tempèrent, s'abrasent l'une l'autre et que l'on confère au *multiple* et au *divisé* une densité propre.

L'espace des organisations, entreprises ou structures du tiers-secteur ne peut, par exemple, que difficilement rendre invisibles les différences et ignorer la personne du travailleur et ses droits subjectifs, son autonomie familiale, ses opinions politiques.

---

48. Patrick Banon, *Réinventons les diversités. Pour un management éthique des différences*, First Éditions, 2013.

De plus en plus de salariés insistent aussi pour que soient prises en compte leurs convictions religieuses. Serge Gruzinski parle d'une « irruption des mélanges<sup>49</sup> » qui envahit les domaines de l'existence et d'un champ humain planétaire, strié de migrations, de zones franches, de diasporas et d'espaces transfrontaliers. Irons-nous à dire, comme l'écrit Patrick Banon<sup>50</sup>, que « chaque individu dans sa singularité et dans sa différence est désormais le ferment d'un tout » et que « la globalisation place l'individu (pluriel) au centre de la société, et non plus le territoire » ? Nous le pensons.

Aujourd'hui, moins confiants en l'avenir, moins sécurisés par l'appartenance à une seule communauté prioritaire (le parti, l'Église, l'entreprise, la conscription, la famille unie...) – puisque les appartenances sont désormais davantage « multiples » –, les individus sont davantage portés sur la revendication catégorielle, on le voit bien notamment en temps de pandémie. Partout émerge une condamnation croissante de l'autoritarisme venu d'en haut, partout l'on voit se développer des revendications régionales (défense de langues régionales, des patrimoines locaux), des revendications de groupes religieux ou sectaires, d'associations féministes (rappelons qu'aujourd'hui, si étrange que cela paraisse, en France, seules 2 % de nos rues portent le nom d'une femme), de mouvements homosexuels ou transgenres ou encore de défense des droits communautaires ou ethniques. Cela rejaillit sur le fonctionnement de la société globale mais aussi de l'entreprise qui, plus que jamais, est « affaire de société<sup>51</sup> ». Ce qui est légitime ne dure pas et la compétence doit être fréquemment démontrée à l'heure de l'événement et de sa constante mise en doute. Enfle une révolte contre le pouvoir des pères comme modalité historique naturelle et comme principe unique de gouvernement. Cette « irruption des mélanges » ne se joue pas qu'entre cultures « exotiques » ou extra-européennes et cultures occidentales, elle est à l'œuvre dans des sociétés contemporaines confrontées à la légitimité de leurs traditions face à l'explosion d'un véritable « marché des identités ». L'univers social somme de plus

---

49. Serge Gruzinski, *La Pensée métisse*, Fayard, 1999.

50. Patrick Banon, *Réinventons les diversités*, op. cit.

51. Renaud Sainsaulieu, *L'Entreprise, une affaire de société*, Presses de Sciences Po, 1992.

en plus chacun de regarder sa culture du point de vue d'une autre. Ainsi l'Insee nous informe-t-il que 40 % des immigrés qui vivent en couple sont en union mixte avec un(e) non-immigré(e).

La prétention même des États-nations à détenir la seule source de légitimité ne tient plus nulle part. Elle ne tient ni en Afrique, en Amérique andine ou en Asie centrale, où l'on mesure tous les jours le drame de la contradiction entre des systèmes constitutionnels importés et la réalité de pouvoirs coutumiers ou religieux qui peuvent avoir eux aussi leur modernité, ni en Europe, aux États-Unis ou en Chine, où les sociétés civiles prennent une importance croissante dans la construction des régulations. C'est le défi de la *gouvernance*, un mot nouveau pour une vieille nécessité : celle de permettre à chacun de peser sur les politiques publiques, d'avoir voix au chapitre, de voir reconnue sa logique propre. Cela ne veut pas forcément dire que toutes ces logiques « se valent ». Elles existent, simplement, et l'on ne peut pas ne pas en tenir compte si l'on veut construire une société harmonieuse. De même que l'individu ne peut pas ne pas tenir compte de sa diversité intérieure s'il ne veut pas devenir fou, le dialogue interculturel international suppose une attitude de curiosité, de détour par la logique de l'autre et la collaboration de cultures socioprofessionnelles administratives, associatives, humanitaires, entrepreneuriales, syndicales à mille lieues les unes des autres est devenue dans nos pays-archipels une nécessité absolue...

Appliquer la métaphore de l'Archipel à la France invite, pour nous, à célébrer les possibilités nouvelles d'émancipation face à un ordre ancien perçu comme pesant et aussi à cerner, du même coup, les perturbations d'un système politique centralisé et de nos imaginaires égalitaires, si forts pendant les Trente Glorieuses. Nous vivons, depuis 1914, l'érosion d'une matrice à la fois catholique et laïque, où le monde ouvrier jouait un des grands rôles directeurs. Dans *L'Archipel français*<sup>52</sup>, Jérôme Fourquet parle précisément d'une « ère post-chrétienne », voire « achrétienne », pour ce qui était autrefois la « fille aînée de l'Église » (5). Nous assistons à une remise en cause des éléments de cette matrice hiérarchique traditionnelle

---

52. Jérôme Fourquet, *L'Archipel français*, Le Seuil, 2019.

de valeurs, origine géologique commune en quelque sorte des mouvements d'archipel en Occident. De l'Histoire pour tous à chacun selon sa mémoire, de l'esprit de conquête au principe de précaution, ce schéma vertical, « patriarcal », qui existe et dure dans une temporalité extra-individuelle, connaît une recomposition du rapport homme/animal (lutttes grandissantes pour les droits des animaux, pratiques « anti-chasse » et engouement pour l'« animalisme »), du rapport homme/nature (véganisme, bio, retour au « local », culte païen de l'environnement), du rapport homme/femme (égalité visée pour une « Ève », être accidentel tiré de la côte d'« Adam », sexualité non refoulée, féminismes actifs, critique de la maternité de la femme servante), du rapport parent/adolescent... Une modification également du rapport travail/loisirs (le chef devient *manager-coach*, le patron devient entrepreneur, le salarié devient *partenaire*, l'équilibre est revendiqué entre ses vies personnelles et ses vies professionnelles). Quant à la mutation des conceptions de la famille, elle est tout aussi impressionnante : recul du mariage comme institution, augmentation des divorces, naissances majoritaires « hors mariage », mères et pères célibataires ou approbation de nouveaux droits pour les couples homosexuels, vérité des sentiments personnels, du désir qui l'emporte sur les convenances et les unions forcées, etc. Pourtant, bien des autorités religieuses, musulmanes, juives ou chrétiennes, résistent face à ces évolutions. La hiérarchie de l'Église catholique, en particulier, ne se résout pas, en France et ailleurs, à ces mutations d'une société de plus en plus sécularisée, et c'est un creve-cœur pour la minorité de croyants progressistes qui tiennent bon au sein d'une Église dans laquelle ils ne se retrouvent pas toujours. Une prise de position de 2021 de la Congrégation pour la doctrine de la foi, au Vatican, déclarant que l'Église ne saurait bénir l'union de personnes de même sexe laisse songeur quand on sait que, dans de nombreuses paroisses, on n'hésite pas à bénir des chevaux, des vaches, des motos, des voitures, des navires et même, vieille tradition de l'armée pas complètement éteinte, des étendards, des sabres et des épées (6)!

Claude Lévi-Strauss relève que « l'humanité est constamment aux prises avec deux processus contradictoires dont l'un tend à instaurer l'unification, tandis que l'autre vise à maintenir ou à rétablir

la diversification<sup>53</sup>». De même, toute vie humaine en société est « balancier » et Jean-François Chanlat nous le rappelle en partageant le regard du sociologue Marcel Bolle De Bal :

[Toute existence se partage] entre, d'une part, des phénomènes de « déliance », sociale (déliance aux autres : la solitude), psychologique (déliance à soi : l'absence de dialogue avec l'inconscient), cosmique (déliance au monde : la coupure des racines), ontologique (déliance au devenir de l'espèce : les « progrès » de la bio-ingénierie) ; et, d'autre part, des phénomènes de « reliance », reliance à soi (psychologique), reliance aux autres (sociale), reliance au monde et à son devenir (cosmique, ontologique, anthropologique).

C'est la raison pour laquelle on observe que, de nos jours, écrit-il, les humains « recherchent de tous côtés de nouvelles possibilités de reliance, à des fins personnelles, sociales ou économiques : sectes, groupes de rencontre, nouvelles thérapies, comités de quartiers, associations diverses, équipes autonomes de travail, cercles de qualité, communautés de vie et de travail<sup>54</sup> ».

## RENCONTRE OU SIMPLE RENDEZ-VOUS ?

Face aux risques de déliance que nous pointons, nous militons pour des horizons interculturels qui fassent place à une intelligence de l'Autre.

Nous croyons à la rencontre, et trouvons fort intéressante la distinction que proposent François Laplantine et Alexis Nouss entre le rendez-vous et la rencontre : « La rencontre ne s'annonce pas plus qu'elle ne se prépare. Nulle stratégie possible, à la différence du combat ou de la séduction. On n'arrive jamais à une rencontre, une rencontre, toujours, vous arrive<sup>55</sup>. » Une rencontre produit une désstabilisation, est une victoire sur l'immobilisme, qui multiplie dans la vie sociale les lieux inattendus et les occasions de se penser

53. Claude Lévi-Strauss, *Race et Histoire*, Gallimard, 1952.

54. Jean-François Chanlat, *Sciences sociales, management et sociétés. Plaidoyer pour une anthropologie élargie*, Presses l'université Laval, 2014.

55. François Laplantine et Alexis Nouss, *Le Métissage*, Flammarion, 1997.

autrement. C'est le dehors qui nous force à penser. Toujours. Parce qu'il est mis en présence de quelqu'un par hasard, parce que se côtoient, dans un même immeuble ou sur un même territoire, des populations aux profils socio-économique et culturel différents, parce que même si l'autre ne prononce pas une parole, il me parle par son regard, le sujet est amené à sortir de lui-même pour « revenir » à lui, transformé. La vérité n'est pas alors la possession d'un seul. Quelque chose nous surprend. Quelqu'un nous affecte. Et ce face-à-face avec cet autre devient notre réel le plus réel<sup>56</sup>. La joie de la découverte vient toujours d'un contact avec le réel qui est plus qu'un simple rendez-vous ponctuel « en terre inconnue ». La rencontre permet de goûter à cet apport nutritif entre la présence à soi et la disponibilité à autrui. Le contraire de la rencontre est de fréquenter un semblable à moi pour espérer faire un chemin avec cette personne en restant exactement ce que je suis.

Connaître ses propres sources renforce l'envie de s'abreuver à d'autres sagesses et puits de savoir. Cela revient aussi à se dire : « J'aurais pu être à sa place et je sais donc mieux, grâce à cela, ce que j'ai à dire d'original. » Savons-nous mieux « où nous en sommes » quand nous savons « d'où nous sommes » ? Connaître de près ses ports d'attache aide à allonger le pas pour arpenter le vaste monde.

Ce qu'il y a de frappant dans la société française et dans nos entreprises privées, comme dans nos institutions publiques ou nos associations, ce n'est pas que l'altérité soit niée : nous n'avons peut-être jamais été plus loin dans l'exaltation des différences et dans le raffinement de leur expression juridique ou médiatique (pensons, dans le champ du travail, aux politiques dites de « gestion de la diversité »). C'est plutôt que le concept de l'Autre est peu à peu privé de toute signification sociale, politique et même ontologique dans le sens d'un progrès politique collectif.

Quand les solutions politiques en commun sont désertées, quand la simple défense de la diversité à travers des slogans et des labels prend le pas sur les idéaux de la République à travers des droits, grand est le risque du simple affichage. Trop souvent, dans

---

56. Henri Maldiney, *Penser l'homme et la folie*, Jérôme Millon, 2007. « Pendant quelques secondes, nous voici nu, perdu et sans repères, "troué", dit le poète. »

des tableaux de bord pointant la diversité, notifiant les origines de chacun, quantifiant les appartenances, flirtant avec des pratiques non avouées de discrimination positive car obsédées par l'origine..., nous constatons qu'il ne s'agit plus de comprendre les différences culturelles, leurs sources, mais simplement de les « enregistrer » comme on collectionne machinalement les insectes ou les timbres-poste. Un quota est atteint et l'on se dédouane ensuite de vouloir comprendre le sens des conduites culturelles qui occasionnent, ou pas, un retour des discriminations.

Quand la relation tend à devenir une simple connexion pour des personnes qui n'ont plus envie d'entrer en relation avec quiconque, quand la fonction dérivée des réseaux que l'on dit « sociaux » est de permettre aux gens de se faire une image d'eux-mêmes qui ait le moins possible à voir avec leur situation réelle, c'est à une survalorisation du présent, dont il convient de jouir autant que possible, que nous sommes tous sommés. « On nous Claudia Schiffer, on nous Paul-Loup Sulitzer... », chantait Alain Souchon dans *Foule sentimentale* en 1993. Quand « on nous vend de la matière en nous faisant croire que nous gagnons de l'être<sup>57</sup> » quand les communautés imaginées et les références culturelles d'un nombre de plus en plus grand de nos concitoyens sont de plus en plus extérieures (via Internet, les médias et les moteurs de recherche) et se réfèrent de manière permanente à autre chose qu'aux circonstances physiques locales (sa rue, son quartier, sa région, son travail réel ou son absence de travail...), c'est le fonctionnement du monde social lui-même qui mute : on est moins dans une logique d'affrontements symboliques, de classe à classe, dans cet âge du code univoque évoqué plus haut, et davantage dans des logiques hédonistes et émotives, délestées de toute visée utopique ou progressiste, ce « qui fait que chacun consomme d'abord pour se faire plaisir plutôt que pour rivaliser avec autrui<sup>58</sup> ». Avec Chantal Delsol, nous pouvons dire que, dans les sociétés de la modernité tardive, ce sont moins les idéologies émancipatrices qui garantissent le bonheur universel que le confort médical et technique, le « loisir multiplié » (7). Et, pour

57. Catherine Ternynck, *L'Homme de sable*. *op. cit.*

58. Gilles Lipovetsky et Sébastien Charles, *Les Temps hypermodernes*, Grasset, 2004.

parler comme Marcel Mauss, que, sournoisement, le « bien » matériel remplace le lien.

Dans toutes les institutions, dans tous les domaines de l'existence, se développe un genre de vécu paradoxal. Nous jugeons dans un monde, nous agissons dans plusieurs autres. Privé de repères ontologiques et d'un transcendant unitaire, d'une intensité d'existence et d'une invariance qui ait valeur universelle, l'individu devient avide de micro-repères existentiels. Autant de repères qui témoignent d'une inflation du perlocutoire lorsque le contenu de nos messages est essentiellement déterminé par l'effet que nous voulons obtenir<sup>59</sup>. Les codes de la « web culture » s'y trouvent alors illustrés : abolir les barrières public/privé, exprimer des parts de soi autrefois cantonnées à l'intime, jouer du conseil amical gratuit, de la complicité affective en n'oubliant pas la frontière entre « partage altruiste » et « stratégie monétaire » pour tous ceux qui gagnent leur vie sur le Net. En vivant de leurs passions et en flânant ! Et en le disant en anglais<sup>60</sup> (8).

Dans le monde contemporain, « tout advient sur le mode de la disponibilité », d'un clic, d'un effleurement, constate Alain Finkielkraut. Et comme l'a souligné René Guénon, à considérer ce monde-ci sans arrière-monde, l'immanence comme un univers fermé et limité à l'humain, un certain type d'homme moderne serait « devenu véritablement imperméable à toute influence autre que celle de ce qui tombe sous ses sens<sup>61</sup> ». Pointant des relations humaines fragmentaires et discontinues, un nouveau type d'être humain à « personnalité multiple », Zygmunt Bauman parle quant à lui d'*indifférenciation* « chaque fois que la relation implique moins que la totalité de la personne, chaque fois que l'objet de la relation est un aspect sélectionné, [une] facette de l'Autre “pertinente”, “utile” ou “intéressante”<sup>62</sup> ». L'Autre est source de sensation et peu de responsabilité. Les rencontres fortuites n'engagent donc qu'une partie d'un moi « plurilatéral » et n'ont pas de conséquences, d'héritage

59. Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité ?*, op. cit.

60. Monique Dagnaud et Jean-Laurent Cassely, *Génération surdiplômée*, Odile Jacob, 2021.

61. René Guénon, *Le Règne de la quantité et les signes des temps*, Gallimard, 1945.

62. Zygmunt Bauman, *La Vie en miettes*, Pluriel, 2003.

durable de droits et de devoirs mutuels au-delà de la rencontre elle-même.

Mais toutes les rencontres ne sont pas fortuites, et peuvent procéder d'une volonté, d'un besoin vital. Comme l'affirme le philosophe Charles Pépin : « Nous avons besoin de sortir de “chez nous” pour devenir nous-mêmes. C'est cela la rencontre : c'est ce qui me met hors de moi, c'est ce qui me fait progresser dans la connaissance de moi par la rencontre avec ce qui ne l'est pas. La rencontre est ce qui me change par la confrontation avec une altérité<sup>63</sup>. »

## À LA RECHERCHE DU BOUC ÉMISSAIRE

Gilles Lipovetsky éclaire la réalité présente d'une autre intéressante lumière et parle, pour sa part, d'une « conscience indifférente » et d'une « thanatocratie » qui se développe, « où les catastrophes écologiques se multiplient sans pour cela engendrer un sentiment tragique de “fin du monde”. On s'habitue sans déchirement au “pire” que l'on consomme dans les médias<sup>64</sup> ». On scrute sans cesse des symptômes pour nous-mêmes et pour nos contemporains – les médias sont là pour nous les servir sur un plateau – et on finit par se convaincre, quotidiennement, que l'on va un peu mieux que les autres ou pas trop mal. La crise sanitaire liée à la Covid-19 a pu amplifier ces risques de dispositions mentales « anomiques » et favoriser une exacerbation du sensible, voire d'une constante sensible-rie que l'on déguste, à heures régulières, au journal de 20 heures. Paul Valéry parlait, en 1928, de « sociétés de distribution de réalité sensible à domicile » en évoquant, en visionnaire, les premiers appareillages radio-télévisuels. Dans *Regards sur le monde actuel*, paru en 1931, il écrit que « l'œil désormais goûte un crime, une catastrophe, et s'envole ».

Quand l'anomie s'étend, quand l'autre est devenu simple aspect de mon environnement, le bouc émissaire n'est jamais très loin.

63. <https://www.philomag.com/articles/charles-pepin-la-rencontre-est-ce-qui-me-change-par-la-confrontation-avec-une-alterite>

64. Gilles Lipovetsky, *L'Ère du vide*, Gallimard, 1983.

Le désert des valeurs et des horizons progressistes fait surgir la violence et les antagonismes. Car, chez les plus exaltés, une autre menace est constituée par l'essor d'un langage identitaire découpant au rasoir le « nous » et les autres, une origine ethnique et une autre, une victime et un oppresseur ; tout cela gagne en vigueur avec certaines plateformes sur le Net et certaines chaînes d'information en continu où chaque soir, à heure fixe, sont brandies les menaces de l'islamisme et du « grand remplacement ». Quotidiennement s'affichent les signes d'une hystérisation du débat, où l'essentiel est d'exclure son interlocuteur, de pratiquer la purge et, si possible, la mise à l'index. Avec la crise sanitaire, on rejette l'immigré de plus belle, on traque l'imposteur ou le trop suspicieux, le « vacciné collabo » ou le « non-vacciné héroïque »... On en appelle rapidement à la morale plutôt qu'à la loi ou à la preuve scientifique, celle qui s'échafaude nécessairement sur le long terme, et chacun repart de son côté, dans ses certitudes et sa « vérité ». Toujours ce risque de « se poser en s'opposant » et de penser que les jeux sont faits dès lors que l'on exprime ce qui n'est en fait qu'une certitude mal dégrossie. Les motifs, les ennemis imaginaires et les haines viennent de là<sup>65</sup>. On tient à avoir raison. On se transforme en caillou abrasif. On veut recouvrer par la violence ce que l'on a imposé par la violence, comme l'illustrent, d'une certaine manière aussi, un déboulonnage ou une décapitation systématiques de statues du passé. Lisons Alain Mabanckou, le 13 août 2020, dans *Le Point* :

Si l'on déboulonne une statue qui rappelle quelque chose d'horrible et d'injuste, comment donnerai-je à mon fils un regard sur cet événement ? On m'avait demandé, il y a quelque temps, s'il fallait modifier *Tintin au Congo* parce que l'œuvre était jugée trop coloniale et caricaturait les autochtones. Non, il faut poser un regard objectif sur ce temps colonial. Moi j'ai besoin de lire le Code noir, tout comme je dois lire *Mein Kampf* pour mieux affûter les raisons de mon indignation. En effaçant les traces de Colbert et du Code noir, nous effaçons aussi celles des résistants, des Noirs, des Blancs qui ont combattu ce personnage et décrié

---

65. Souvenons-nous de l'avertissement d'un secrétaire d'État américain, Dean Rusk : « Si vous ne faites pas attention à la périphérie, celle-ci change et devient le centre » (cité par Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, op. cit.).

ce code. La lecture de l'histoire ne doit pas être guidée par l'émotion [...] Je n'ai pas besoin d'afficher une rancœur pour affirmer mon identité.

Dans une société marquée par l'essor d'une autodétermination individualiste, où l'opinion exaltée l'emporte souvent sur la preuve patiente, d'autres cadres de pensée s'affirment. Au courant de tout, nous pourrions ne plus réfléchir à rien, donnant raison à Arthur Schopenhauer : « Très peu de gens savent réfléchir, mais tous veulent avoir des opinions. »

Dans ce contexte, « une vérité subjective, écrit Alain Eraly, c'est donc une proposition à laquelle nous accordons foi non parce qu'elle semble s'ajuster à la réalité des faits qui nous sont accessibles, mais parce qu'elle est conforme à nos désirs, nos projets et nos intérêts<sup>66</sup> ».

Nos temps courent ainsi un risque fort d'atomisation des liens entre les êtres. Ce qui gangrène notre société est peut-être que nous vivons dans une espèce d'« émeute lente » dépourvue de relais sociaux capables de lui conférer une forme collective et de l'inscrire dans un projet, « puisque tout dessein politique semble déjà porter en lui la trahison des principes qu'il affirme<sup>67</sup> ». Il s'ensuit, dans l'esprit de nos concitoyens, un décalage entre une pauvreté mesurée qui stagne et une pauvreté ressentie comme de plus en plus menaçante puisque près d'un Français sur deux redoute de devenir un jour un sans-abri (sondage BVA/Emmaüs publié en décembre 2006)<sup>68</sup>.

## EN PETITES TRIBUS

On se définissait auparavant par son lieu de résidence ou de naissance. On était soi autrefois en faisant entrer l'universel en soi

66. Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité ?*, op. cit.

67. François Dubet, *Le Travail des sociétés*, Le Seuil, 2009.

68. Julien Damon, « Exclusion et sentiment d'exclusion : le grand écart », in *L'État des inégalités en France*, Observatoire des inégalités, 2009. De fait, la stabilité du taux de pauvreté ne veut pas dire baisse du nombre de pauvres, mais transformation de la pauvreté et de sa distribution (vécue, culturelle) selon les ménages et les lieux.

par l'école et l'anonymat de ses concours, par l'émancipation d'une profession, par les promesses tenues de l'ascenseur social, par l'espérance sincère d'une foi, par le vote d'un citoyen... Aujourd'hui, à l'image d'Internet et de ses multiples recoins, les individus se cherchent de nouvelles variations d'appartenances dans un nombre infini de micro-groupes, constitués autour d'affinités communes et passagères. Et l'on devient de plus en plus soi-même dans de petites « tribus » d'appartenance<sup>69</sup> où l'on éprouve des émotions, des états de conscience et des goûts en commun (la passion partagée d'un club de sport collectif, l'intérêt pour le véganisme, la photographie ou les mangas...), tribus libérées des profondeurs d'une conscience historique à visée émancipatrice. Tout et tout de suite. L'accès, droit d'usage provisoire, comme dans l'abonnement ou le leasing, se substitue à la propriété et aux stocks (9). Avec l'illusion d'un monde qui nous obéit au doigt et à l'œil pour user de services, pour une durée désirée<sup>70</sup>. L'abstention en politique en est un des multiples signes, et son souhait que l'« isme », du social, du national ou du commun, ne se concrétise plus.

Relations de voisinage, engagement civique, parentés... Le marchand s'étend à la sphère privée et à la culture et il le fait en « mode tribal ». Les « smart mobs », communautés éphémères de personnes qui sont capables d'agir de concert, même sans se connaître, illustrent positivement ce passage des temps présents de la sphère de production physique localisée (l'usine) à une économie de services de nature relationnelle, réticulaire, tribale. Une « tribu » constitue un groupe de personnes qui se reconnaissent mutuellement par leur « vêtement similaire<sup>71</sup> », c'est-à-dire par l'appartenance choisie à une communauté émotionnelle sans implications institutionnelles, morales ou intellectuelles qui engagent.

---

69. Michel Maffesoli, *Le Temps des tribus. Le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*, Table ronde, 2000.

70. Jeremy Rifkin a bien montré que le capitalisme industriel prodiguait un service gratuit avec un bien payant et qu'un nouveau capitalisme « culturel » fournissait un bien gratuit accompagné d'un service payant.

71. Michel Maffesoli, *Le Temps des tribus*, *op. cit.*

Le rapport « aux origines » de chaque individu épouse aussi ces transformations « optionnelles » et cette intégration des ethnies, des tribus, des clans... dans un ensemble techno-planétaire plus large dominé par l'instantanéité. Donald Horowitz a su définir un « paradoxe de l'ethnicité » de nos sociétés riches contemporaines. Un type humain aux identités provisoires. À mesure que ces sociétés accueillent des étrangers, intègrent des immigrés, célèbrent des mariages mixtes, à mesure que des minorités partagent une langue commune, l'ethnicité prend la forme d'une identité subjective invoquée dans les relations sociales (pensons aux Irlandais et à la Saint-Patrick, aux Italiens et à la procession annuelle de Mulberry Street...). Cette « nouvelle ethnicité » persisterait car elle permet de satisfaire deux désirs contradictoires inhérents au caractère des femmes et des hommes de nos sociétés : la quête d'une communauté d'appartenance ou d'un « sentiment » de communauté, là où n'existe aucune communauté, pour reprendre les termes de Dean Mac Cannell<sup>72</sup>, et un désir d'individualité où l'instant commande. C'est un peu comme si, dans des tribus temporaires, un « nous » englobant avait moins d'autorité sur un « moi » archipélisé. Et que l'individu pouvait faire des « choix » d'appartenance, par exemple, par le choix de prénoms pour ses enfants, le changement du nom de famille, le blanchiment de la peau, les vêtements portés, les mots utilisés dans une conversation, les signes religieux arborés... La valeur devient « centre de perspective pour un regard qui a des visées », comme l'écrivait Martin Heidegger. Cette « nouvelle ethnicité » – c'est-à-dire la production et l'activation de certaines formes d'identité communautaire qui découlent de la croyance des individus en une origine commune et distinctive les rendant différents – est un phénomène fréquent de nos jours, notamment en France via les groupes migrants et les conflits régionalistes, mais aussi en Afrique noire avec le tribalisme ou en Inde avec le communalisme.

Quand ce qui me lie au collectif est, de plus en plus, une pratique discursive qui me donne l'impression d'avoir une culture riche sans

---

72. Dean Mac Cannell, *Empty Meeting Grounds: The Tourist Papers*, Routledge, 1992, cité par Zygmunt Bauman, *La Vie en miettes*, *op. cit.*

que le coût à payer de la loyauté ethnique ou culturelle soit fort, quand l'autorité que je possède sur moi-même devient le fondement de toute autorité, je ne peux, en fait, jamais en reconnaître pleinement l'existence<sup>73</sup>. S'amplifie, selon nous, la difficulté à vivre avec nos contemporains en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, dans l'exaltation consumériste et l'essor frénétique des réseaux sociaux, où exister revient à opérer, pour le dire rapidement, une mise en scène de sa vie quotidienne, un dépassement fade de soi par soi. Les humains se trouvent de plus en plus rassemblés autour de l'écoute de sons et d'images directes qui constituent une base commune d'action, de divertissement et de ressenti des émotions. *L'Homo ecranis*<sup>74</sup> consacre le passage du cinéma et de la télévision à l'écran global, et le temps du virtuel, de l'immédiateté, des médias émetteurs aux médias conversationnels (blogs, forums, réseaux sociaux). On pourrait aussi parler aujourd'hui d'un *Homo reticulensis*, homme des réseaux sociaux, être de l'invasion pseudo-informationnelle, qu'Umberto Eco (que nous ne suivrons pas pour autant dans son ton méprisant) décrivait comme plongé dans un univers d'imposture : « Les réseaux sociaux, disait-il, ont donné le droit de parole à des légions d'imbéciles qui, avant, ne parlaient qu'au bar, après un verre de vin, et ne causaient aucun tort à la collectivité. On les faisait taire tout de suite alors qu'aujourd'hui ils ont le même droit de parole qu'un Prix Nobel. C'est l'invasion des imbéciles<sup>75</sup>. » Connectivité infinie, expressive, faussement participative qui fonde un « excès informationnel<sup>76</sup> » et dérégule l'espace-temps de la culture : celle des livres, du temps long et de la conversation où l'individu n'est pas la seule mesure de lui-même. Or, précisément, les aspirations humaines ne sont pas celles d'imbéciles. Nombreux sont heureusement ceux – et nous espérons en être – qu'un besoin de sens, de transcendance même, tenaille dans leur vie personnelle et sociale, avides d'une société plus juste et plus équitable.

---

73. Vincent Descombes, *Le Complément de sujet*, Gallimard, 2004.

74. Gilles Lipovetsky et Jean Serroy, *La Culture-monde*, Odile Jacob, 2008.

75. Cité par Daniel Lenoir dans son blog : <https://www.daniel-lenoir.fr>

76. Gilles Lipovetsky et Jean Serroy, *La Culture-monde*, *op. cit.*

Les mesures de distanciation et la crise sanitaire ont pu renforcer un « entre-soi » exclusif dans certains quartiers et accroître leur éloignement vis-à-vis des catégories populaires et des immigrés. Les journaux relatant des expériences de confinement dans de confortables résidences secondaires en sont une illustration. Partout, des barrières invisibles s'érigent. Chacun dans son couloir, même dans les piscines, chacun dans son compartiment, chacun dans sa classe sociale, chacun dans son bon droit communautaire, chacun dans son vécu. Et, pour tous, le mouvement capitaliste de l'« encastrement » du social dans l'économique<sup>77</sup>. C'est-à-dire, très simplement, la primauté d'une logique que les femmes et les hommes entretiennent vis-à-vis des choses matérielles sur celle des relations que les femmes et les hommes devraient entretenir entre eux.

\*

Ainsi avons-nous tenté d'esquisser un portrait quelque peu impressionniste de cette société en archipel, qui est aussi une société fragmentée, dans laquelle nous évoluons les uns et les autres, sans toujours voir clairement en quoi nous pouvons contribuer à la rendre plus vivable, plus juste, plus portée au dialogue et à des interactions fécondes. Or la recherche de voies de dialogue et d'interactions sociales pacifiques et créatrices est ce qui a déterminé pour chacun de nous deux, depuis de nombreuses années, notre intérêt croissant pour le fait interculturel et pour la façon dont les organisations – entreprises pour l'un et tiers-secteur pour l'autre – le prennent en compte, le gèrent, l'intègrent dans leurs stratégies.

Dans les pages qui suivent, sans prétendre à l'exhaustivité et surtout sans chercher à donner de leçons, nous nous attacherons à dire en quoi notre expérience de formation et de recherche, pendant toutes ces années, nous permet de rendre compte d'observations faites en plusieurs points de la planète géographique, professionnelle, institutionnelle où il nous a été donné de nous déplacer, et d'exprimer quelques convictions, quelques doutes aussi et quelques émerveillements. Nous le ferons sous forme de réponses libres à treize questions de base sur l'interculturel, questions qui nous

---

77. Karl Polanyi, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, 1944.

amèneront bien entendu à en soulever d'autres, beaucoup d'autres. Les réponses foisonnantes viennent parfois avec leur lot d'incohérences et de contradictions. Nous les assumons. Nous n'avons pas cherché à faire ici un traité, mais à proposer un espace de réflexion permettant aux uns et aux autres, comme il nous a permis de le faire en ce qui nous concerne, de questionner leurs évidences dans leur travail en milieu international et interculturel. Nous n'aimerions pas nous contenter dans notre travail, et dans notre vie en général, d'un savoir-faire qui serait tellement éprouvé, si convenu, si paresseux, qu'il s'exercerait au détriment du respect d'autrui et d'un « savoir être » tellement essentiel dans nos relations à l'autre.





---

# **PREMIÈRE PARTIE**

## CULTURE ET CULTURES

---



# I. VOUS AVEZ DIT CULTURE ?

## LA CULTURE, NOTION DÉPASSÉE OU CONCEPT EN DEVENIR ?

*Il faut beaucoup de naïveté ou de mauvaise foi pour penser que les hommes choisissent leurs croyances indépendamment de leur condition.*

Claude Lévi-Strauss<sup>1</sup>

Le concept est vieux, assurément, mais non point la culture en soi, donnée en perpétuelle évolution – donc toujours neuve – et en constante diversification, puisque, comme nous l'avons évoqué plus haut, chaque individu, de fait, est, de son enfance à son trépas, porteur d'adhérences culturelles persistantes et se trouve rattaché, tout au long de sa vie, à plusieurs communautés culturelles elles-mêmes changeantes.

Le terme lui-même recouvre chez les uns et les autres des choses souvent très différentes. Pour certains, la culture est un héritage, une sorte de « paquet » transmis par nos ascendants, où se fourrent pêle-mêle la tradition religieuse, la littérature, l'art, le patrimoine historique, linguistique, etc. Ne parle-t-on pas aussi de personnes « cultivées », de gens d'une « grande culture » ?

Pour d'autres, culture et civilisation se recourent largement comme cristallisation d'une même recherche de spiritualité pour conjurer la mort et éprouver la plénitude de nos corps. La culture donne alors ici force et puissance à une volonté humaine de transcendance, venant du plus profond de la terre. À l'origine du mot « culture » figure une amputation, opérée par Cicéron il y a deux mille ans. « Avant lui existait le mot "agriculture". Cicéron coupe le mot en deux et parle de *cultura animi*, mettant l'esprit, l'âme à la place

---

1. *Tristes tropiques*, Plon, 1955.

des champs», précise Gilles Verbunt<sup>2</sup>. De Cicéron nous retiendrons que «l'homme a une histoire parce qu'il transforme la nature<sup>3</sup>» et que la culture désigne les aspects matériels, subjectifs et symboliques de l'environnement qui résultent de toute activité humaine. À sa suite, André Malraux définira la culture comme l'«héritage de la noblesse du monde» qui échappe à l'oubli et parvient, par sa survie mystérieuse, à tenir face à l'écrasement du mal et de la mort. Prise dans le sens d'activité artistique, la culture constitue la créativité de l'homme, sa faculté de se dégager des liens étroits de la finitude ou du chaos. Elle est un «Anti-Destin». La culture est la «connaissance de ce qui fait de l'homme autre chose qu'un accident de l'univers<sup>4</sup>». Elle force un chaos à devenir forme. Elle compense par l'intensité un manque de durée, un terme mortel écrit à l'avance.

L'homme, écrivait Jean-Paul Sartre, est l'être dont l'apparition fait qu'un monde existe. Car tandis que l'animal vit dans son repos les yeux ouverts, l'homme est le seul être qui s'étonne de sa propre existence. N'appartenons-nous pas en tant qu'humains à la seule espèce productrice de signes qui sont également figurations du monde mental de nos contemporains? Carmel Camilleri a bien montré que la culture devait s'envisager comme mode non héréditaire de régulation des pulsions et des désirs, à l'inverse de l'animal dont bon nombre des comportements destinés à satisfaire ses besoins sont inscrits dans les gènes et ne se traduisent pas en signes, en normes sociales, c'est-à-dire en ce qui sera encouragé, accepté ou, au contraire, mis à l'index par les groupes auxquels on appartient ou que l'on traverse. Dans toute société, c'est en effet l'interdit (ce que l'on n'a pas le droit de dire) qui révèle le sacré<sup>5</sup>. Ce besoin de sacré, comme structure de la conscience, est un besoin de l'homme, qui ne peut s'en passer. Il peut y avoir société sans Dieu mais pas sans élan spirituel, sans Être re-lié par le moyen d'une spiritualité commune.

---

2. Gilles Verbunt, «Comment l'interculturel bouscule les cultures», *Les Cahiers dynamiques*, vol. 4, n° 57, 2012.

3. Maurice Godelier, *L'Idéal et le matériel*, Fayard, 2014.

4. André Malraux, *Les Voix du silence*, Gallimard, 1951.

5. Alain de Benoist, *Ce que penser veut dire. Penser avec Goethe, Heidegger, Rousseau, Schmitt, Péguy, Arendt...*, Le Rocher, 2017.

Pour d'autres encore, la culture est formée par les modes de vie et de pensée, les habitudes acquises, les pratiques sociales... Culturel signifie ici que l'homme est agi par d'autres que lui. Issue d'un ensemble de systèmes symboliques (langages, arts, sciences, religions, règles matrimoniales, normes juridiques, rapports de production...), la culture serait une sorte d'*acquis* qui reste à l'individu quand il a tout oublié ! Un « macro-système humain de conventions », selon l'expression d'Eduardo Viveiros de Castro.

Edward T. Hall parlait d'un ensemble de règles *tacites* de comportement, le mot important dans cette définition étant bien l'adjectif « tacite ». Il évoque le contenu implicite de la culture, celui peut-être dont nous n'avons pas conscience, et cet *habitus* cher à Pierre Bourdieu, largement redevable des socialisations « primaires » (origine sociale, éducation, valeurs parentales...) dont le propre, nous dit-il, est de se faire oublier, tandis qu'elles continuent d'imprégner durablement nos comportements tout au long de notre vie. Ce « savoir social incorporé », ainsi que le désigne Norbert Elias<sup>6</sup>, avec ces dispositions acquises, apparemment naturelles, nous colle durablement à la peau et forme l'une des principales adhérences culturelles qui nous constituent. La culture peut ainsi se définir, de manière simple, comme l'élément appris du comportement humain. Elle recouvre l'ensemble des significations acquises les plus persistantes et les plus partagées par les membres d'un groupe, sorte d'inaliénable répertoire de mythes et de fantastique, à l'origine des comportements sociaux. Elle s'apparente à une « basse continue » de nos relations sociales qui permet de « légitimer » nos actes et participe d'abord de nos croyances et de nos ordres symboliques<sup>7</sup>. Loi sèche de l'*habitus* ? Poids de la socialisation primaire ? Notre vie entière est marquée, à la fois, par le sceau étroit de la domestication des instincts et par l'horizon d'une éducation qui élève l'âme et marque l'universel de nos conditions : comment apprendre à aimer, se préparer à mourir, assumer sa liberté, vivre la solitude, refuser l'injustice... Et cela, en tous pays. Cela signe la commune condition de l'homme, qui, de tous les animaux, n'est pas agi par son appartenance à l'espèce.

6. « Termes clés de la sociologie de Norbert Elias », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 2, n° 106, 2010.

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

Avant l'âge de 4 ans, les aptitudes motrices valorisées par des adultes « maternants » font l'objet d'un entraînement explicite ou d'un encouragement par le biais de pratiques de soins, de sourires et de présence affirmée, de stimulations tactiles passives (simple contact), sensori-motrices actives (caresses, embrassement...), de maintien de la position assise, de babillage encouragé, d'absence de vêtement restreignant le mouvement, de refus du « ramper »...

Avant l'âge de 7 ans, les enfants apprennent les modalités essentielles de la pragmatique du langage et de l'adaptation sociale des échanges verbaux : la direction du regard ou l'orientation du corps, la régulation et l'alternance des prises de parole, la valorisation d'un type de discours, notamment à table pour les Français, les luttes de classement et les hiérarchies à faire ou ne pas faire, les narrations d'histoires qui engagent ou émeuvent, les plaisanteries, les insultes ou les joutes verbales, les procédés indirects ou les insinuations, la rhétorique tout simplement<sup>8</sup> (10)...

De Bahrein à Munich, de Pretoria à Nuuk, nous avons expérimenté ces moments qui illustrent que l'on ne peut vivre sans un minimum de convictions... L'être humain est ainsi fait qu'il ne chemine qu'avec des aspirations et des croyances. Et si l'individu vit, pense, agit sous l'effet des principes et des valeurs auxquels il est attaché, est amené à croire, cela revient aussi à dire que la culture constitue un paramètre et non une cause<sup>9</sup>. Un champ de registres de justification mobilisés par chacun pour affronter, dans la vie sociale, le regard et le jugement des autres. L'ordre intérieur qui caractérise une personnalité n'est pas donné à la naissance. Il est ce qui est développé après la naissance sous l'effet des circonstances et, là, le « culturel » se teinte d'accidentel. L'homme connaît d'abord des instincts (ou pulsions) tels que la faim, la soif, le besoin sexuel. Puis il respecte de multiples règles interdisant ou prescrivant certains types de conjoints, de liens de parenté – la prohibition de l'inceste les résumant toutes. Dès lors, la culture est, en elle-même, productrice de pathologies, dans la mesure où elle se définit fondamentalement comme barrage à la satisfaction des instincts et exige

---

8. Blandine Bril et Henri Lehalle, *Le Développement psychologique est-il universel ?*, PUF, 1988.

9. Raymond Boudon, *La Sociologie comme science*, La Découverte, 2010.

des renoncements pulsionnels dont le prix à payer est très élevé pour l'homme<sup>10</sup>.

Enfin, certains caractérisent la culture comme le résultat d'une appartenance stricte à un groupe, à une ethnie, à un pays ou à un territoire. Nous nous méfions beaucoup de ce type de définition car, à ne retenir que celle-là, on peut verser rapidement dans le communautarisme du « chacun chez soi » et dans une vision frileuse, figée de la culture. Y primera toujours alors la localisation spatio-temporelle du domaine occupé par un corps. Or, l'expérience contemporaine, extension et créolisation, nous conduit à penser que la qualité d'un lieu, d'un territoire, est, de plus en plus, parfaitement indépendante de la localisation spatio-temporelle des objets et des technologies qui alors les possèdent.

## CULTURE ET RESPONSABILITÉ

Nous pensons, par ailleurs, que la culture peut être conçue comme expérience de la *responsabilité*. L'expérience du libre arbitre de l'homme le conduit à se sentir responsable et à faire face à une inévitable et féconde angoisse de l'existence.

Mais aussitôt cette hypothèse posée, elle demande à être considérée au regard de la diversité des cultures. L'idée de responsabilité existe partout dans le monde, même si, comme le remarque Edith Sizoo<sup>11</sup>, les langues non occidentales n'offrent pas toujours d'équivalents symétriques à la notion occidentale de la responsabilité. En général, le concept de responsabilité englobe deux éléments : la « charge » et la redevabilité.

Premier aspect : la charge, parfois synonyme de fardeau. En lingala, langue africaine, note Edith Sizoo, « *mokumba* signifie “poids” et “grossesse”, pas seulement celle d'une femme, mais aussi celle du chef des anciens qui porte le poids de la “grossesse sociale” ». Mais dans les cultures judéo-chrétiennes, la nature de cette charge est liée aux fondements religieux (le châtement consécutif à la pomme

10. Dorian Astor, *Deviens ce que tu es. Pour une vie philosophique*, Autrement, 2016.

11. Edith Sizoo, *Responsabilité et cultures du monde*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2008.

croquée de la Genèse), tandis que, dans le contexte islamique, « la responsabilité n'est pas représentée uniquement comme un fardeau, mais aussi, dans le récit de la Création et de la Chute que propose le Coran, comme un objet confié en dépôt ».

Pour la plupart des Indiens, note Makarand Paranjapee, « être responsable, c'est simplement accomplir son Dharma<sup>12</sup> ». Et c'est, pour certains Africains de l'Est, accomplir la volonté divine : en swahili, précise I. Ndaywel è Nziem, « le mot signifiant “responsabilité” pourrait être *makadara*, terme qui aurait une connotation religieuse et qui pourrait se traduire par “mission”, “ce qui a été écrit, “ce qui a été décrété par la volonté immuable de Dieu”<sup>13</sup>. »

Un deuxième aspect de la responsabilité est l'obligation de rendre des comptes, ce que les Anglo-Saxons appellent *accountability* et que les Français traduisent, avec un peu de mal, par *redevabilité*. Auprès de qui l'individu est-il responsable dans le cadre de son travail ? Dans nos cultures, la réponse n'est pas très compliquée : je dois rendre des comptes sur mes actes, mon comportement, mon travail auprès de mon patron, de mon directeur, de mon chef de service. En poussant un peu plus loin, je peux certes dire aussi que je suis responsable envers la collectivité nationale si je suis fonctionnaire, responsable envers les clients si je travaille dans une entreprise privée, responsable envers les populations aidées si je travaille dans une ONG. Mais, dans la mentalité occidentale, la référence à la hiérarchie institutionnelle est toujours première en termes de redevabilité. Or, dans bien d'autres cultures, les individus sont souvent tiraillés, pour ce qui est de rendre des comptes, entre d'une part leurs aînés, leur famille, leur communauté, leur groupe ethnique, et d'autre part l'entreprise qui les emploie ou le propriétaire de la parcelle agricole qu'ils cultivent. Ils peuvent même avoir une redevabilité envers les morts : c'est le cas dans plusieurs pays du Sahel où les agriculteurs estiment avoir à rendre des comptes aux ancêtres<sup>14</sup>.

---

12. *Ibid.*

13. *Ibid.*

14. Ousmane Traoré, « Exister par le foncier et le demeurer en l'adaptant aux nouvelles exigences et réalités » : [www.institut-gouvernance.org/docs/actes\\_bamako-2-3.pdf](http://www.institut-gouvernance.org/docs/actes_bamako-2-3.pdf)

La notion de responsabilité est également connectée à celle d'honneur, de face. Ce lien est particulièrement important dans des pays comme la France ou la Chine, mais aussi dans des pays arabes comme le Maroc. Comme l'écrit Brahim Hallali :

Le rapport que le Marocain entretient avec la responsabilité [est insolite]. La plupart des Marocains n'aimeraient pas être tenus pour responsables quand « ça ne marche pas ». Cela ne signifie pas pour autant qu'ils n'ont pas un sens de la responsabilité. Tout au contraire. Quand leur dignité est respectée, ils se donneraient totalement à l'entreprise et au dirigeant. Leur « évitement » de la responsabilité s'explique justement par le fait que beaucoup de patrons les ont habitués uniquement à la rétroaction négative. Quand les choses vont bien, personne ne leur dit rien, mais quand ça va mal, « on leur fait porter le chapeau ». Ainsi, ils ont été amenés à développer cette phobie de la responsabilité qui transparaît d'ailleurs dans le parler marocain. Par exemple, le Marocain ne rate pas le train ou le bus, c'est plutôt ce dernier qui est parti sans lui. Il ne heurte pas la porte, c'est plutôt elle qui l'a « frappé » ; ce n'est pas lui qui a laissé tomber le verre, c'est le verre qui lui est tombé des mains<sup>15</sup>.

Rappelons enfin que, dans les cultures à orientation collective, la responsabilité et l'évaluation de la performance sont davantage affaire d'équipe que d'individus. Cela se manifeste notamment dans le fait que dans ces cultures, en cas de faute individuelle, prévaut non la sanction individuelle, mais la prise en charge par le collectif de l'erreur commise, sans autre punition pour l'individu que la honte qu'il éprouve à l'égard du groupe qui le protège.

## LA CULTURE INSTRUMENTALISÉE

La culture est le champ de bien des dérives, bien des instrumentalisations. Tour à tour, elle peut être *muséifiée*, avec ses gardiens du temple ; *emmurée* comme nous venons de le dire, avec le repli communautariste ; *surestimée* quand on la met sur un piédestal ou qu'on lui attribue l'explication de tous les phénomènes sociaux (c'est

---

15. Brahim Hallali, « Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique », in Jean-François Chanlat, Eduardo Davel et Jean-Pierre Dupuis (dir.), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'université Laval et Québec, Télé-université (UQAM), 2008.

le « culturalisme », attitude simpliste qui ne voit pas que les prétendus « chocs culturels » sont souvent bien davantage des chocs de rapport de force et le fruit d'injustices sociales); *fallacieusement convoquée* lorsque, dans un conflit interpersonnel par exemple, on se contente d'expliquer les divergences par l'alibi de la différence d'âge, d'origine géographique ou religieuse; *pastichée* lorsque, au motif d'améliorer les interactions avec l'autre, on se croit obligé d'adopter tout de son langage, de sa manière de vivre et de travailler, comme si l'on avait quoi que ce soit à attendre de l'abdication de sa propre culture; *imposée* lorsque la culture d'entreprise, ou institutionnelle, se veut applicable partout; ou même *politisée* lorsqu'elle est prise en otage par les détenteurs du pouvoir.

C'est le propre d'une idéologie d'oublier toujours une composante du réel, celle des possibles derrière l'observation d'une même opération, d'un même phénomène. Ehrard Friedberg<sup>16</sup> a su ainsi utilement dénoncer une « habitude mentale un peu paresseuse qui consiste à toujours chercher l'explication des comportements des individus dans ce qu'il y a de plus immédiatement visible et connaissable ». La sagesse interculturelle invite donc à ne pas croire au miracle de l'abolition du temps par la reprise du « même » et à la possibilité d'une empreinte de cire fondant sur des individus, que l'on baptiserait « culture ». La culture n'est pas le fondement intemporel des comportements et des actions parce qu'elle est toujours négociation partagée, souvent silencieuse, souvent inconsciente, avec d'autres individus. Elle est certes adoption, dès la première heure de nos vies, d'une structure cohérente d'habitudes<sup>17</sup>, mais sans que l'on puisse trouver un point originel duquel tout part, une essence réelle et permanente. Pas plus qu'il n'existe de monde dans lequel on puisse choisir sa langue et en changer au gré des vents, les champs culturels seraient ce qui existe, est persistant, sans que jamais personne les ait pensés en propre. Et sans se perpétuer à l'identique. Jamais.

---

16. Ehrard Friedberg, « La culture "nationale" n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de sociologie*, vol. 1, n° 46, 2005.

17. Bertrand Troadec et Tarek Bellaj, *Psychologies et cultures*, L'Harmattan, 2011.

Car, comme il n'est pas de langues qui ne comportent en leur lexique des emprunts extérieurs qui les nourrissent et les vivifient, les cultures possèdent un « contenu propositionnel » en contact avec d'autres contenus (11). Elles font certes la différence entre vrai et faux, juste et erroné, beau et laid... mais les cultures ne sont pas une simple juxtaposition de traits culturels. Elles sont davantage une manière non fixe de les combiner tous et d'offrir des solutions humaines à des dilemmes jugés universels par chaque société. Philippe d'Iribarne présente ainsi la culture comme étant avant tout langage, code :

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 et met en ordre. Elle définit les principes de classification qui permettent d'ordonner la société en groupes distincts, des groupes totémiques aux catégories professionnelles. Elle fournit des schémas d'interprétation qui donnent sens aux difficultés de l'existence, les présentant comme les éléments d'un ordre, qu'il faut dès lors endurer, ou fruit de sa perturbation, qu'il faut dès lors corriger<sup>18</sup>.

Associer le mot d'identité à celui de culture, comme nous le ferons plus loin dans cet ouvrage, revient à rappeler que, pour nous, l'action n'est pas déterminée, mais simplement paramétrée par un cadre – fût-il puissant et national comme dans les travaux de Geert Hofstede ou de Fons Trompenaars – et que l'acteur humain « n'applique pas mécaniquement des consignes, il fait des conjectures, il raisonne, même si son raisonnement est pratique, implicite<sup>19</sup> ». Est culturel quelque chose qui *arrive* à l'être et non qui *vient* de l'être. La posture interculturelle conduit alors, pour nous, à explorer la manière dont les individus accomplissent une « mise en intrigue » de leurs actions, à reconnaître que la construction de sens excède largement la préfiguration culturelle, et qu'autrement dit on rend

18. Philippe d'Iribarne, « Cultures nationales et conception du travail », in Michel de Coster et François Pichault (dir.), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck Supérieur, 1998.

19. Jean-Hugues Dechaux, « Agir en situation : effets de disposition et effets de cadrage », *Revue française de sociologie*, vol. 4, n° 51, 2010.

compte de « quelque chose qui se passe » et non de « quelque chose qui est<sup>20</sup> » (12).

## LA CULTURE COMME LANGUE VIVANTE

À l'étranger, on joue souvent à l'autochtone, et en voulant l'incarner, on le devient. Davantage qu'un ensemble de caractéristiques se résumant à des échelles d'attitudes ou de valeurs, la culture recouvre donc, pour nous, les champs de sentiments (vécus) d'appartenance et une conscience (produite) de « soi ». 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 cesse, en définitive, d'être « reconnaissable<sup>21</sup> ». Pour nous, le domaine de la recherche interculturelle doit donc s'intéresser davantage qu'il ne le fait aujourd'hui à l'analyse des situations dans lesquelles les acteurs ne puisent pas dans des routines ou simplement des habitudes pour traiter des problèmes de communication, de conduite et d'action. En cela, l'interculturel nous semble naturellement porté, de plus en plus, à faire état de situations dans lesquelles les individus ne disposent pas de « solutions historisées et mémorisées » et s'engagent, au risque de la perte de face et du discrédit, dans un processus d'explicitation ou de recherche de solutions acceptables<sup>22</sup>. Cela amène à penser que, pour bien analyser un domaine culturel, il ne faut pas en étudier un seul et qu'il faut donc se pencher sur l'histoire de ses relations avec les cultures environnantes. Or ces relations sont constituées des actions mêmes de sujets. De personnes, d'individus. Toujours. Même en nombre. Les supposées cultures sont, de proche en proche, interdépendantes. Et l'on peut dès lors se demander où commence et où finit (mais finit-elle?) une culture particulière. Ces limites,

---

20. Sheldon Stryker, *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*, Benjamin Cummings Publishing Company, 1980.

21. Virginia Drummond, *Le Management interculturel. Gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise*, Gereso, 2014.

22. Isabelle Vandangeon-Derumez et David Autissier, « Construire du sens pour réussir les projets de changement », in David Autissier et Faouzi Bensebaa (dir.), *Les Défis du sensemaking en entreprise*, Economica, 2006.

ces frontières sont constructions. Elles relèvent en fait des représentations et de la construction identitaire des individus et des liaisons à leurs groupes d'appartenance. Et ces frontières se fondent largement sur la « figure de l'étranger », sur la connaissance recherchée ou la méconnaissance de l'autre<sup>23</sup>, celui précisément pour qui nous n'avons pas de point(s) de référence(s). « Les étoiles naissent, vivent et meurent ; pourtant, le destin des étoiles ne s'arrête pas à leur mort, puisque, grâce à leur chaleur interne, elles ont recréé des conditions qui n'existaient plus dans l'espace pour permettre l'apparition de nouveaux noyaux, plus complexes<sup>24</sup>. »

On n'insistera sans doute jamais assez sur le fait qu'une culture est en perpétuelle évolution (qu'elle s'enrichisse ou s'appauvrisse) et qu'elle est le résultat d'une construction collective, s'étalant sur plusieurs siècles. Une attitude trop répandue en France, et pas seulement dans les milieux d'extrême droite, est la terreur de voir altérée, écorchée, même, au contact de « gens qui ne sont pas de chez nous », l'identité et la culture françaises. Bien françaises. Gauloises. Le mot même de « Gaulois » prête à sourire, lorsque l'on se rappelle qu'il y a beau temps que les Celtes, puis les Gallo-Romains, puis les peuples germaniques et d'Europe centrale ont fait voler en éclats cette identité gauloise, ouvrant fort heureusement la voie à un monde de mobilité, d'échanges culturels et d'apports utiles qui surent modeler le quotidien (l'usage maîtrisé de l'eau chaude, des vignobles, les théâtres, les routes, les forums, les plans de défrichement apportés par l'Empire romain...). Les Gaulois arrêtaient également de manger du cheval et du chien, aliments tabous dans les élites romanisées. Idéfix n'avait qu'à bien se tenir ! Rappelons, d'ailleurs, que la collection de bandes dessinées *Astérix*, petit guerrier gaulois qui invite à l'autocritique, ferraille sans cesse et veille à la récolte du gui sacré, est le fait de René Goscinny, issu d'une famille polonaise, et d'Albert Uderzo, originaire d'une famille piémontaise. Penser à le souligner ici nous conduit à regretter et à combattre

---

23. Ingrid Plivard, *Psychologie interculturelle*, De Boeck Supérieur, 2014 ; Pierre Ouellet, *Le Soi et l'autre. L'énonciation de l'identité dans les contextes interculturels*, Presses de l'université Laval, 2003.

24. Ali Aït Abdelmalek, « Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : des cultures nationales à la civilisation européenne », *Sociétés*, vol. 4, n° 86, 2004.

ces temps qui sont nôtres où chacun serait amené à faire état de ses papiers d'identité avant de pouvoir exprimer un talent. La culture française n'est pas un objet de musée, mais le résultat d'une longue construction dans laquelle les apports extérieurs ont été essentiels, et la capacité d'accueillir remarquable. La culture joue un rôle symbolique essentiel dans l'échange et contribue à la production d'identités (13) qui l'influencent en retour. La culture s'apparente à ce qui est soubassement du signifiant de l'identité dans les interactions. Et selon la belle formule de Gilbert Simondon, la culture est la « valeur qui permet la relation<sup>25</sup> ».

## LA CULTURE COMME CONSTRUCTION COLLECTIVE

Notre identité culturelle collective est bien perpétuel « remueménage », « cohérence toute paradoxale » qu'enrichissent sans cesse des instances contradictoires. En matière de littérature, l'héritage « français » ne saurait guère se réduire à celui d'auteurs comme Rimbaud, Baudelaire, Balzac ou Victor Hugo, que l'on appellerait aujourd'hui (très maladroitement) des Français « pur jus ». Il est aussi celui de la comtesse de Ségur, née Rostopchine, d'Émile Zola, dont le père est né à Venise, d'Alexandre Dumas, fils d'un homme né à Saint-Domingue, celui également de ces romanciers d'origine étrangère (Julien Green, Jorge Louis Borges, Andrée Chedid, Tahar Ben Jelloun, Alain Mabanckou, Milan Kundera, François Cheng...), tous s'étant établis en France à un moment donné et ayant fait à la langue française le cadeau de leur inventivité lexicale et poétique.

Et que serait notre univers artistique sans ces autres « immigrés » que furent, en leur temps, Brancusi, Fujita, Chagall, Mondrian, Picasso, Modigliani ? Que serait le paysage musical français sans Jacques Offenbach, Charles Aznavour, le mime Marceau, Joséphine Baker, Joseph Kosma ou Vladimir Cosma ? Notre capital scientifique sans une Marie Curie, un Hubert Reeves ou un Georges Charpak ? Notre rayonnement industriel sans un Marcel Bich, inventeur du

---

25. Gilbert Simondon, *L'Individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Jérôme Millon, 2013.

célèbre stylo à bille qui porte son nom, et qui a vu le jour à Turin où son père était ingénieur? Et nos fiertés sportives sans ces prodiges d'origine polonaise, italienne, espagnole ou africaine qui font la gloire de notre ballon rond national? Que seraient nos villes sans ces bâtisseurs italiens, portugais, maghrébins, venus accomplir ici les travaux que les Français dits très improprement « de souche » répugnaient à accomplir? Nul mieux que Pierre Perret, dans sa chanson *Lily*, n'a su l'exprimer :

On la trouvait plutôt jolie, Lily  
 Elle arrivait des Somalies, Lily  
 Dans un bateau plein d'émigrés  
 Qui venaient tous de leur plein gré  
 Vider les poubelles à Paris  
 Elle croyait qu'on était égaux, Lily  
 Au pays d'Voltaire et d'Hugo, Lily  
 Mais pour Debussy, en revanche  
 Il faut deux noires pour une blanche  
 Ça fait un sacré distinguo

Construction collective et sacré distinguo... qui n'oublie pas le presque million de soldats étrangers de la Légion étrangère depuis sa création, mais aussi les militaires algériens, tunisiens, marocains qui ont combattu pour la France ou encore, bien sûr, les tirailleurs « sénégalais ». Tirailleurs qui n'étaient pas nécessairement sénégalais, mais recrutés dans toute l'Afrique noire, aussi bien en Afrique de l'Est qu'en Afrique centrale et occidentale. « Passant, ils sont tombés fraternellement unis, pour que tu restes français », écrivait en 1994 Léopold Sédar Senghor dans sa dédicace du monument aux morts de Fréjus en hommage aux combattants de l'Afrique noire. L'armée de Lattre de Tassigny de la Seconde Guerre mondiale comprenait 160 000 musulmans.

Sacré distinguo et construction collective qui se font aussi aux confins et en des territoires éloignés de la capitale. Il y a dans la tradition française des *Lettres persanes*, des *Lettres de Chine* ou de *De la démocratie en Amérique*, dans l'héritage postcolonial d'un Albert Memmi, d'un Jean-Paul Sartre, d'un Aimé Césaire ou d'un Édouard Glissant, dans les écrits de Julia Kristeva ou de Tzvetan Todorov, dans les romans de Nina Bouraoui ou le travail à destination de la jeunesse de Didier Daeninckx, dans toute leur dissemblance, ce contact

fructueux d'altérités distantes sans en abolir l'écart. Cette perspective composite – de libération des imaginaires – où aucun élément ne fait valeur en lui-même comme modèle.

Un dernier exemple de construction collective et de production différentielle des signes, n'en déplaise aux puristes, est celui de la langue française. Un auteur français – d'origine roumaine –, Pierre Aroneanu, s'est amusé, il y a une trentaine d'années, à composer un conte intitulé *L'Amiral des mots*<sup>26</sup> dans lequel il avait surligné les mots d'origine étrangère d'une couleur différente selon le pays ou la région d'où ils émanaient. Le résultat : un arc-en-ciel ! Où l'on apprend par exemple que les mots *chiffre*, *algèbre*, *alchimie*, *écarlate*, *carafe*, *carmin*, *alcool* ou *arsenal* viennent de l'arabe, les mots *tabou* ou *casaque* de la langue turque, que *nénu Phar* vient du persan, et que ces *maïs*, *patates*, *tabacs*, *tomates*, *cacahuètes*, *cobayes* ou *toboggans* qui font partie de notre vie quotidienne sont redevables des langues amérindiennes ! Pureté, vous avez dit pureté ? Dans *Les Mots voyageurs*<sup>27</sup>, Marie Treps mène une enquête beaucoup plus approfondie encore et dénombre dans notre langue près de 2 000 mots en provenance du monde entier. Elle tient cette abondance non comme un signe de pourriture interne de notre langue, mais bien au contraire comme une richesse : « Ces mots venus d'ailleurs sont précieux. Ils ont enrichi le français et contribuent de jour en jour à son renouvellement. Mais surtout, ils ont ouvert notre imaginaire à la différence [...] Ils nous rappellent sans cesse qu'ailleurs existe, que l'autre existe. »

## LA LANGUE, FACTEUR STRUCTURANT ET CLÉ DE COMPRÉHENSION D'UNE CULTURE

Un élément particulièrement révélateur des valeurs des uns et des autres et des écarts que l'on peut y constater est, sans nul doute, la langue maternelle de nos interlocuteurs. Notre langue façonne,

---

26. Pierre Aroneanu, *L'Amiral des mots*, Alternatives, coll. « Pollen », 1988.

27. Marie Treps, *Les Mots voyageurs. Petite histoire du français venu d'ailleurs*, Le Seuil, coll. « Points », 2003.

en effet, notre manière de penser, d'être et d'agir, autant qu'elle reflète ces manières de penser. On sait que même les activités cognitives non verbales sont profondément liées au langage et que les enfants, dans toutes les cultures du monde, héritent d'une grille leur permettant de voir le monde comme étant composé d'éléments séparés, ayant chacun un nom : formes géométriques, paysages environnants ou plus lointains, visages de femmes ou d'hommes<sup>28</sup>...

Remarquons que le débat constant entre « universalistes/relativistes » dans le domaine culturel s'applique au domaine linguistique. Certains universalistes de la langue, comme Noam Chomsky, estiment qu'il existe des structures profondes du langage, antérieures à toute culture, des lois universelles, que l'on peut confirmer, par exemple, par la présence dans toutes les langues de phrases affirmatives, négatives ou interrogatives. Ils s'attachent donc à la recherche des universaux du langage et de la pensée, et non à l'identification des différences. Il existerait une sorte de grammaire universellement répandue, inconsciente, génétiquement déterminée par les structures neuroniques ; l'homogénéité de la structure des langues serait liée à l'homogénéité biologique du genre humain. À l'opposé, on trouve les tenants d'un certain relativisme linguistique, qui insistent sur le fait que chaque langage a sa manière propre de découper la réalité et que toute comparaison des langues, toute tentative pour leur trouver un fond commun est vaine.

Selon Edward Sapir et Benjamin Whorf, « le langage est un guide de la réalité sociale<sup>29</sup> », et selon Nicolas Journet, « derrière les formes lexicales et grammaticales, il existe des formes de pensée plus ou moins inconscientes, [...] et les cultures humaines sont directement influencées par les infrastructures des langues dans lesquelles elles s'expriment<sup>30</sup> ». En d'autres termes, l'univers mental de chaque peuple s'exprime dans sa langue, laquelle influence à son tour sa vision du monde, sa manière de raisonner et de travailler. Edward T. Hall écrivait, quant à lui : « Le langage est beaucoup plus qu'un simple moyen d'expression de la pensée ; il constitue en

28. Blandine Brill et Henri Lehalle, *Le Développement psychologique est-il universel ?*, op. cit.

29. Edward Sapir, *Linguistique*, Minuit, 1971.

30. Nicolas Journet, in J.-F. Dortier (dir.), *Le Langage. Nature, histoire et usage*, Sciences Humaines, 2001.

fait un élément majeur dans la formation de la pensée. [...] La perception même que l'homme a du monde environnant est programmée par la langue qu'il parle [...] Aucune croyance, aucun système philosophique ne saurait dès lors être envisagé sans référence à la langue<sup>31</sup>.»

Une langue n'est pas une simple juxtaposition de mots, venant les uns après les autres et indépendants les uns des autres. C'est une composition complexe comprenant de très nombreux ingrédients : un système verbal, recourant ou non aux conjugaisons, aux auxiliaires, avec, ou non, des formes passées ou futures ; un système pronominal privilégiant ou non, selon les langues, le possessif, l'usage du « je » et du « nous » ; un système d'attribution de nombre (singulier, pluriel, duel...) et de genre grammatical (masculin, féminin, neutre...) ; un système morphologique, qui concerne la composition même des mots ; une sémantique (ce que les mots veulent dire) ; une syntaxe, qui commande la manière dont les mots se structurent et s'organisent les uns par rapport aux autres, avec notamment des différences dans l'ordre d'entrée en scène du sujet, du verbe et de l'objet ; enfin, une écriture et un système phonétique.

La « première » langue maternelle est le creuset de la formation de la pensée et des comportements. Ceux-ci, par exemple, ne sont pas les mêmes selon que, dans ces langues, on exprime le passé, le présent et le futur. Ainsi, en chinois ou en indonésien, les verbes sont invariables, ne se conjuguant ni au passé ni au futur, les temps étant marqués par l'adjonction, avant ou après le verbe, de particules ou d'auxiliaires. La langue arabe a quant à elle un temps passé, mais elle réunit dans une forme commune (avec des auxiliaires) l'inaccompli, le présent et le futur. Beaucoup de langues ouest-africaines n'ont pas, en tant que tel, le concept du passé. Certaines langues comme le français, avec ses trois instances très distinctes du passé, du présent et du futur, privilégient la chronologie.

Un autre exemple de l'influence de la langue sur nos cultures : celui de la sémantique. Dans quelle mesure, dans chaque langue, les mots sont-ils autonomes ou ne prennent-ils leur sens qu'au contact

---

31. Edward T. Hall, *La Dimension cachée*, Le Seuil, 1971.

des autres ? Ce dernier cas est celui de la langue chinoise, qui, selon les termes de Joël Bellassen, « repose sur des unités de sens [entourées d'un] halo de flou, qui ne se met au net qu'en présence d'une autre unité de sens, d'un autre caractère ». Le chinois est une langue plus inductive que la plupart des autres, partant d'images concrètes pour arriver peu à peu à des éclairages plus généraux.

Mentionnons aussi la place que la langue maternelle donne à soi et aux autres. L'existence et la place du sujet dans la phrase sont, par exemple, révélatrices de la plus ou moins grande importance accordée à l'individu. Certaines langues (correspondant à des cultures plutôt portées vers l'individualisme) usent et abusent du sujet, tandis que d'autres ne l'utilisent même pas : un Anglais dira ou écrira : *I brought my book with me*, mais pour un Japonais, « livre apporté » suffira...

Nous pourrions donner bien d'autres exemples montrant en quoi la langue maternelle détermine les modes de pensée et les comportements : la place de l'individu dans la stratification sociale, par exemple, qui se traduit dans certaines langues par une manière de conjuguer les verbes en fonction de la position sociale de l'interlocuteur, ou même par un véritable langage à part destiné aux personnes âgées : le « keigo » au Japon, le « jondaemal » en coréen. Ou l'influence des systèmes d'écriture (le monde en compte environ vingt-cinq) : alphabétique, syllabique ou logographique (cas du chinois), de gauche à droite ou de droite à gauche, de haut en bas ou de bas en haut...

Tout cela amène au problème de la traduction et du statut du traducteur dans nos rencontres interculturelles, vaste question que nous n'évoquerons pas ici pour l'avoir déjà fait dans un autre ouvrage<sup>32</sup>. Mentionnons toutefois la question difficile de la traduction de l'intraduisible et les casse-tête très concrets qu'elle occasionne dans nos interactions avec des personnes d'une culture différente de la nôtre.

---

32. Michel Sauquet et Martin Vielajus, *L'Intelligence interculturelle*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2014. Voir en particulier le chap. 14.

L'académicienne Barbara Cassin, coordinatrice du fameux *Dictionnaire des intraduisibles*<sup>33</sup>, s'est récemment penchée, avec Danièle Wozny<sup>34</sup>, sur le cas des mots qui jalonnent les formulaires des administrations :

[Ces mots sont] les premiers qui renvoient les nouveaux arrivants sur le sol français à leur « étrangeté ». [...] Quand l'étranger ne parle pas, ou parle mal, le français, à l'incompréhension s'ajoute la peur. Peur de celui qui arrive et peur de celui qui reçoit, tous deux figés dans une posture faite pour être fonctionnelle, mais peu propice à l'échange : l'un est debout, et l'autre assis derrière un guichet. On oublie alors que « hôte » est un terme réciproque.

Entre autres lieux d'observation, Barbara Cassin et Danièle Wozny se sont intéressées en particulier à un centre d'hébergement d'urgence à Paris et à la population africaine parlant le soninké, en identifiant, avec des représentants de cette population, une série de mots présents dans les formulaires administratifs, apparemment simples mais en fait intraduisibles et à l'origine d'incompréhensions réciproques. « Nom » et « prénom », par exemple, constituent une première difficulté :

Les noms et les prénoms ne remplissent pas partout les mêmes fonctions ; ils obéissent à des règles d'allocation ou de transmission qui disent des jeux hiérarchiques personnels ou sociaux. Il y a des noms longs qu'il faut tronquer : il faut parfois enlever le prénom du père ou le nom du clan ou du village d'origine, décider de l'orthographe (Hussein, Hossein, Hocine...), bref choisir parmi tout ce qui est constitutif de l'enracinement d'une identité<sup>35</sup>.

La rubrique « situation de famille » n'est pas plus simple, la taille de la famille étant souvent perçue très différemment en France et

---

33. Barbara Cassin (dir.), *Vocabulaire européen des philosophies. Dictionnaire des intraduisibles*, Le Seuil, 2004.

34. Barbara Cassin et Danièle Wozny, *Les Maisons de la sagesse – traduire*, Bayard, 2021.

35. *Ibid.*

en Afrique, et même la date de naissance ne va pas de soi. S'ajoutent souvent des difficultés d'ordre grammatical :

L'absence de concordance des temps dans un récit fait à l'OFPPRA ne désigne pas forcément un manque de cohérence. Il faut par exemple avoir en tête que le mot *boukra*, qui signifie « demain » en arabe dialectal, n'est pas à prendre au sens littéral et désigne le futur, à échéance plus ou moins longue. Il n'implique pas forcément un dilettantisme qui remettrait tel ou tel engagement aux calendes grecques. De même le *kal* hindi signifie hier et demain, comme *parsoun* signifie avant-hier et après-demain. À choisir suivant le contexte<sup>36</sup>.

On voit bien, d'après ces exemples, à quel point l'identité et la langue maternelle sont indissociablement liées. Sans aller jusqu'à des contrées éloignées, on peut constater en France que ce lien est parfois considéré comme sacré. La récente levée de boucliers en France contre la censure opérée par le Conseil constitutionnel sur un article de la loi relative à la protection des langues régionales à l'école dans le public est révélatrice de l'attachement d'une partie des Français, refusant d'être coulés dans le même moule, à ces langues, catalane, basque, bretonne, etc. L'article du quotidien *Libération* du 28 mai 2021 commentant cette censure était surtitré « Jacobinisme », comme si, soudain, la menace d'une sorte de laïcité linguistique uniformisatrice ressurgissait dans notre pays.

---

36. *Ibid.*



## II. LE DIALOGUE CULTUREL

### POUR UN DÉVISAGEMENT RÉCIPROQUE

*Au fond le seul courage qui nous est demandé est de faire face à l'étrange, au merveilleux, à l'inexplicable que nous rencontrons. [...] Celui-là seulement qui s'attend à tout, qui n'exclut rien, pas même l'énigme, vivra les rapports d'homme à homme comme de la vie, et en même temps ira au bout de sa propre vie.*

Rainer Maria Rilke<sup>1</sup>

À l'origine de notre ouvrage se situent trois interrogations propres à l'individu : qu'est-ce qu'une authentique *rencontre* entre deux êtres éloignés culturellement ? Comment, dès lors, faire face à ce qui se présente à première vue comme un autre que soi et qui pourrait bien, en réalité, être un autre soi ? Comment comprendre ce mouvement de *créolisation* de soi, issu de la rencontre avec d'autres cultures, et qui affecte un être tout au long de son existence ?

Aristote définissait la *philia* autour de liens fondés sur l'agréable et pointait une dimension « supérieure », celle d'une amitié plus haute, plus forte que la simple camaraderie, qui est égalité de relation et mutualité des avantages qui signent sa perfection. Une sorte de « subjectivité » s'instaure en mouvement de deux consciences, une circularité s'affirme. Dans une volonté de se mettre à la place de l'autre sans se prendre pour l'étalon de la réalité vécue à deux<sup>2</sup>, Paul Ricœur a su explorer, quant à lui, cette quête humaine de réciprocité accordant à la sollicitude un « statut plus fondamental que l'obéissance au devoir<sup>3</sup> ».

Ce moment d'une mutuelle reconnaissance et ce terrain de fort investissement affectif et cognitif, nous le nommons élan *interculturel*. Un triple mouvement qui consiste à saisir autrui comme

---

1. Rainer Maria Rilke, *Œuvres*, t. I : *Prose*, Le Seuil, 1966.

2. Yves Pillant, « Une phénoménologie de la rencontre », *Ergologia*, n° 20, décembre 2018.

3. Paul Ricœur, *Soi-même comme un autre*, Le Seuil, 1990.

une altérité, à accepter d'être modifié par lui et à « se saisir soi-même comme un autre » dans une relation de réciprocité qui advient<sup>4</sup>. Cet élan libère du poids qui nous empêchait de concevoir l'être comme le devenir (14). Le même ne revient pas à soi-même et la rencontre ouvre une possibilité de pensée différentielle, constatant les écarts entre la réalité et mes représentations. L'identique et le fixe n'ont plus leurs places. Mon avenir est de *devenir* (15). D'éprouver une joie à être *en transit*.

Remarquons que ce mot *interculturel* est aujourd'hui à la mode – c'est heureux –, mais aussi, ce qui l'est moins, utilisé à toutes les sauces, comme s'il était le synonyme bien commode de « pluriculturel », de « multiculturel », de « transculturel » et même de « culturel ». De fait, une multitude de mots ont été composés autour de la culture. Certains d'entre eux (acculturation, interculturalité...) ne font que désigner une réalité ou, mieux, un processus, d'autres (culturalisme, multiculturalisme) sont porteurs d'une position, d'une doctrine, et ajouter un « isme » à ces mots n'est pas anodin.

L'emploi du mot *interculturel* se fera autant, pour nous, pour désigner le singulier d'une transformation identitaire individuelle (ontogenèse) que le pluriel d'un processus civilisationnel (phylogenèse). Cela peut prêter à confusion. Ainsi, comme on le verra plus loin, la France est multiculturelle, mais non pas comme, par exemple, la Grande-Bretagne est « multiculturaliste ». Première escale sémantique sur ces différents termes.

Les mots *pluriculturel* et *multiculturel* – nous reviendrons largement sur ces notions dans le chapitre suivant – signalent le multiple, la juxtaposition des phénomènes culturels, et concernent des sociétés, des aires géographiques ou professionnelles dans lesquelles plusieurs cultures coexistent, mais ils ne disent rien de leurs *interrelations*. L'Afrique du Sud de l'apartheid était ainsi une société multiculturelle dont le moins que l'on puisse dire est que le dialogue y était absent. Rajouter un « isme » à multiculturel lui donne une dimension plus dynamique, importante dans des pays comme le Canada ou l'Australie : faire référence au *multiculturalisme* dans

---

4. François Affergan, *Construire le savoir anthropologique*, PUF, 1999.

ces pays, c'est revendiquer un statut officiel pour la pluralité culturelle sur le territoire national et affirmer que toutes les communautés culturelles, dont celles des peuples autochtones, doivent être traitées sur un pied d'égalité. Dès lors, les motards sikhs sont dispensés en Grande-Bretagne de porter un casque qui les empêcherait de garder leurs turbans, et les communautés ethniques ou religieuses implantées au Canada bénéficient de ces « accommodements raisonnables » qui hérissent tant de Français, inflexibles sur l'unité des valeurs de la République et sur la laïcité. Armand Mattelart et Éric Neveu<sup>5</sup> ne sont d'ailleurs pas tendres avec cette notion d'accommodement qu'ils qualifient de « caoutchouteuse » et qu'ils rangent dans le registre de l'idéologie : aux États-Unis, le maniement du terme peut pousser au communautarisme ; en France, « il réussit paradoxalement à susciter l'animosité des tenants d'une identité culturelle conservatrice en même temps que celle d'intellectuels de gauche attachés à l'universalisme du modèle républicain, au refus d'un "communautarisme" qui serait typique du modèle anglo-saxon ».

Le mot *interculturel*, lui, contient un préfixe, *inter*, qui est riche de sens. Il concerne les relations entre cultures, ou plutôt entre « sujets porteurs, créateurs et créatures » de cultures<sup>6</sup> car on n'a jamais vu ni entendu des cultures ou des civilisations se parler ou circuler ! Relations qui peuvent être pacifiques comme guerrières, de coexistence peu active ou de dialogue, ce qui suppose alors une démarche : l'interculturel ne désigne pas seulement une réalité, il peut être considéré comme un art, comme l'aboutissement d'un cheminement, ou même comme un moyen de produire de la culture nouvelle. Le sociologue Doudou Gueye, auteur d'un mémoire sur les foyers de migrants sénégalais, plaide ainsi pour un passage de l'*intraculturel* (ce qui se passe à l'intérieur d'une même communauté ou d'un même individu) vers l'interculturel, « processus achevé d'une dynamique qui consiste en des formes de négociation aboutissant à une ou plusieurs formes de pratiques nouvelles acceptées par tous

5. Armand Mattelart et Éric Neveu, *Introduction aux « Cultural Studies »*, La Découverte, 2003.

6. Georges Devereux, « Les facteurs culturels en thérapie psychanalytique », in *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Gallimard, 1970.

les protagonistes<sup>7</sup> ». Se développe ainsi, dans le rapport de force nouveau issu de la globalisation économique, un mouvement diffus de militants pour qui l'interculturel n'est pas qu'une donnée. Si simple donnée il y a, c'est plutôt celle de la *multiculturalité*, réalité des relations entre des cultures que l'on ne peut pas réduire à une logique qui se tire d'un modèle originel, une case « départ » comme au Monopoly.

## SE COMPRENDRE ?

Pour Marc Bosche, 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<sup>8</sup> ». Elle consacre ce passage nécessaire qui consiste à découvrir ce que j'étais pour devenir... ce que nous sommes (l'« interculturation »). Chaque homme est une parcelle indifférenciée d'un concept plus élevé qui le tient : la nature humaine. Marcel Proust estimait à raison que « le seul véritable voyage, le seul bain de jouvence, ce ne serait pas d'aller vers de nouveaux paysages, mais d'avoir d'autres yeux, de voir l'univers avec les yeux d'un autre<sup>9</sup> ». Comment penser et agir *par l'autre* que je ne suis pas ?

Avant de vouloir comprendre l'autre, il convient de reconnaître l'impossibilité ou la forte probabilité de ne pas se comprendre. Il convient parallèlement, pour reprendre des termes freudiens, de reconnaître que le « moi » n'est pas maître chez lui. Que nous ne nous appartenons pas totalement. Que bien des situations ne collent pas ou plus à ce que je pense, à ce que j'en pense. Quand nous découvrons l'expérience, le mode de vie et de pensée de l'autre, nous prenons conscience de notre propre particularité, voire de notre propre étrangeté. Si l'autre, suivant la belle formule de Jacques Prévert, est

---

7. In Nicolas Journet (dir.), *La Culture. De l'universel au particulier*, Éditions Sciences Humaines, Auxerre, 2002.

8. Marc Bosche, *Le Management interculturel*, Nathan, 1994.

9. Marcel Proust, *La Prisonnière*, 1923.

un « étrange étranger » pour nous, nous devons savoir que, peut-être, nous le sommes pour lui, cet « étrange étranger ». Ce qu'il y a d'étonnant dans la rencontre, dans cet *interculturel*, c'est que le non-moi, l'étrangéité, figure parmi ce qui me construit. Le moi, c'est *l'autre de l'autre*. Je suis ce que personne d'autre ne pense pouvoir être. Je vois ou plutôt je reconnais l'autre en moi. Et le conflit de cette intégration de l'autre en moi s'appréhende au niveau du corps de l'individu. Tout intégriste est précisément ennemi de ce changement, de son propre changement. Un intégriste est un nostalgique du passé, un ennemi de sa propre histoire et un adversaire des ponts fragiles bâtis au grand air.

Une démarche interculturelle consiste, pour tout individu, à partir de ce qui n'est pas lui et qu'il découvre dans une relation à autrui en s'imaginant une réalité vécue par cet autre. Émerge, dès lors, une « certaine unité des consciences de soi dans leurs différences<sup>10</sup> ». Une telle démarche, quand elle se veut sérieuse, refuse d'aller trop vite en besogne et de considérer que tel membre de tel groupe identifié par les protagonistes se comporte de telle ou telle manière sans explorer le contexte dans lequel il vit, le type de personnes avec lesquelles il interagit, les pouvoirs, visibles ou non, qui l'influencent ou le contraignent, son histoire personnelle, ses fondements culturels et éventuellement religieux, etc. Trop souvent, nous avons tendance à monter au créneau dès lors qu'un voisin, un collègue, un interlocuteur étranger se comporte d'une manière qui ne nous est pas habituelle, et nous le jugeons à l'emporte-pièce comme étant mal élevé, ou ne comprenant rien à ce que nous lui disons, ou tout simplement hostile à notre endroit. La démarche d'intelligence interculturelle s'attache au contraire à pratiquer ce que les philosophes grecs, trois cents ans environ avant Jésus-Christ, appelaient la « suspension de jugement » (*epokhê*), consistant à éviter de juger l'autre, en bien comme en mal, avant de le mieux connaître, ou au moins d'en savoir plus sur ce qui peut expliquer (on évitera de dire « justifier ») son comportement. Pour Andréa Semprini<sup>11</sup>, on peut d'ailleurs

10. Jean Hyppolite, « Commentaire », in G. W. F. Hegel, *La Phénoménologie de l'esprit*, vol. I, Aubier, 1941.

11. Andréa Semprini, *Le Multiculturalisme*, PUF, « Que sais-je ? », 1997.

identifier quatre éléments principaux de ce qui serait une épistémologie « multiculturelle » : la réalité sociale est une construction, les interprétations sont subjectives, les valeurs sont relatives et, enfin, la connaissance est un fait politique. Elle appelle dialogue, controverse et délibération. Rosa Luxemburg rappelait que la liberté, c'est toujours la liberté de celui qui pense autrement. La vigueur d'une pensée consiste à trouver de la force à l'argument contraire, à la chercher, à trouver cette force en questionnant (16).

Edgar Morin<sup>12</sup> a cette belle formule : « Agis en sorte qu'autrui puisse augmenter le nombre de choix possibles. » Précisément, la rencontre interculturelle consiste à savoir éprouver, avec sincérité, ce que nous avons à construire ensemble. En ce sens, s'inspirant de Claude Lévi-Strauss, on peut écrire que l'important n'est pas d'ouvrir les autres à la Raison, mais de s'ouvrir patiemment aux bonnes raisons des autres. Une vie menée en interculturel est une vie où l'on questionne l'autre, où l'on se questionne et où, surtout peut-être, on se laisse questionner pour s'entendre dire des choses pourtant justes que l'on n'a pas forcément envie d'entendre, mais qui nous sont utiles.

L'on peut admettre avec Paul Ricœur qu'« autre est celui qui donne et celui qui reçoit ; autre celui qui reçoit et celui qui rend<sup>13</sup> ». Cet enchaînement – qui rend libre – caractérise la rencontre interculturelle. Vivre est une obligation qui, en liant, libère<sup>14</sup>. Sera ainsi interculturelle, au sens où nous l'entendons ici, une relation avec des personnes beaucoup plus jeunes, par exemple, qui s'établira dans l'échange et la réciprocité, ce qui ne veut pas dire l'égalité ou la symétrie, lesquelles supposeraient que nos expériences de vie soient équivalentes et que nos regards sur l'univers soient situés sur une même horizontalité. Il nous a été donné, à plusieurs reprises, de travailler avec des collègues qui avaient la moitié de nos âges et dont l'apport, en complémentarité, a été pour nous considérable sur différents points : la méthode, l'exploitation des outils numériques, la manière d'entrer en relation, mais

---

12. Edgar Morin, *L'Aventure de la méthode*, Le Seuil, 2015.

13. Paul Ricœur, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004.

14. Dorian Astor, *Deviens ce que tu es. Pour une vie philosophique*, Autrement, 2016.

aussi, parfois, une vision très différente de l'avenir de nos sociétés. Nous-mêmes, auteurs du présent ouvrage, n'avons ni le même âge (vingt-trois années de différence), ni la même origine professionnelle, ni la même façon d'écrire, et nous tenons cela pour un atout. Dialoguer entre clones n'aurait strictement aucun intérêt. Il est clair, en revanche, que plus nous sommes différents les uns des autres, plus un minimum de règles claires, d'exigence dans le respect de ces règles communes, d'empathie et, finalement, de plaisir de travailler ensemble est nécessaire pour que ce travail soit fécond. Avoir le souci de ce que l'on pense et de ce qui se passe en nous et chez l'autre quand on le pense<sup>15</sup>.

## UN DÉVISAGEMENT RÉCIPROQUE

Une relation dialogique veut que deux sujets puissent naître et « entrer » réciproquement dans une pensée, comme le souligne François Jullien, en commençant par travailler avec elle, c'est-à-dire en passant par elle pour s'interroger. Telle relation entend un « dévisagement réciproque de l'un par l'autre : où l'un se découvre lui-même en regard de l'autre<sup>16</sup> ». Elle suppose la possibilité de poser des questions et de trouver des réponses des deux côtés de l'énonciation. Elle veut dire le prochain comme celui, non qui est proche, mais celui dont on se rapproche<sup>17</sup>. « L'attention est la forme la plus rare et la plus pure de la générosité », écrivait Simone Weil.

La posture interculturelle peut être comprise comme celle d'une offre de *régulations*. À l'invariant, qui suppose une universalité de surplomb, la démarche interculturelle préfère l'*équivalence* qui invite à repérer dans les manifestations culturelles en présence un point de recoupement possible à partir duquel elles vont se mettre en

---

15. *Ibid.*

16. 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 sciences de l'homme, février 2012.

17. Paul Ricœur, *Parcours de la reconnaissance*, *op. cit.*

perspective, s'aligner pour faire pont entre elles<sup>18</sup>. François Jullien évoque ainsi un « universel qui ne vise pas à saturer les possibles, mais joue au contraire comme un désaturateur ». Cet universel, pour lui, n'est pas un objet spéculatif, mais un espace de tensions et d'affrontements contenus. Il donne conscience des manques, d'un « travail à faire » dans les termes de la culture de l'autre qui n'évite pas le conflit. François Jullien constate que « c'est parce que l'universel maintient l'humanité en quête, et non parce qu'il prétendrait venir à bout de l'individuel ou du singulier [...], qu'il fait figure d'idéal ». L'universel qu'il évoque ne vaut qu'à titre d'idée régulatrice et jamais satisfaite. L'universel, parce que l'indifférence mutuelle de la conception des cultures est un fait premier, n'est pas la « recherche d'une extensivité notionnelle qui risquera toujours d'être mise en péril dans d'autres cultures », mais le principe idéalisé qui permet de pousser sans cesse et plus loin l'effectivité du partage. Le contraire du fait d'attribuer à chacun ce qui est censé lui revenir du fait de sa position sociale. Dès lors, l'intelligence interculturelle est cette ressource commune d'appréhender des équivalences plutôt que des principes normés, des cohérences et de communiquer à travers elle. Ces équivalences ne sont pas symétriques. « On s'en aperçoit, écrit François Jullien, 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 [...] La solution, autrement dit, n'est pas dans le compromis, mais dans la compréhension<sup>19</sup>. »

L'interculturel est un élan qui ne veut point confondre la limite qui produit l'être, et qui peut donc faire exister l'amitié, l'amour et la reconnaissance (l'écart plus encore que la différence), et la séparation qui produit le mal (la discrimination qui injustement enferme et fait souffrir)<sup>20</sup>. Ne nous ôtez pas d'un doute et ne nous privez pas de rencontres !

---

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

19. *Ibid.*

20. Chantal DelSol, *La Haine du monde*, Le Cerf, 2016.

## NI NAÏFS NI AVEUGLÉS

Peut-être a-t-on pu avoir l'impression, à lire ce qui précède – et ce qui suivra –, notamment en ce qui concerne la nécessaire prise en compte des écarts culturels dans nos relations professionnelles ou privées, que nous ne sommes pas insensibles à un certain relativisme et que tout ce qui touche à l'universel nous met mal à l'aise. Ce serait une interprétation erronée de notre propos. Pour qu'un acteur improvise, il lui faut des règles de composition et l'exercice d'une forme de contrainte sur lui-même qui fasse que « vivre est perpétuer une permanente naissance relative<sup>21</sup> ».

Certes, il nous paraît parfois que nos concitoyens considèrent un peu vite les principes issus du siècle des Lumières comme des valeurs universelles, avec cet ethnocentrisme indécrottable qui nous caractérise trop souvent, si bien défini par Tzvetan Todorov, et qui « consiste à ériger, de manière indue, les valeurs propres à la société à laquelle [nous appartenons] en valeurs universelles<sup>22</sup> ». Ce n'est pas forcément de la stratégie, de la domination consciente ; c'est pire. C'est la conviction profonde, indéracinable, qu'il n'y a pas de meilleure façon de penser que la nôtre.

Ce phénomène n'est pas exclusivement le fait des cultures occidentales, mais il y est particulièrement présent, avec une tradition « universaliste » militante qui est à la fois religieuse (porter l'Évangile aux nations) et rationaliste. Beaucoup d'universalistes d'hier et d'aujourd'hui ont la conviction qu'il existe des valeurs absolues, valables pour tous car inhérentes à la nature humaine, indiscutables, et estiment naturel de les imposer là où on les refuse encore. Parce que la Déclaration universelle des droits de l'homme – dont les rédacteurs, en 1948, étaient majoritairement occidentaux et dont le lignage est clairement celui de la Déclaration de 1789 – doit être acceptée par tous les États qui souhaitent devenir membres de l'Organisation des nations unies, et que, de fait, la quasi-totalité des pays indépendants (près de 200) en sont membres, le pas est facile

21. Gilbert Simondon, *L'Inviduation psychique et collective*, Aubier, 1989.

22. Tzvetan Todorov, *Nous et les autres. La réflexion française sur la diversité humaine*, Le Seuil, coll. « Points Essais », 1989.

à franchir, qui permet d'y voir la preuve irréfutable du caractère universel des valeurs qui y sont inscrites. Or, sur bien des points, les principes inscrits tant dans les déclarations de 1789 et de 1948 que dans nos Constitutions nationales se révèlent d'une pertinence discutable dans certaines cultures non occidentales – il n'est pas certain au demeurant qu'aujourd'hui la Déclaration universelle des droits de l'homme serait signée dans les mêmes termes.

Cela étant rappelé, nous ne sommes ni naïfs, ni froids, ni aveuglés. Nous voyons bien qu'une forme de « bataille des sacrés » s'affirme de plus en plus dans nos pays, dans un contexte où réémergent des dynamiques politiques ultra-conservatrices au sein de pays qui semblaient avoir pris la voie de la modernisation politique et sociale, mais où se manifeste à l'heure actuelle une aspiration croissante au retour aux valeurs traditionnelles. Le terme de « sacré » renvoie pour nous à ce que l'on considère « intouchable », aux choses ou aux idées dont la manipulation, même en pensée, doit obéir à certains rituels bien définis. Ne pas respecter ces règles est considéré, ici ou là, comme un grave manquement, réel ou symbolique. Autrement dit, chacun s'interdit de même réfléchir à un sacré différent du sien, au risque de lui donner des raisons d'exister, de fragiliser son propre système. On constate, de plus en plus, une polarisation des attitudes et des postures culturelles autour de grandes questions qui sont révélatrices des modèles de société et des identités culturelles de chacun.

Or la prise en compte de la culture de l'autre ne peut pas, ne doit pas nous amener à considérer les mutilations génitales infligées aux femmes dans de nombreuses régions d'Afrique, le port de la burqa et les mains coupées des voleurs en Afghanistan, le maintien d'un esclavage de fait et d'une mise au travail des jeunes enfants dans de nombreux pays, les mises au cachot ou même les condamnations à mort des personnes homosexuelles dans certains pays musulmans, la répression des Ouïgours en Chine, l'emprisonnement d'opposants politiques en différents points de la planète, et tant d'autres méfaits, comme des pratiques acceptables « parce que culturelles ». On peut très légitimement souhaiter, et c'est notre cas, que le partage de nos propres valeurs, y compris « sacrées » en termes de droits humains, permette de mettre un terme à ce type de pratique.

La question est de savoir comment. À des attitudes conquérantes, agressives, méprisantes, à des flots d'affirmations péremptoires de gens inflexibles et sûrs d'eux-mêmes, peut-on substituer des stratégies progressives et constructives d'entrée en dialogue et susceptibles de faire évoluer certaines pratiques ? Si l'on considère les stratégies de certaines ONG et associations, la réponse est clairement oui. Engagées dans des combats militants, mais confrontées à des réalités socio-culturelles qui leur imposent un autre « sacré » en face du leur, ces structures estiment possible non de guerroyer, mais de négocier avec le « sacré » des autres différents, en essayant de comprendre avec eux comment se construisent les arguments qui s'opposent aux nôtres, et à quel « sacré » (plus ou moins récent et artificiel) ces arguments se réfèrent. Ces efforts pour parvenir à dépasser les obstacles d'ordre culturel qui se dressent sur la route des droits humains sont multiples. On peut citer le travail de l'association Ensemble contre la peine de mort, celui d'Amnesty International, de Human Right Watch dans le domaine de la liberté d'expression, mais aussi de la lutte contre la discrimination des personnes homosexuelles dans le monde, etc. On pourrait signaler ici également la démarche de l'association humanitaire Médecins du monde, particulièrement illustrative de ce que peut permettre une entrée en dialogue qui, au départ, paraît une mission impossible (lutte contre les mutilations génitales féminines en Afrique, réduction des risques liés à la consommation de drogues, etc.) (16 bis).

Comme beaucoup d'autres combats, cette démarche comporte une forte dimension symbolique, touchant profondément au modèle de société et à l'identité collective. Derrière cette polarisation apparente des positions se joue donc un combat politique plus large. Les combats pour la liberté d'expression ou le droit des homosexuels peuvent devenir, dans certains contextes, des symboles face auxquels des pays d'Afrique ou d'Asie cherchent à protéger leur identité culturelle. Le « sacré » constitue alors en partie un prétexte pour nourrir une guerre culturelle contre un modèle occidental dominant. Mais ces combats renvoient aussi, plus profondément, à des visions du monde : au rapport de chacun à la règle, à la différence, à la place de l'individu et du collectif, etc. Ils obligent en réalité chacun à définir où il place son propre « curseur de l'acceptable ». Or c'est dans les différences de position de ce curseur que s'érigent

des murs d'incompréhension. La question est donc de savoir comment traverser ces murs, comment entrer en dialogue entre porteurs de « curseurs » très différents. L'interculturel oblige à s'interroger pour savoir ce sur quoi je ne transige pas. L'interculturel, tel que nous le concevons, suppose l'observation et la prise en compte des différents curseurs, et l'analyse de ce qui peut les rapprocher les uns des autres pour réduire les conflits.

# III. VALSE DES PRÉFIXES, DIVERSITÉ D'APPROCHE DU TRAITEMENT DES DIFFÉRENCES :

MONO-, MULTI-, INTER-, TRANSCULTUREL

*L'humanité s'installe dans la monoculture ; elle s'apprête  
à produire la civilisation en masse, comme la betterave.  
Son ordinaire ne comportera plus que ce plat.*

Claude Lévi-Strauss<sup>1</sup>

Lorsque l'on observe, dans la pratique, la manière dont les individus dans des institutions (entreprises, associations, administrations publiques) « traitent » la différence, on peut cerner ici arbitrairement trois postures distinctes, voire opposées : l'approche monoculturelle (uniformisation/phagocitation), l'approche multiculturelle (coexistence acceptée/tolérance), l'approche interculturelle (co-construction/reconnaissance) vers laquelle vont évidemment nos préférences.

Avec ces trois approches, modes distincts de conjugaison du multiple, découpages arbitraires, pistes de repérage et petits schémas simplifiés, nous redescendons volontairement ici au niveau du plus court dénominateur commun pour tenter de mettre un peu d'ordre dans une profusion de situations. Poursuivons nos escales sémantiques.

---

1. *Tristes tropiques*, Plon, 1955.

## L'APPROCHE MONOCULTURELLE

Constatons d'abord que tous les humains semblent avoir pour première inclination, et de tout temps, dès qu'ils se forment en groupe ou en communauté, de rejeter l'altérité au nom de leur propre supériorité culturelle<sup>2</sup>. *Polemos* est le « père de toutes choses », disait Héraclite. Hegel soulignait qu'« il ne suffit pas à l'homme d'avoir raison, il lui faut avoir raison contre quelqu'un ». Et Jules Ferry déclarera bien plus tard que « les races supérieures ont un droit vis-à-vis des races inférieures, parce qu'il y a un devoir pour elles. Elles ont le devoir de civiliser les races inférieures<sup>3</sup> ».

On peut cependant introduire quelques nuances dans ce constat peut-être trop général de la propension humaine à se croire culturellement supérieur à tout le reste de l'humanité. Dans un remarquable article intitulé « Ils cherchaient des licornes<sup>4</sup> », Umberto Eco analyse ce qui peut se passer lors du présumé « choc » de deux cultures différentes A et B. D'abord, première possibilité, la conquête où, en effet, au motif de civiliser les « barbares » (c'est-à-dire, écrit-il, de « transformer le peuple B en copie acceptable de A »), on cherche en quelque sorte à les phagocyter, approche monoculturelle s'il en est. Mais il évoque aussi la possibilité du « pillage culturel » dans lequel « les membres de la culture A reconnaissent les membres de la culture B en tant que porteurs d'une sagesse qui leur est inconnue ». Par exemple, depuis l'époque de Pythagore, la culture grecque « a tant admiré la sagesse égyptienne qu'elle a tenté en quelque sorte de dérober le secret des mathématiques, de l'alchimie, de la magie et de la religion égyptiennes. » La troisième possibilité qu'il pointe est celle d'un « processus bilatéral d'influence et de respect réciproques », qui se serait certainement produit, selon lui, lors des premiers contacts entre l'Europe et la Chine : « Depuis l'époque de Marco Polo mais sûrement à l'époque du père Matteo Ricci, nos deux cultures échangeaient déjà leurs secrets. Les Chinois ont accueilli

---

2. Élisabeth Roudinesco, *Soi-même comme un roi*, Le Seuil, 2021.

3. Jules Ferry, « Discours devant la Chambre des députés », 28 juillet 1885.

4. In Alain Le Pichon et Moussa Sow (dir.), *Le Renversement du ciel. Parcours d'anthropologie réciproque*, CNRS Éditions, 2011.

bien des éléments du savoir européen et les Jésuites ont amené en Europe bien des aspects de la civilisation chinoise (à tel point que, de nos jours, les Italiens et les Chinois continuent à débattre pour savoir qui a inventé les... spaghettis)<sup>5</sup>. »

Par ailleurs, Umberto Eco observe que, dans notre manière de « découvrir » l'autre différent, nous sommes profondément influencés par nos adhérences culturelles, par les stéréotypes que notre éducation a instillés en nous. C'est ce qu'il appelle le phénomène de la « fausse identification » : « Nous (et par "nous" j'entends tous les êtres humains, qu'ils soient des Européens, ou des Chinois, ou des Indiens) voyageons et explorons le monde portant avec nous quelques "livres de référence", [...] une vision préétablie du monde qui est celle de notre tradition culturelle. Curieusement, nous voyageons grâce à notre connaissance antérieure de ce que nous sommes sur le point de découvrir. »

Remarquons aussi que nous sommes, dans l'Occident judéo-chrétien, aptes à nous donner pour finalité la façon dont la chose humaine, dans sa dimension collective ou individuelle, pourrait être soumise à une amélioration sinon définitive, du moins radicale. Pour les Aztèques, au contraire, plusieurs mondes avaient été successivement créés par les puissances divines, et anéantis par des catastrophes naturelles, avant que notre monde ne voie le jour comme dans un éternel retour.

Occidentaux, nous sommes disposés à énoncer une loi générale universelle située au-delà des événements ou des comportements particuliers, à poser en absolus des idéaux supratemporels (17). Axiomes et théorèmes, hérités de Grèce, se donnent, tôt dans l'histoire, comme le seul et véritable universel, comme l'apanage d'une « science pure » (18) face à la crainte de la décadence et de la chute. De même, la conception judéo-chrétienne de la Genèse, cette création de Dieu dont l'homme est le centre, et la Résurrection l'horizon du présent, semble une exception dans l'histoire des civilisations.

Dans une large partie de l'Occident, les lois et les cadastres romains, le christianisme, l'idéal des Lumières, l'évolutionnisme

---

5. *Ibid.*

culturel, plus proche de nous, l'influence hégélienne, le marxisme actif, l'homme nouveau du surréalisme, la doctrine de l'Unesco, tous ont voulu réinventer ce qui était, nourrir, « épurer » ou encore régénérer le monde humain, en accord avec les critères axiologiques qu'ils s'étaient donnés. Idées transmises, intentions signifiées, fixation et visée doivent faire converger idéalement ici vers l'absolu d'un principe définitif et y conduire les autres (19).

Épurer est bien d'ailleurs une tradition forte de l'univers judéo-chrétien. Comme le note Alain de Benoist :

La Bible manifeste une horreur toute particulière pour les mélanges. Est saint ce qui est séparé ; est « impur » ce qui est mélangé. Par exemple, il est interdit d'atteler ensemble du bétail d'espèces différentes, de mélanger les semences au moment de semer, de tisser en les mêlant la laine et le lin, de permuter de vêtement entre l'homme et la femme. Beaucoup d'interdits alimentaires semblent obéir à la même préoccupation. Il s'agit de respecter ce que Yahvé a séparé ; il s'agit surtout, pour l'homme, de ne pas associer et dépasser les contraires relatifs, de ne pas s'attribuer les pouvoirs de dépassement et d'unification qui n'appartiennent qu'à Yahvé. Tous les hybrides sont ainsi condamnés<sup>6</sup>.

Alain de Benoist souligne la part d'impératif futur au cœur même, en Occident, de notre indicatif présent<sup>7</sup> (20). La fiction d'un « espace-temps » universel qui se laisserait ramener à un même référentiel hante les espaces civilisationnels occidentaux. Et plus proches de nous dans le temps, les perspectives transhumanistes le confirment quand des recherches biotechnologiques et la fin de la transmission de certains gènes pourraient aboutir à des générations post-humaines, qui réussiront là où toutes les idéologies d'un homme neuf et utopies auront échoué à changer l'homme.

« Les techniques, souligne Pascal Chabot, rusent avec la temporalité, motivées par la volonté d'accélérer les lenteurs, d'éliminer les frottements et de compresser dans une seule unité spatio-temporelle davantage d'affects et d'actions que la contemplation d'un pommier n'en pouvait donner<sup>8</sup>. »

---

6. Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, Albin Michel, 1981.

7. *Ibid.*

8. Pascal Chabot, *Avoir le temps*, PUF, 2021.

Ce qui consiste aussi à dire : vous allez être ce que vous voulez être. Et non ce que la nature fait de vous (réalité des immanences)<sup>9</sup> (21). Le transhumanisme cherche ainsi pour « l'homme nouveau » une autre définition, et il la cherche non plus dans la « différence raciale », la « communauté » ou la « classe sociale », mais dans une convergence – des bio- et nanotechnologies, de l'informatique et des sciences cognitives – qui érigerait sa finalité fonctionnelle en « signification pure ». Cela confirme cette tendance qu'à l'homme, par nature, pourrait-on dire, à *dépasser* sa nature. Le problème est la « prétention au monopole » de la vérité et l'incapacité d'une civilisation d'*impatiens* à se fixer des limites. Or il n'y a pas d'ordre sans une volonté humaine qui ne cherche pas ses propres limites et n'accepte pas l'intériorité en soi de limites. C'est comme si les plus riches de nos contemporains, ceux qui font travailler des équipes entières de chercheurs sur le transhumanisme, n'acceptaient plus que « chaque être vivant, chaque chose de la nature porte à l'intérieur de soi ses propres limites qui le caractérisent<sup>10</sup> ». Accélérer le temps et l'histoire reviendrait à les parfaire et à s'en rendre possesseur.

Nous sommes donc, en Occident, d'abord en Europe, historiquement, puis dans les dominions anglais, aux États-Unis, en Afrique du Sud, en Australie, en Nouvelle-Zélande..., dans le premier espace civilisationnel qui ait remplacé le Destin, les dieux, par la raison instrumentale et la technique. Ceux qui ont cru remplacer les opinions subjectives par des lois, et donc des prévisions pour une Histoire en progrès. Ceux qui ont le plus réduit le monde concret à l'abstraction de nos catégories mentales. Nous sommes un peu grecs, avec l'idéal stoïcien d'une « société universelle du genre humain » ou *cosmopolis*, et un peu chrétiens aussi, avec la promesse de réunir l'humanité entière au sein du royaume de Dieu. Et avons assisté aussi aux démesures aliénantes de la « naissance des plus colossales déroutes de la raison que sont les idéologies totalitaires hitlérienne ou stalinienne<sup>11</sup> ». Idéologies qui soumettent chacun au déferlement

9. Eugénie Bastié, *La Guerre des idées*, Robert Laffont, 2021.

10. Chantal Delso, *La Haine du monde*, Le Cerf, 2016.

11. Jean-Jacques Wunenburger, « Pour une subversion épistémologique », in Michel Maffesoli (dir.), *La Galaxie de l'imaginaire. Dérive autour de l'œuvre de Gilbert Durand*, Berg International, 1980.

du monde de l'objet, tendent à réduire tout homme à un rouage et à faire que chacun et chacune se pense simple monade d'une entité collective en engrenage qui le dépasse<sup>12</sup>.

Occidentaux qui sont aussi de ceux, plus que d'autres, qui ont pu explorer une forme, une structure, un ordre, dans le sens de l'infiniment petit ou grand : « La géologie ouvre le temps profond en mettant en évidence des durées qui dépassent les hommes ; la paléontologie révèle des mondes perdus ; les naturalistes décrivent une diversité inouïe de formes vivantes ; l'astronomie ne cesse d'éloigner les limites du ciel et découvre des formes insoupçonnées<sup>13</sup>. » L'Occident est un lieu intellectuel de morcellement du cosmos, avec une tendance à fragmenter en domaines clos et homogènes considérés comme équivalents à la totalité.

Nous sommes, pour une partie d'entre nous, ceux qui se pensent, par un souci ethnographique, héritiers de tous les autres (des sortilèges naturels, des horizons polaires, des chiffres arabes, des passions perses, des poésies du soufisme...), un espace à partir duquel s'organise le dialogue interculturel (22) ! « Là où dialoguent les cultures », arbore encore fièrement le musée des Arts premiers sur ses affiches promotionnelles. N'est-il pas un peu abusif, pourtant, de penser que la simple juxtaposition d'objets d'art et de tradition suffirait à faire dialoguer les cultures ?

La prétention à l'ouverture peut avoir bon dos quand s'accroît, en réalité, l'ombre d'un homme unidimensionnel au milieu d'un règne de la quantité. Jamais, dans l'histoire, on n'a vu de pratiques propres à une seule aire civilisationnelle – en l'occurrence occidentale, et majoritairement européenne – s'imposer aussi promptement comme modèles ayant vocation à l'universel pour le reste de tous les habitants de la planète (démocratie parlementaire, économie de marché, technosciences, droit et valeurs individualistes et matérialistes, normes urbanisées et consuméristes, concentration du foncier agraire et mécanisation croissante des modes de

12. Gilbert Durand, *Les Structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1960.

13. Pascal Picq, « Voyage au bout de la vie » dans *L'origine du monde. Les mythologies d'hier et d'aujourd'hui: Égypte, Grèce, hindouisme, bouddhisme, aztèques, aborigènes, dogons...*, *Nouvel Observateur, Hors-séries thématiques*, 2012, Tome 77.

production...). Et beaucoup de ce qui influence les hommes, de ce qui se crée de neuf en étant puissamment relayé vient encore d'un Occident – en large partie « états-unien », impérial, globalisateur – qui veut transformer les milieux environnants à son image et donc imposer une puissance de *transformation* : une « certaine quantité d'énergie, unissant une psychologie à une thermodynamique<sup>14</sup> ».

Cette domination scientifique s'est appuyée et s'appuie encore sur des complexes militaro-industriels et le relais de firmes multinationales, ainsi que sur la croyance fautive que les ressortissants des pays dits hier « en voie de développement », n'ayant aucune expérience de l'industrie ou de l'économie moderne, n'ont aucune capacité à s'organiser de façon valable. Des systèmes de reporting massifs vers le siège de ces entreprises y prédominent, où l'on contrôle non seulement le niveau de productivité à atteindre, mais aussi le *modus operandi* des procédures, tandis que les ressources humaines locales sont cantonnées à leurs seuls pays d'exercice avec des expatriés qui ont la mainmise sur l'ensemble des choix de gouvernance.

Cette domination recouvre aussi un ensemble de souffrances infligées dans l'histoire à des peuples qui ont la force neuve de ce qui jaillit et l'audace de ceux qui ont été soumis. Norman Ajari avance ainsi l'hypothèse forte que toutes les personnes « noires » ont en commun d'être descendantes soit d'esclaves, soit de colonisés, c'est-à-dire qu'elles partagent douloureusement des situations d'oppression comme arrière-fond d'une large trace collective commune. Et il relève que, depuis la traite transsaharienne et la traite transatlantique, les mots « esclaves » et « Noirs » ont été rendus synonymes. Et que la condition noire est d'habiter un interstice, entre la mort et la vie, qui abrite les esclaves<sup>15</sup>.

Penser, selon lui, une ontologie politique « noire », c'est alors concevoir un « sujet originellement constitué par la violence », né dans la déshumanisation de l'esclavage et inscrit dans une histoire de l'exclusion pendant un demi-millénaire de conquêtes, de transbordage, de colonisés humiliés, de pillage des ressources de l'Afrique... S'il était une expérience vécue comme *indigne*, encore

14. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, Gallimard, 2017.

15. Norman Ajari, *La Dignité ou la mort. Éthique et politique de la race*, La Découverte, 2019.

dans nos sociétés pluralistes, ce serait celle de la condition noire avec la « présence d'un *habitus* et/ou de marqueurs physiques qui trahissent l'appartenance à un groupe subalterne, auquel on est dès lors renvoyé malgré soi par l'ordre social ». Tandis que l'afrodescendant est plus que d'autres soumis à la question des origines : d'où vient-il ? Norman Ajari écrit que la condition noire sous-entend un risque permanent de destruction d'une capacité d'agir dans des sociétés où domineraient la figure de l'individu émancipé et l'incantation à l'universel, ces deux fictions utiles, issues des Lumières, et pourtant masques bien réels de mise sous tutelle (23).

Loin de penser sottement qu'un « Blanc », quel qu'il soit, devrait être banni de toute expérience de vie avec les « Noirs », puisque – par essence – tout homme blanc serait un « dominant », en tant que mâle et en tant que Blanc, comme le pensent certains « indigénistes » (24), Norman Ajari souligne dans ses travaux que des structures sociales partout présentes et insaisissables peuvent étouffer des personnes alors discriminées – et pas simplement minoritaires –, et sans même que ce processus soit porté intentionnellement par quelqu'un.

Il y a bien un barbare qui sommeille dans chaque « civilisé » si l'on ne le réveille pas de son long engourdissement. Soulignant l'assimilation constante des païens et des impies aux « Sarrasins » par l'opinion publique chrétienne, Gaston Bachelard avait noté que le diable, en Occident, était presque toujours noir ou recérait quelque noirceur. Et Gilbert Durand remarque que « le théâtre occidental habille toujours de noir les personnages réprouvés ou antipathiques : Tartuffe, Basile, Bartholo comme Méphistophélès ou Alceste. La férocité d'Othello rejoint la perfidie de Basile<sup>16</sup> ».

Ces constats invitent surtout, selon nous, à généraliser avec Alain Eraly : « Les problèmes commencent lorsque l'imaginaire est réifié : lorsqu'une communauté en vient à passer pour un contenant intangible et qu'une domination s'appuie sur cette réification pour établir sa suprématie<sup>17</sup>. »

---

16. Gilbert Durand, *Les Structures anthropologiques de l'imaginaire*, op. cit.

17. Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité ?* Èrès, 2019.

## JE TE TRANSFORME EN CHOSE

Dans la perspective que nous qualifions de « monoculturelle », c'est précisément à l'Autre de devenir ce que nous sommes, comme on le constate lorsque les liens entre siège et filiales à l'étranger d'une organisation sont de nature autoritaire. On pense agir pour son bien, sa saine croissance, en quelque sorte. Je te transforme en chose, et la chose c'est moi, je sais à l'avance ce qui est bon pour toi... Je t'amène à sortir de ton ignorance. Ici, le père sait toujours pour son fils. Et, bien sûr, toujours mieux. Je t'impose mes méthodes et mes manières de faire pour te déloger de ton jeune âge, de ton état premier de « sauvageon »... Nous convenons que l'être autonome l'est par l'exercice d'une contrainte éducative qui habilite et qu'il est bon d'exercer, mais tout sera question de nuances... Ce mouvement « émancipateur » plonge, en notre pays, une de ses racines dans les positions défendues au moment de la Révolution française par tous ceux qui envisageaient une entreprise de régénération assimilatrice par la fusion des « races » : la régénération du peuple passait par son émancipation, par sa disparition en tant que « race » ou « entité ethnique » et sa fusion dans un corps politique alors libéré de ses oppresseurs. Les citoyens n'aiment pas d'autres hommes ou d'autres femmes. Ils aiment l'humanité. Un processus révolutionnaire – et civilisateur – y conduisait mécaniquement à l'idée d'un destin commun à l'espèce humaine que les plus éclairés doivent toujours conduire.

La posture monoculturelle équivaut, du général au particulier, à imposer, dans les choses et les relations, un sens postulé par avance. Elle est une posture d'« assimilation », un mot emprunté aux sciences du vivant, qui désigne en biologie le processus par lequel des substances et des matériaux extérieurs au corps sont transformés en substances et matériaux intérieurs au corps. Dans le domaine de l'accès à la citoyenneté, ce qui est à critiquer précisément dans cette optique « monoculturelle », c'est l'obligation de faire le deuil de ses appartenances, de son pays quitté, de ses sœurs et frères pleurés ou absents... alors même que le pays d'accueil, qui est (normalement) devenu son « pays », ne peut procurer encore, faute de temps et d'amour partagé, ce minimum de ressources et de reconnaissance qui est nécessaire pour assurer son indépendance

sociale. L'assimilation consiste à penser : « J'accepte l'autre s'il rejette intégralement – et en moins de deux générations – sa différence. »

C'est un débat très présent dans notre pays depuis quelques décennies, à propos des politiques d'immigration. Certaines d'entre elles ne rêvent que d'assimiler, pour que, une fois pour toutes, les arrivants se fondent dans notre univers, l'adoptent, se fassent oublier en tant qu'étrangers, en quelque sorte. D'autres politiques, que l'on peut largement préférer, sont des politiques d'intégration, dans lesquelles, sans perdre pour autant son identité et la totalité de sa culture d'origine, l'arrivant se conforme à un minimum de lois de la République. Assimiler n'est pas intégrer. Assimiler, c'est croire en un « creuset » qui fusionne des peuplades anciennes en un peuple nouveau. Réduire la notion d'identité à celle d'appartenance à tel ou tel groupe social. Cette faute et cette paresse consistent en fait à écarter l'étranger au plus loin de nous. Vouloir convertir à la hâte en semblable ne sera jamais accompagner le nouvel arrivant dans un cheminement, l'éclairer dans ses hésitations jusqu'à l'atteinte d'une autonomie suffisante... pour qu'il nous apporte en retour. Vouloir effacer de son proche environnement des façons de faire et d'être particulières, comme le réclame l'assimilation, est plus que « suspect ». Cela mène à l'appauvrissement et à une perversion bien connue de la conscience, car, comme le dénonce Édouard Glissant, cela amène à croire qu'elle n'a jamais rien à apprendre de l'extérieur.

Une chose dont j'ai horreur, c'est qu'on dise – comme une fraction de l'opinion le dit en France – qu'un progrès et une grande preuve des civilisations c'est que l'étranger s'assimile, se fonde dans un moule qui peut être le moule républicain pour celui-ci, la conception du citoyen pour celui-là, etc. Il me paraît que ce sont là toutes formes d'amputations, parce que si l'étranger s'assimile, s'intègre, moi qui suis, disons, l'indigène, je n'ai plus besoin de lui, il n'apporte plus rien, je l'ai tué en tant qu'étranger. Et par conséquent, je pense que la définition de l'étranger comme celui dont j'ai besoin pour changer en échangeant me paraît bonne<sup>18</sup>.

---

18. Édouard Glissant, « La relation, imprédictible et sans morale », *Rue Descartes*, vol. 3, n° 37, 2002.

Il y a donc certainement deux facettes – l'*impérialisme* et l'*universalisme* – dans cette manière de penser et de vouloir accéder à une commune humanité, qui est le fait d'exercer une contrainte d'éducation pour, en définitive, contraindre à partager les mêmes critères du Bien, du Beau et du Vrai. Dans une perspective monoculturelle, si l'homme mérite le respect, c'est abstraction faite de tous ses enracinements particuliers, naturels ou culturels. On est là dans une psychologie chargée de cet ethnocentrisme que nous avons évoqué plus haut. Présenter ses intérêts propres comme indépassables. Proposer ses devises particulières comme des principes utiles à toutes et tous et en tous lieux du monde (25).

## VILLES NOMBRILS DU MONDE

Notons au passage que cette conviction de l'utilité d'un modèle unique propre à la romanité, à la chrétienté, à la raison, à l'industrie, au marxisme valable pour tous... a des racines historiques, symboliques et philosophiques très profondes, que l'on ne trouve pas que dans la sphère occidentale ! Un signe de cela, qui peut paraître anecdotique mais ne l'est pas, est, dans la géographie et dans l'histoire, la dénomination même de certaines villes du monde. Pensons à Pékin, capitale de l'« Empire du Milieu » ; au Caire, dont beaucoup d'Égyptiens continuent à dire qu'elle est *Doum al-Dounia*, la « mère du monde » ; à La Mecque, lieu où Dieu aurait implanté la matière de la Kaaba au centre du chaos, puis organisé tout autour le reste de la planète ; à Cuzco, capitale de l'Empire inca, dont le nom signifie « nombril » ; à Jérusalem ; à Séville qui, au *xvi<sup>e</sup>* siècle, régnait sur un empire sur lequel « le soleil ne se couchait jamais » ; et à tant d'autres de ces villes qui, à un moment donné de l'Histoire, se sont pensées au centre, à toutes ces capitales qui se sont représentées non comme celles d'un empire parmi d'autres, mais comme celles de l'« Empire ».

Les civilisations successives se sont toujours tenues, dans la force de leur existence, pour insurpassables et supérieures à toute autre<sup>19</sup>.

---

19. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, op. cit.

Très peu portées à croire que les réalités que les humains objectivent soient partout communes et que notre manière à nous de les objectiver soit universellement partagée<sup>20</sup>.

Aujourd'hui, une approche « monoculturelle » admet une hiérarchisation des cultures, classées soit à partir d'un centre dominant des cercles concentriques (au cœur d'un empire, par exemple multinational), soit selon une même échelle axiologique dont on occupe soi-même le haut. C'est bien ce que l'on peut dire d'une culture d'entreprise uniformisatrice entre un centre en surplomb et une périphérie ; c'est celle du siège qui domine les filiales avec des services fonctionnels placés au centre des mégapoles occidentales ; c'est celle d'une capitale entourée de ses fidèles provinces. On notera d'ailleurs que ce qui est reproché aux cultures d'entreprise uniformisatrices du secteur privé, on peut le reprocher aussi, pour une large part, à certaines organisations du système des Nations unies, tout comme, dans une certaine mesure, à des Églises « universalistes » très structurées internationalement comme l'Église catholique. On peut le reprocher également, comme ne cesse de le faire le Dr Pierre Micheletti, ancien président de Médecins du monde, aujourd'hui président d'Action contre la faim, dans son plaidoyer pour une « désoccidentalisation de l'action humanitaire<sup>21</sup> », à certaines grandes ONG qui emploient des dizaines de milliers de personnes dans des dizaines de pays et ne tiennent pas toujours suffisamment compte du contexte, des cultures et des savoirs locaux.

À cette perspective de domination explicite a souvent été liée une analyse de la différence culturelle. C'est souvent sous des appellations variées (psychologie des peuples, morphologie culturelle, anthropologie psychologique...) que s'est développée l'étude des « caractères nationaux », imprégnée d'une idéologie « nativiste » selon laquelle les différents peuples ne peuvent être que ce que sont *génétiquement* les gens qui les composent. La réussite de la collaboration entre « cultures » est ici d'abord envisagée comme

---

20. Philippe Descola, *L'Écologie des autres*, Quæ, 2010.

21. Lire à ce sujet son livre *Humanitaire. S'adapter ou renoncer*, Payot, 2008.

une affaire de codes culturels mal interprétés ou mal connus<sup>22</sup> et des listes de conduites sont à tenir ou à éviter, selon les situations rencontrées et dans chaque pays approché. Les différences sont vues comme des sources de dysfonctions qu'il faut dépasser et corriger à force de bonne volonté et d'éducation. Les exemples fourmillent de cela : pour un enfant d'origine africaine, regarder fixement dans les yeux un enseignant, un parent ou un grand-parent qui vient de lui faire une remontrance et de lui dire : « Regarde-moi quand je te parle » serait une provocation et une impolitesse, à l'inverse exact de ce que cet enseignant ou ce parent demande ; donner une accolade à quelqu'un peut être vu comme chaleureux dans certaines aires culturelles, notamment en Amérique du Nord, mais perçu comme intrusif ailleurs. Arriver en retard à une réunion, forte impolitesse en France et plus encore en Allemagne, peut ne l'être nullement ailleurs, dans des cultures très collectives, où l'impolitesse aurait été de refuser sur le chemin, au motif d'un rendez-vous urgent, de faire un brin de causette à un voisin ou un parent. Nous avons assisté, il y a quelques années, à un épisode caricatural, lors d'une rencontre organisée dans une banlieue très cosmopolite par une association de solidarité internationale. L'objectif était de sensibiliser aux questions de développement au Mali et de recueillir les fonds pour soutenir un projet dans ce pays. Une conférence était organisée l'après-midi, avec quelques Maliens. Il était convenu que, pendant ce temps, leurs femmes prépareraient les plats de riz, de mil et de poisson, avec leurs sauces épicées (les hommes en réunion d'un côté, les femmes aux fourneaux de l'autre), et les apporteraient pour le point d'orgue de la journée. Ce serait le vrai moment de dialogue interculturel, supposé permis par un dîner de « confraternisation » entre toutes les communautés. Le dîner était prévu à 7 heures du soir. À 7 h 30, les femmes n'étaient pas arrivées. À 8 heures, toujours rien, sinon des messages suivant lesquels ce ne serait plus très long. À 9 heures, tout le monde était parti sauf les Maliens ! À 10 heures, les femmes sont arrivées, elles avaient mis tout le temps nécessaire à une bonne cuisson et travaillé tout l'après-midi en se souciant

---

22. Edward T. Hall et Mildred Reed Hall, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Le Seuil, 1990.

moins du temps qui passait que des exigences d'une cuisine réussie : la vraie politesse était là, bien davantage que de débarquer à l'heure.

Le monde est décidément un laboratoire de bonnes manières, un meuble à multiples tiroirs ! Il existe autant de manières d'être poli qu'il y a de langues sur la planète.

## CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS

En l'absence d'accord et de références communes issues d'une même culture politique, les chefs d'entreprise ou les dirigeants d'institutions du tiers-secteur fondent souvent leurs espoirs sur une même culture d'organisation transnationale pour fédérer leurs équipes, ce qui est souvent une erreur. Car, au sommet de l'ensemble, une sorte de suprahumanité communiquant et diffusant une « culture d'entreprise » serait amenée à transcender les différences culturelles. Des êtres humains flexibles et cosmopolites sont alors censés partager les mêmes intérêts économiques au-dessus des nations et des fidélités communautaires. L'immense majorité des analystes et des dirigeants parle, à cet égard, de nouveau « manager transnational » et envisage comme un profit sa mobilité à travers les firmes « en réseau ». Nous refusons cette domination du mythe managérial du « cadre-caméléon » dans l'analyse. Sur ce point, nos travaux ont toujours cherché à souligner que la socialisation de pseudo-« élites managériales » ne se définissait pas à travers une même culture mondiale qui ferait disparaître chez elles les enracinements ethniques et les différences régionales ou nationales. Pas plus dans une ONG que dans une firme privée, toutes deux même ramifiées mondialement. Il n'y a pas d'« internationale (monoculturelle) des cadres », mais bien davantage des « cadres internationaux », et l'homogénéisation apparente de leurs modes de vie (mêmes avions, mêmes hôtels, mêmes musiques d'ascenseur...) n'empêche pas une diversification en actes de leurs styles de vie et une hybridation, par exemple, des usages de la mobilité (déplacements touristiques, de loisirs, voyages d'affaires, migration résidentielle, circulation pendulaire, pèlerinage affirmant des pratiques, des valeurs et des croyances différentes...). Plus encore, la mobilité géographique n'épuise pas, ne sature pas plusieurs manières de vivre des stratégies de l'identité et conduit

à une manipulation de son *ethnicité*. Souvent, alors que l'on ne s'y attend pas chez ces managers supposés « couteaux suisses », la mobilité internationale les incite à reconnaître la présence en eux d'un étranger déprécié, aimé ou idéalisé, parfois à reformuler leur sentiment d'appartenance en acte de revendication.

Les exemples de résistance à la facilité et aux dangers de l'approche monoculturelle sont très nombreux : quand une jeune femme change de langue de travail, mais aussi volontairement d'accent, selon les interlocuteurs et les moments, quand un manager veut que l'on reconnaisse ostensiblement son ascendance écossaise dans le tour de table qui débute une formation et qu'on l'a englobé – sans saisir cette nuance – dans les équipes anglaises, quand de même une femme ne veut pas qu'on l'appelle espagnole, elle... la Catalane, quand un négociateur rappelle son enfance dans le pays du négociateur d'en face et choisit systématiquement les thèmes de conversation au cours du déjeuner qui clôt le meeting en référence à cette histoire commune... on a affaire à ces jeux autour des identités culturelles qui sont aussi une recherche de reconnaissance, voire, dans certains cas, de pouvoir dans les relations. La culture – et ses tentatives de manipulation situationnelle – est alors une arme du jeu social et de nos désirs de conquête.

Il existe ainsi des individus capables, plus que d'autres, d'être d'ici et de là-bas à la fois, tel ce manager noir américain, né en Inde, travaillant à Paris depuis deux ans et marié à une jeune femme française, qui illustra à nos yeux le caractère énigmatique de la construction des identités au travail. Il exprimait un double refus : celui de se considérer comme un citoyen du monde endossant une forme d'appartenance apatride et celui de se laisser identifier comme le ressortissant d'un État-nation, ou même comme le représentant d'une appartenance collective ethnique ou tribale, au sens d'une nature prescrite.

Ce qui rendait ce manager international semblable à ses collègues, c'était précisément la défense de son « haut degré de différenciation<sup>23</sup> » et son désir de rattacher la valeur d'une personne

---

23. Georges Devereux, « L'identité ethnique : ses bases logiques et ses dysfonctions », in *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Flammarion, 1972.

à son inscription possible dans de petites communautés choisies. Individuel dans une série de collectifs ! Le « Nous-sujet » de son discours oscillait constamment entre plusieurs lieux d'identification, évoquant assez indifféremment un « Nous, les agents étrangers chez Alpha » (dénotant ainsi un statut minoritaire au sein du pays de naissance de la firme qui l'employait), un « Nous, les Anglo-Saxons de la tour Alpha » (insistant sur ce que nous interprétons comme une solidarité d'ordre micro-local) ou encore un « Nous, les Noirs en entreprise » (relevant les effets d'une assignation « racisée » et les risques de discrimination).

L'analyse locale des cultures n'est pas suffisante pour comprendre le fonctionnement de collectifs mondialisés. Ainsi est de plus en plus erronée l'idée que les groupes ethniques forment des entités discrètes et homogènes, d'une part, et que les « liens ethniques sont voués à disparaître avec le processus de modernisation<sup>24</sup> », d'autre part. L'analyse doit prendre en compte les logiques de flux, d'enchevêtrement des identités culturelles et refuser toute approche monoculturelle, c'est-à-dire appauvrie parce que trop englobante. Que fait-on quand l'exception, celle des managers internationaux, ne confirme pas la règle d'analyse culturelle (leur appartenance nationale) qui devrait, en toute logique, expliquer (faire lien de causalité entre deux phénomènes) ou permettre de prédire leurs attitudes et comportements au travail quoi qu'il leur arrive ? On s'efforce de reconnaître que la planète est en nous et que, au moment où les discours célèbrent la mobilité accrue des hommes, des produits et des capitaux, tend à s'épanouir un mouvement opposé de réinscription identitaire du sujet autour de revendications régionales, d'identités religieuses, sexuelles ou encore ethniques.

## L'APPROCHE MULTICULTURELLE

À côté de l'approche monoculturelle, il existe un deuxième type d'approche, *multiculturelle*, du traitement des différences, dans

---

24. Philippe Poutignat et Jocelyne Streiff-Fenart, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995.

laquelle l'étranger est un être qui est un *voisin*. Un voisin que l'on place à bonne distance s'il ne partage pas les codes et les manières de faire de notre communauté principale d'appartenance.

Dans une perspective multiculturelle, l'homme ne peut devenir singulier et accéder à une vérité, c'est-à-dire chercher à dire ce qui est, que s'il est d'abord particulier, partie, parcelle... Ce particulier s'apparente à la « déclinaison spécifique d'un contenu que je n'invente pas, mais que je partage avec un groupe prioritaire<sup>25</sup> ». Si accès à universel il y a, dans une perspective multiculturelle, imaginaire de l'*inscription*, elle ne se fait pas dans la fiction des utopies, mais dans la chaleur d'appartenances communautaires héritées ou choisies. Les frontières dans l'espace instituent l'homme en maître du lieu qu'il occupe. « L'implantation dans un paysage, l'attachement au lieu, sans lequel l'univers deviendrait insignifiant et existerait à peine, écrit Emmanuel Lévinas<sup>26</sup>, c'est la scission même de l'humanité en autochtones et en étrangers. » Or cette « scission » n'implique pas – dans son principe – le rejet ni le mépris. Elle constitue plutôt, dans une perspective multiculturelle, la condition première du maintien et du respect des différences collectives<sup>27</sup>. La vallée, l'enclave, le terroir de la *Heimat* (pays de notre naissance), par exemple, égalent la nation comme maillon de l'universalité et l'on valorisera un imaginaire politique pluraliste, coexistence d'entités différentes, non amalgamées, au sein d'un système plus ample (État, région, municipalité) qui agence leurs relations.

Nous vient l'image de certaines villes aux États-Unis, découpées en quartiers, parfois en enclaves résidentielles, auxquels se superposent des logiques d'appartenances communautaires (les populations dites « blanches d'origine européenne », « hispaniques », « noires », « asiatiques »...). Entre ces quartiers, où le pouvoir se recentre sur une échelle locale et communautaro-identitaire, les langues parlées ne sont pas forcément communes, ni les habitudes culinaires, ni les revenus, ni les croyances religieuses, ni les transports collectifs, ni les parcours scolaires, mais le drapeau

25. Chantal Delsol, *La Haine du monde*, *op. cit.*

26. Emmanuel Lévinas, *Difficile liberté*, Albin Michel, 1963.

27. Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, *op. cit.*

comme la monnaie officielle restent partagés. Dans un espace public qui se rétracte, tout étranger peut théoriquement faire trait d'union (on parlera de l'Italo-Américain, de l'Afro-Américain, du Sino-Américain...), sans déposer son bagage à lui<sup>28</sup>. Le tragique d'une perspective multiculturelle serait d'avoir en commun uniquement ce qui sépare.

« Le multiculturel », estime Martine Abdallah-Pretceille<sup>29</sup>, « s'arrête au niveau du constat [tandis que] l'interculturel opère une démarche. » Avec le multiculturel, on est dans un système de *coexistence*, on vit côte à côte sans se connaître vraiment, on se rencontre, certes, mais ce n'est pas volontaire. On accepte de rompre avec l'idée que ce qui est *nouveau* est nécessairement meilleur. On se tolère, faisant éventuellement abstraction de son opinion première pour entendre les arguments d'autrui. Mais le concept de tolérance est flou et discutable pour deux raisons.

La tolérance, dit-on, aide à « supporter » la différence. Certes, mais « tolérer » l'autre ne sous-entend-il pas, par définition, qu'on désapprouve ce qu'il est, ou une partie de ce qu'il est ? Il y a dans la tolérance une manière de paternalisme qui fait que l'on regarde l'autre en se forçant à la bienveillance, mais qu'on le regarde de haut. Et un jour, on peut cesser de tolérer. La tolérance ne règle pas tout dans les difficultés d'un supposé « vivre ensemble ». On peut lui préférer le mot de « respect », et surtout celui de « reconnaissance » : que je sois d'accord ou non avec la manière dont l'autre se conduit, je dois faire un effort pour le reconnaître dans son altérité pleine et entière, pour prendre en compte sa différence et pour rechercher ce que nous avons de commun pour vivre et travailler ensemble. Dennis Gira, auteur du livre *Au-delà de la tolérance*<sup>30</sup>, a cette belle formule : « La tolérance, c'est quand on constate qu'on n'a pas les mêmes idées que les autres, et on leur pardonne. Le dialogue, c'est quand on constate qu'on n'a pas les mêmes idées que les autres, et on accepte que ça vous fasse changer. »

28. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, op. cit.

29. Martine Abdallah-Pretceille, *L'Éducation interculturelle*, PUF, 2004.

30. Dennis Gira, *Au-delà de la tolérance*, Bayard, 2001.

Ensuite, il n'est pas possible de tout tolérer. « Lorsque nous disons "à chacun ses valeurs", nous présupposons déjà des valeurs communes de tolérance et de libre choix. Or, rien n'est moins sûr avec beaucoup d'interlocuteurs », précise Alain Eraly<sup>31</sup>. Les limites de la tolérance sont fixées par le système moral auquel adhère la personne tolérante. « La morale fixe l'obligatoire, mais elle est entourée de cette frange de tolérance au-delà de laquelle apparaît l'intolérable<sup>32</sup>. » Le toléré attire la pitié. Une acceptation malgré soi de ce qui se passe pour le dominant. Tolérer, ce n'est pas accepter une présence, et encore moins la comprendre, mais simplement la rechercher pour se poser comme autre, comme différent. Cela n'est pas suffisant.

Au lieu de parler de respect des cultures, prétexte pour l'apathie, mieux vaudrait parler de codes et de normes à respecter, et parfois de codes et de normes à ne pas respecter. L'invocation à un respect traditionnel des cultures implique, en réalité, souvent, un respect strict de structures sociales dominantes, qui se veulent immuables comme l'acceptation de la gérontocratie patriarcale, du recul du droit des femmes et de la mise à l'écart des minorités. Au lieu de parler de respect des cultures, mieux vaudrait se représenter la diversité des projets de civilisation comme autant d'expressions en étoile – équivalentes – d'un même potentiel<sup>33</sup>.

## L'APPROCHE INTERCULTURELLE

Dans *Tristes tropiques*, Claude Lévi-Strauss esquissait la tension que créent deux dispositions contraires, aussi inacceptables l'une que l'autre, mais si fréquentes en toute société. D'un côté, l'« obscurantisme sous forme d'un refus aveugle de ce qui n'est pas nôtre » ; de l'autre, un « éclectisme qui [...] nous interdit de rien répudier<sup>34</sup> ».

31. Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité ? op. cit.*

32. Hubert Hannoun, *L'Intégration des cultures*, L'Harmattan, 2004.

33. Jean-Jacques Wunenburger, *Le Progrès en crise*, UPPR, 2017.

34. Claude Lévi-Strauss, *Tristes tropiques*, op. cit.

Face à cela, promouvoir une posture interculturelle consiste à envisager la pluralité des pensées et des cultures comme des *ressources* disponibles dont on peut tirer profit pour « s'agrandir et se *réinquiéter* », selon les mots de François Jullien.

La troisième approche est donc *interculturelle*, approche dans laquelle nous cessons d'attribuer à l'autre la source de nos problèmes, où nous admettons que nous n'arriverons peut-être pas à le connaître complètement, mais où nous essayons d'y parvenir, et où nous admettons aussi que son contact puisse nous transformer. Dominique Schnapper indique qu'il y a deux façons fondamentales de considérer l'Autre :

Dans le premier cas, la réflexion se fonde sur le constat de la différence : l'Autre est autre, les sociétés humaines sont diverses. Cette différence est inévitablement interprétée en termes d'infériorité. « Je » évalue l'Autre à l'aune de « ma » culture, confondue avec la culture en général. L'Autre, alors, ne peut être qu'un état imparfait de soi. Il est admis dans sa différence mais figé dans une infériorité qui ne peut qu'être définitive. L'attitude inverse n'est pas du même ordre. [...] Par-delà la constatation des différences, un principe universaliste affirme l'unité du genre humain. Il pose que tous les hommes, *en tant qu'hommes*, ont la même capacité ou potentialité intellectuelle et morale, même si l'on ne peut qu'observer des différences dans leurs réalisations. [...] Il pose que l'Autre est un autre soi-même<sup>35</sup>.

De là découle un double risque : celui de l'ethnocentrisme, de la dérive colonialiste où toute différence est convertie en infériorité sur une échelle de valeurs dont on occupe soi-même le sommet, ou celui de la division de l'humanité en entités closes, où l'Autre est le représentant d'une autre humanité à jamais incompréhensible. L'illustration historique la plus fameuse traçant cette dichotomie fondamentale demeure la grande polémique de Valladolid, qui éclata en 1550, après la découverte des Amériques, et qui eut un fort retentissement avec, notamment, la publication des textes de Hans Staden<sup>36</sup>. Ce qu'indique cette controverse, c'est finalement le passage du *monde clos* à l'*univers infini* du point de vue de l'Autre.

---

35. Dominique Schnapper, *La Relation à l'autre*, Gallimard, 1998.

36. Hans Staden, *Nus, féroces et anthropophages* [1557, trad. Métailié], Le Seuil, 1979.

Et plus tard, Voltaire ira jusqu'à dire que le philosophe « n'est ni français, ni anglais, ni florentin : il est de tous les pays », en des temps où l'on avait tendance à exclure le reste du monde hors de l'Occident de l'histoire de la raison. Il est temps d'étendre ce cercle à une authentique et pleine humanité. Zhao Tingyang<sup>37</sup> veut concevoir, par exemple, les relations internationales dans une perspective plus globale (qu'il nomme *worldness*) fondée sur la théorie chinoise du *tian xia* (littéralement : « tout sous le ciel »). Pensons ici aux courants venus d'Inde (les *subaltern studies* et les *post-colonial studies*) et aux théories de la dépendance formulées il y a un peu plus longtemps par des penseurs latino-américains<sup>38</sup>.

Ce qu'exprime une approche interculturelle, c'est qu'il existe des situations dans lesquelles les personnes peuvent converger sur un accord justifiable, particulièrement dans les cas où les relations de force sont relativement équilibrées. Dans la vie de nos cités, cela conduit à éviter les ghettos, le surpeuplement et la misère. À favoriser éducation, force de l'exigence et équité. En management, cela vise à oser et à cerner des principes de justice « intra-organisationnels<sup>39</sup> » qui nous font échapper à la stérilité de la répétition. À vouloir comprendre, par exemple, l'impensé ou l'inabordable d'une négociation quand deux partenaires d'abord concurrents sortent de l'exclusif et acceptent de renoncer à une option qui ne s'impose plus, dès lors qu'on cultive des *possibles* de la pensée. En cela, ce que l'on nomme le *management interculturel*, en tant qu'horizon normatif, ne peut pas être un simple aménagement des différences au travail, mais doit s'interroger sur les formes mêmes que doivent prendre les efforts de justification des personnes les unes envers les autres pour être recevables. Et pourquoi ce qui semble avoir toujours été comme cela pourrait être autrement.

---

37. Zhao Tingyang, *Tianxia, tout sous un même ciel. L'ordre du monde dans le passé et pour le futur*, Le Cerf, 2018.

38. Vincenzo Cicchelli, *Pluriel et commun. Sociologie d'un monde cosmopolite*, Presses de Sciences Po, 2016.

39. Matthieu de Nanteuil et Aurélie Cnop, « Penser la justice dans les organisations : de Weber à Walzer », *Travailler*, vol. 2, n° 18, 2007.

## CONNAÎTRE, ET SURTOUT RECONNAÎTRE, UNE POSSIBLE RÉUNION DES CONTRAIRES

Identifier des « mondes » différents est un premier pas vers la construction d'accords. Le compromis suggère l'éventualité d'un principe capable de rendre compatibles des jugements s'appuyant sur des objets relevant de mondes différents. Cela suppose un décentrage du regard sur l'autre et sur soi, une perspective que l'on modifie pour se regarder, être regardé, pour regarder celui qui regarde. Reconnaître l'autre dans sa différence revient à reconnaître que l'autre peut avoir quelque chose de meilleur à nous offrir avec le risque conscient de voir vaciller son identité en l'imitant. C'est le risque de faire entrer avec l'étranger le doute sur soi-même et ce qui constitue la cohésion du groupe. À ce stade, la démarche d'intelligence interculturelle est à la fois prise de risque et questionnement : vous voulez dire qu'il y a des raisons qui expliquent pourquoi chacun d'entre nous opère différemment ? C'est donc tout à fait acceptable d'être différent ! Le moi résulte alors d'un détour dans l'autre : il n'est pas cause, mais effet de langage et volonté de traduction. L'identité personnelle « ne provient pas des profondeurs de l'être, mais d'un point de vue énoncé à la première personne du singulier<sup>40</sup> ». Un point de vue qui s'énonce avec hardiesse et refuse l'assimilation culturelle.

Daniel Derivois l'exprime utilement par ces mots : « Plutôt que “qui suis-je ?”, deux questions centrales aujourd'hui me semblent être “quand suis-je ?” et “où en suis-je ?” Elles introduisent du mouvement et de la mobilité dans la définition et la mise en récit de soi. Elles ouvrent sur la prise de conscience et la transformation de ses histoires personnelles et collectives<sup>41</sup>. »

L'approche interculturelle admet que celui qui a reçu un don aussi essentiel que celui d'être reconnu dans ce qu'il estime être son identité ne peut que rendre un don au moins égal, c'est-à-dire

---

40. Hervé Marchal, *L'Identité en question*, Ellipses, 2006.

41. Daniel Derivois, *Clinique de la mondialité. Vivre ensemble avec soi-même, vivre ensemble avec les autres*, De Boeck Supérieur, 2017.

reconnaître, à son tour, ceux qui le reconnaissent. C'est dans cette dernière acception, plus profonde que les précédentes, que la reconnaissance se situe au cœur de toute approche interculturelle, et constitue un puissant levier pour la mise en œuvre des synergies et des complémentarités au sein des entreprises ou des équipes multiculturelles. On se reconnaît non pas seulement comme un « IBMeur », un humanitaire, un informaticien, un Français, un Breton, mais aussi comme un individu capable de se servir de toutes ces références (potentiellement opposées) au gré de ses projets ou des contextes particuliers dans lesquels il les réalise.

Ni strict régime de la continuité et de l'enveloppement (approche monoculturelle), ni strict régime de la séparation (approche multiculturelle), cette troisième approche, interculturelle, sous-entend que l'état optimal d'un processus de *rencontre* ne coïncide pas avec l'état initial et qu'un recours à un *schème des intermédiaires* fait que les éléments initiaux se trouvent orientés autrement<sup>42</sup>. Ici, la figure complexe de l'antagonisme parvient à ne pas rompre l'unité de l'ensemble dans lequel elle s'insère. S'illustre un principe, connu en architecture, de *tenségrité*, « où la stabilité de la structure repose sur la distribution et l'équilibre de forces contraires de compression et de tension le long des lignes qui la composent<sup>43</sup> ».

Une démarche humaine réfléchie commence souvent par le *paradoxe*. En cela, l'horizon interculturel rejoint ce que Carl Gustav Jung espérait pour nos sociétés : « accroître le nombre de ceux qui sont capables d'avoir au moins une intuition de l'ampleur d'une vérité paradoxale<sup>44</sup> ».

Plus précisément, l'approche interculturelle consiste à réévaluer la *contradiction* comme principe, c'est-à-dire premièrement à accepter d'embrasser des pôles contradictoires dans un même mouvement ; deuxièmement à refuser qu'une synthèse fasse disparaître et non évoluer ou mieux enrichir la thèse et l'antithèse.

---

42. Jean-Jacques Wunenburger, *La Raison contradictoire. Sciences et philosophies modernes : la pensée du complexe*, Albin Michel, 2015.

43. Tim Ingold, *Une brève histoire des lignes*, Zones sensibles, 2013.

44. Carl Gustav Jung, *Psychologie et Alchimie* (1944), Buchet-Chastel, 1970.

Si nous pensons *dynamiquement* en termes de contradiction, toute la question devient alors de savoir s'il ne faut pas envisager, à la place d'une complémentarité, un changement même de mode d'organisation des représentations, une rupture constante de leurs logiques internes. En cela, l'approche interculturelle consiste à faire face à cette complexité contradictoire, celle d'éléments de notre réalité quotidienne à la fois complémentaires et antagonistes, qui deviendrait levier de la compréhension des choses.

L'approche interculturelle invite à penser des logiques *ternaires*. Jean-Jacques Wunenburger évoque la figure de la triade qui « permet d'instaurer un type nouveau de socialité, que la seule relation dyadique ne pouvait par elle seule susciter ». Il explique :

À l'intérieur d'une triade ou de toute autre figure plus complexe encore, la socialité ne peut plus être ramenée au seul dilemme de l'amour et de la haine, c'est-à-dire d'affects unidimensionnels. Les relations sociales reposent au contraire sur l'action simultanée et organique d'attitudes opposées ; la liaison d'un être avec un autre n'a de sens et de force que par une opposition à un troisième, de même que l'opposition à un autre nécessite l'appoint d'un troisième pour devenir pouvoir sur l'autre<sup>45</sup>.

L'expérience interculturelle, si précieuse, comme la repère aussi le sociologue Evalde Mutabazi, est celle qui fait que l'on apprécie mieux son histoire de vie et ses « cadres » d'origine, précisément parce que l'on en est un peu « sorti ». Que l'on échappe à l'effondrement schizophrénique par un *devenir* plastique de voyageur. Ce devenir fait que l'on est capable d'appréhender son parcours de vie d'au moins trois positions : celle, par exemple, de son pays d'origine, celle du pays d'accueil et celle, antagoniste et complémentaire, du trajet qui vient modifier les deux premiers termes sur le plan de ses normes et de ses valeurs. Les territoires s'ouvrent à des connexions, valent et disent aussi par rapport aux mouvements par lesquels l'on en sort. Une croyance auparavant perçue comme normale acquiert le statut d'une croyance saugrenue. Nous avons été comme « multipliés », c'est-à-dire que tout attribut affirmé d'un élément affecte la conception

---

45. Jean-Jacques Wunenburger, *La raison contradictoire*, op. cit.

des autres éléments de la structure. Temps physique des corps et temps des souvenirs, qui n'ont rien non plus de stable ni de figé, font un peu comme si le temps avançait et reculait à la fois. Evalde Mutabazi rappelle que l'Afrique, terre de déplacements, est terre de découverte de soi et aussi d'accueil de ceux qui s'offrent au pas de notre porte. Avec ces déplacements, on apprend à mieux se connaître et on est donc davantage capable de se *révéler* aux autres. Ici, rencontrer l'autre ne signifie plus d'abord « sortir de soi » pour jeter quelque pont, mais reconnaître par soi-même et en soi-même les dispositions de l'autre *potentialisées* en moi<sup>46</sup>. Accéder en voyageur à une *trame de soi* dans un plan de l'existence, moins en gerbe qu'en archipel, qui n'a ni commencement ni fin. Accepter en voyageur une *dénaturation* et que ce qui a pu être fait puisse être défait et refait en nous.

Logiques ternaires encore comme avec la figure du médiateur, l'action de l'arbitre, la présence du tiers... quand se tissent, se jouent et menacent des relations de défiance (situation de souffrance relationnelle, de harcèlement moral, de rupture du contrat de travail...). Ces pratiques de médiation sont modalités de règlement amiable d'un conflit. Celles où les personnes apprennent à se détacher de leur positionnement (hiérarchique) habituel pour avoir un dialogue fondé sur les besoins, les attentes et les valeurs, qui ne pouvait pas advenir sans l'émergence d'un tiers venant dépasser les antagonismes binaires. À assumer contrariétés, contradictions, faits paradoxaux. Toute la pertinence de la médiation, c'est qu'elle permet de reconstituer un « univers de sens » là où il n'y avait plus de sens vivant dans la relation humaine qui s'était métamorphosée en silence. L'espace de médiation permet aux parties de prendre conscience que la solution du conflit est de leur responsabilité et de leur liberté et qu'elles sont en mesure de faire les ajustements nécessaires pour aboutir à un accord.

Ajoutons que l'interculturel est discipline invitant à l'humilité. Ce qui d'emblée l'infléchit davantage dans le sens d'une cohérence entre des contraires, d'où peut découler une plénitude, que dans le sens d'une intransigeante et souvent altière recherche de

---

46. Jean-Jacques Wunenburger, *La Raison contradictoire*, op. cit.

perfection. Intéressante distinction proposée par Chantal Delsol entre le démiurge qui veut transformer le monde (dans un élan d'émancipation) et le jardinier qui veut l'entretenir (dans la force de l'enracinement). Le jardinier veut « éviter que le monde se défasse », comme le disait Albert Camus dans son discours de Stockholm. « Le jardinier est un admirateur du monde. Il n'imagine pas qu'il pourrait *produire* quelque plante. Il *cultive*. Autrement dit, il aide à croître ce qui existe sans lui. Il ne crée pas, il ne fabrique pas : il prend soin. D'où l'humilité. » Le jardinier produit tout de même des *hybrides* et renforce – avec inventivité et observation – les défenses de ses plantes. « Constamment il se sent dépassé : il n'en ressent pas de honte ni d'aigreur, mais plutôt une dignité d'appartenance<sup>47</sup>. » « Les jardiniers veulent la fécondité : ce qui signifie qu'il y a un principe à l'œuvre dans la chose même », souligne Chantal Delsol<sup>48</sup>. La posture interculturelle tient un peu du jardinage et un peu du démiurge. Pas s'inventer soi-même, mais se diriger tout seul.

Dominer ou jardiner ? Pendant très longtemps, certains passages de la Genèse ont été interprétés d'une manière passablement monoculturelle et dominatrice dans l'univers chrétien. Or nombreux sont aujourd'hui les exégètes qui remettent en cause la pertinence de la traduction habituelle de l'expression « dominez la terre » dans la Genèse, préférant au verbe « dominez » les verbes « gardez », « prenez soin » ou même « jardinez ». Dans son encyclique *Laudato si'*, le pape François lui-même tient à se pencher sur ces questions de vocabulaire qui peuvent paraître de l'ordre de l'ergotage, mais qui sont en fait essentielles si l'on veut, face aux menaces environnementales, revisiter les rapports entre l'homme et la nature. Il ne conteste pas le verbe « dominez », mais plaide pour une prise en compte d'autres passages de la Genèse qui tempèrent nettement le caractère brutal du verbe en question :

Il a été dit que, à partir du récit de la Genèse qui invite à « dominer » la terre (cf. Gn 1, 28), on favoriserait l'exploitation sauvage de la nature en présentant une image de l'être humain comme dominateur et destructeur. Ce n'est pas une interprétation correcte de la Bible, comme

---

47. Chantal Delsol, *La Haine du monde*, op. cit.

48. *Ibid.*

la comprend l'Église. S'il est vrai que, parfois, nous les chrétiens avons mal interprété les Écritures, nous devons rejeter aujourd'hui avec force que, du fait d'avoir été créés à l'image de Dieu et de la mission de dominer la terre, découle pour nous une domination absolue sur les autres créatures. Il est important de lire les textes bibliques dans leur contexte [...] et de se souvenir qu'ils nous invitent à « cultiver et garder » le jardin du monde (cf. *Gn* 2, 15). Alors que « cultiver » signifie labourer, défricher ou travailler, « garder » signifie protéger, sauvegarder, préserver, soigner, surveiller<sup>49</sup>. Cela implique une relation de réciprocité responsable entre l'être humain et la nature.

Tout ce qui précède – reconnaître l'autre dans son altérité pleine et entière et non simplement le tolérer, saluer les vertus du détour par l'autre, pratiquer la négociation socio-culturelle... – vole malheureusement en éclats dès lors que la violence s'en mêle parce qu'il est trop tard, que les conflits armés balayent tous les efforts faits pour un vivre en harmonie, que le mystère des oppositions ethniques ou religieuses s'épaissit en même temps qu'il ravage tout sur son passage. De ce point de vue, on ne peut que rappeler le drame des combats des années 1990 en ex-Yougoslavie, où les différentes communautés vivaient auparavant en relativement bonne entente, sans trop se poser de questions, avant que la répression des revendications nationalistes mette la région à feu et à sang. Comment ne pas penser également aux génocides rwandais et burundais, que l'on a du mal à n'attribuer qu'à une opposition séculaire entre les Tutsis et les Hutus et qui a frappé de sidération une population qui ne s'y attendait pas ? Dans les deux cas, des ensembles humains qui tenaient à peu près debout se sont fracturés, les liens ont été tranchés, et chacun s'est vu mis en demeure de choisir son camp. Le regard des enfants, mesurant sans doute plus que d'autres l'absurdité de ces dislocations dans les relations humaines, apporte un éclairage irremplaçable. Ce regard, c'est celui de Luka au milieu de l'enfer de Sarajevo dans *Le jour où j'ai tordu mon pied dans une étoile*, roman de Christian Lecomte<sup>50</sup>, ou celui de Gabriel, le tout jeune

49. *Laudato si'*, 67.

50. Christian Lecomte, *Le Jour où j'ai tordu mon pied dans une étoile*, Desclée de Brouwer, coll. « Nervures », 1996.

narrateur de *Petit pays*, le roman poignant de Gaël Faye<sup>51</sup>. Choisir son camp, être l'un ou l'autre, mais pas les deux :

Cet après-midi-là, pour la première fois de ma vie, [...] j'ai découvert l'antagonisme hutu et tutsi, infranchissable ligne de démarcation qui obligeait chacun à être d'un camp ou d'un autre. Ce camp, tel un prénom qu'on attribue à un enfant, on naissait avec, et il nous poursuivait à jamais. Hutu ou tutsi. C'était soit l'un soit l'autre. Pile ou face. [...] La guerre, sans qu'on lui demande, se charge toujours de nous trouver un ennemi. Moi qui souhaitais rester neutre, je n'ai pas pu. J'étais né avec cette histoire. Elle coulait en moi, je lui appartenais.

## UNE APPROCHE TRANSCULTURELLE

Près de 220 millions de personnes vivent actuellement dans un pays dans lequel elles ne sont pas nées et ce chiffre a plus que doublé en vingt-cinq ans<sup>52</sup>. Cet ensemble vivant de destinées humaines représente déjà la cinquième nation la plus grande du monde alors même qu'elle n'existe pas officiellement. On estime à un milliard 200 millions ce nombre en 2050 avec une amplification des mouvements individuels entre pays du Sud.

Pierre Hassner souligne que « l'humanité a connu deux cent mille ans de nomadisme, dix mille ans de sédentarité et trente ans de transnationalité<sup>53</sup> ». C'est dans ce contexte qu'Amin Maalouf a pu déclarer : « Mon identité, c'est ce qui fait que je ne suis identique à aucune autre personne. » Une création qui n'existe qu'en état de construction<sup>54</sup>!

Fidèles aux enseignements de Norbert Elias, nous pensons que l'on ne parvient à une conception indiscutablement enrichie du rapport de l'individu à la société qu'à partir du moment où l'on inclut dans la théorie de la société et son analyse des « cultures »

---

51. Gaël Faye, *Petit pays*, Grasset, 2016.

52. Catherine Withol de Wenden, *Atlas des migrations*, Autrement / Courrier international, 2012.

53. Pierre Hassner, « Revanche et misère des frontières: une dialectique ambiguë », in Jean Birnbaum (dir.), *Repousser les frontières*, Gallimard, 2014.

54. Homi Bhabha, *Les Lieux de la culture. Une théorie postcoloniale*, Payot, 1994.

le processus d'individualisation, le devenir permanent des individus et de leurs identités au sein de cette société.

Dans ses *Essais sur l'individualisme*, Louis Dumont oppose, en Occident, l'« individu-hors-du-monde » des débuts de l'ère chrétienne et l'« individu-dans-le monde » qui apparaît au Moyen Âge (signatures, courriers, portraits, prénoms...) et se renforce à la Renaissance pour faire de l'individu une valeur, et de la vie humaine un choix de vivre *parmi* et à *l'écart* des membres de la société<sup>55</sup>. Si, particulièrement depuis le Quattrocento, le subjectif, comme espace réflexif, s'affirme comme domaine de la représentation de soi « soustrait au social<sup>56</sup> » et que le monde social se constitue lui-même comme ayant une signification différente d'un au-delà religieux, alors l'individu prend ses distances avec les contraintes culturelles, mais aussi avec les structures traditionnelles (nation, genre, famille) pour façonner sa vie – prétendument – comme il l'entend. C'est, dès lors, la valeur de notre singularité que nous faisons reconnaître par d'autres singularités et Hegel a bien montré que la conscience de soi ne peut donc être atteinte que si elle trouve un autre désir qui la désire. Avec lui, particulièrement, le monde apparaît autant comme un « objet à maîtriser » que comme un « lieu d'épreuve » par un sujet qui fait l'« expérience de soi<sup>57</sup> » et court le risque d'être dépendant d'un autre.

Nous pourrions donc ajouter une quatrième perspective aux trois modes schématisés de traitement des différences évoqués précédemment (mono-, multi-, interculturel). Un mode qui prendrait en compte la multiplication des instances de socialisation des individus dans un monde globalisé et la constante accélération de la vie moderne. Nous le nommerions « transculturel ». Il serait placé sous le signe non de l'Archipel mais du fragment, plus proche souvent, pour nous, du touriste frénétique que du citoyen responsable quand différents rôles se superposent en l'individu sans qu'il puisse procéder à l'unification personnelle qui lui donnerait le sentiment d'être reconnu durablement à travers eux. Un mode transculturel

---

55. Louis Dumont, *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Le Seuil, 1991.

56. Danilo Martuccelli, *Grammaires de l'individu*, Gallimard, 2002.

57. Vincent Descombes, *Le Complément de sujet*, Gallimard, 2004.

qui fait aussi courir le risque de passer d'une idolâtrie à l'autre : rejeter le rigide, le pur, le contraint pour valoriser le fluide, le mélangé, le métissé. Et nous invite à nous demander : que vaut la liberté, pour tous, de voyager, si seuls quelques-uns seulement ont les moyens économiques de voyager ?

Est transculturel ce qui fuse, ce qui se liquéfie, ce qui aime à reprendre la devise du *Nautilus* : *Mobilis in mobile*. Le fait de chausser des bottes de sept lieues et de se déplacer en des territoires de plus en plus loin, et de plus en plus vite, produit ces changements pour les individus en termes de rôles tenus et d'identités vécues qui renouvellent certaines de nos catégories d'analyse traditionnelles. Appréhendons, dès lors, cette transculturalité, temps du numérique et du nomadisme choisi, pour une minorité, à deux niveaux.

Celui de l'individu, tout d'abord, à travers la pression d'un rythme sans cesse accru et l'horizon d'identifications mobiles dans l'élément mobile. Celui d'un monde, ensuite, où tout devient toujours plus rapide, que l'on habite sans parvenir à se l'approprier.

« Je ne suis d'aucune nationalité prévue par les chancelleries », aimait à dire Aimé Césaire. Quant à Lazare, le héros du roman *Verre cassé* d'Alain Mabanckou, il affirme son souhait de rentrer chez lui, mais où est-ce ? « Il était temps de rentrer au bercaïl. Où était mon bercaïl ? En avais-je un ? Je suis un sans-domicile-fixe, plus précisément un *sans-identité-fixe*<sup>58</sup>. »

Là où la modernité créait d'abord des frontières et des octrois, les sociétés d'« accélération » de la modernité tardive « fraient des voies, aménagent des passages, et leurs acteurs », comme l'avait bien noté Georg Simmel<sup>59</sup>, se voient « en passants et se pensent en passeurs. Le pont y est le point de passage où l'homme est cet être frontière qui n'a pas de frontière<sup>60</sup> ». Georges Bertin souligne que là où la modernité, celle du mur de Berlin, campait les cultures sur des terrains connus et des territoires répertoriés, binarisait et dualisait les relations culturelles, sur la base le plus souvent d'imaginaires nationaux,

58. In Mouhamadou Moustapha Sall, « La médiation interculturelle dans le roman négro-africain postcolonial », *Annales du patrimoine*, université de Mostaganem, n° 21, 2021.

59. Georg Simmel, « L'aventure », in *Philosophie de la modernité*, Payot, 1989.

60. Georges Bertin et Jacques Ardoïno (dir.), *Figures de l'autre*, Tétraèdre, 2010.

la position transculturelle constate que « l'Autre est en nous et que nous sommes l'Autre ». Le lieu de possibles champs de force qui s'opposent et de liaisons qui ne se font pas. Transculturel renvoie pleinement, selon nous, aux constats de Hartmut Rosa et à la figure de l'« homme pluriel » chère à Bernard Lahire<sup>61</sup>. C'est une personne qui a traversé et fréquenté plus ou moins durablement des espaces de socialisation différents (et même parfois socialement vécus comme hautement contradictoires). Comme le vivrait un enfant projeté dans une famille d'accueil, un expatrié dans un pays étranger, une personne dite « transclasse » et éprouvant une forme d'ascension sociale fulgurante. Comment rendre compte de ces ponts établis entre plusieurs cultures par ce gestionnaire américain, né en Inde, et qui n'hésitait pas à nous affirmer que « si, pour les Américains, l'Inde est l'enfance de l'humanité, pour les Indiens, les États-Unis sont l'humanité encore dans l'enfance » (26) ? Prenait-il parti pour les Indiens ou pour les Américains ? Ou bien, faisant l'expérience d'une duplicité identitaire, était-il des « deux côtés » en même temps ?

Dans tous ces cas, l'individu cesse d'être un « exemplaire » et entend en lui plusieurs voix actives et parfois discordantes. Sa réalité est kaléidoscopique, son identité individuelle est comme un diamant, ainsi que le souligne Gilles Verbunt<sup>62</sup>, c'est-à-dire qu'elle possède plusieurs facettes sans que l'on puisse les saisir du regard en un seul mouvement. Tandis que ce qui organise les facettes reste caché, l'individu est plus que la somme de ses appartenances, de même que le diamant est plus que la somme de ses facettes.

Soudain est éclairé, à un niveau individuel, ce qu'Élisabeth Roudinesco appelle « l'autre interne à soi-même » (homosexuelle, bisexuelle, pansexuelle, transgenre, personne vue comme « anormale », en situation de handicap, blanc, noir, métis, *queer*, toute personne qui n'est pas catégorisable sous la forme d'un binaire, etc.)<sup>63</sup> et est réveillé, à un niveau collectif, un « devoir de critiquer, "décoloniser", désaliéner un système de pensée hégémonique fondé sur des identités fixes : du normal sur le singulier, du sachant sur

61. Bernard Lahire, *L'Homme pluriel*, Nathan, 1998.

62. Gilles Verbunt, *La Société interculturelle*, Le Seuil, 2001.

63. Élisabeth Roudinesco, *Soi-même comme un roi*, *op. cit.*

les sans-voix, du père sur les pairs, des hommes sur les femmes, des anciens sur les jeunes, des Blancs sur tous les opprimés, du sexe sur le genre...»

La clinique propre à la discipline de l'ethnopsychiatrie illustre ces réalités qui marient identités et cultures, ailes et racines<sup>64</sup>. Avec les migrations, Michel Cornaton évoque une psychopathologie sociale de l'interculturalité à construire, souligne des cas d'exil verticaux qui se traduisent par la chute des signifiants du père, la perte des références, la destruction des liens, la « délégitimation généalogique ». Pour les immigrants qui arrivent en Occident, note-t-il, cet exil se déroule dans une humanité elle-même en exil, en quête de ses enracinements, c'est « l'exil dans l'exil » (27).

Sur ce point, Carmel Camilleri<sup>65</sup> a su magistralement distinguer tout d'abord les conduites de ceux qui cherchent à occulter les contradictions entre codes originels et nouveaux codes, soit en s'enfermant dans un cadre culturel unique (la décoration de l'habitat montre, par exemple, comment l'espace peut être vécu comme une métaphore de ce qui se passe au pays des origines), soit en pratiquant l'alternance des codes selon les circonstances. Carmel Camilleri a su également distinguer les conduites de ceux qui ne se préoccupent pas de justifier nécessairement leurs manipulations et de ceux qui argumentent toujours, comme ce sujet qui soutiendra que tel item moderniste est déjà repérable dans le Coran.

Une vision rabougrie de la notion de culture consiste à considérer que la culture ne traite que de ce qui est partagé par tous les individus, et en viendrait à exclure explicitement tout ce qui serait propre à l'individu. Or, 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 (28). Un individu est capable de donner des réponses différentes à

---

64. Michel Cornaton, *Le Lien social. Études de psychologie et de psychopathologie sociales*, L'Interdisciplinaire, 1998.

65. Carmel Camilleri, « Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie », *Stratégies identitaires*, PUF, 2<sup>e</sup> éd., 1997.

une même situation, phénomène que Jacques Demorgon nomme « oscillation ».

C'est bien parce que l'information que nous transmettent le vêtement, la couleur de la peau, l'accent... est souvent insuffisante que les acteurs peuvent consciemment fournir des éléments complémentaires d'information leur permettant de partiellement contrôler la présentation d'un Moi ethnique particulier qui relativise la puissance explicative d'une supposée « culture nationale<sup>66</sup> » et ouvre à de possibles stratégies identitaires.

« Si l'Autrichien en moi hausse les épaules, veut parler fort, le Britannique qui loge en moi aussi, puisque ma mère m'a eu et élevé près de Birmingham, le forcera à moins d'outrance. Ce dialogue permanent, je le vis. J'ai fini d'ailleurs par le dompter un peu au fil de mes voyages, de mes errances ! N'en parlez pas à notre directeur des ressources humaines, il croit que je suis allemand<sup>67</sup>. »

L'utilisation croissante de la notion d'identité 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. Non parce que ces personnes se ressemblent (groupements nominaux), mais parce qu'elles se rassemblent et s'assemblent (groupes réels prenant la forme de communautés historiques socialement constituées). La recherche interculturelle s'apparente bien au projet de comprendre des « situations affectives qui ne peuvent se produire que dans et par un état-vécu de société » (29). Et l'on peut se demander, avec Gérard Lenclud, s'il ne faudrait pas alors réserver « l'appellation de culture à ce qui, au sein d'une société donnée, pourrait exister sous d'autres formes, à ce qui procède d'un choix, résulte d'un effort, découle de l'application d'un savoir conscient d'en être un. La culture d'une communauté humaine consisterait en ce que ses membres tiennent pour intellectuellement fondé et éthiquement juste, "réflexion faite"<sup>68</sup>. »

66. Philippe Poutignat et Jocelyne Streiff-Fenart, *Théories de l'ethnicité*, op. cit.

67. 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'études politiques de Paris, mai 2000.

68. Gérard Lenclud, *L'Universalisme, ou le Pari de la raison*, EHESS, 2013.

Nous pourrions aussi, sur un deuxième plan, user de l'adjectif « transculturel » au niveau collectif des organisations pour pointer une sorte de duperie. Ainsi, certaines organisations mondialisées mettent en avant les affichages d'une « diversité » de leurs équipes, d'un « nous » devenu « pluriel » alors qu'en réalité celles et ceux qui dirigent se ressemblent dans leurs manières d'être, de penser ou de négocier. De très nombreuses nationalités, par exemple, sont mises en avant. Mais quand on s'approche et examine les manières de faire ou d'envisager un projet, sa réalisation pratique et les réseaux mobilisés pour y parvenir, on s'aperçoit que ces supposés « profils internationaux » sont issus des mêmes écoles de commerce ou d'ingénieurs et ont pu partager des conditions socio-économiques fort favorables, les amenant à cultiver très tôt, très jeunes, dans de mêmes quartiers sécurisés, dorés, en retrait du *pecus vulgus*, les codes du pouvoir, le plurilinguisme, un certain entre-soi. Ces « transnationaux » suivent aussi souvent les pas de leurs aînés, amènent souvent avec eux leurs souvenirs d'enfance ou d'adolescence quand ils voyagent, éduqués qu'ils ont été, par exemple, aux voisinages urbains transfrontaliers. Leur cosmopolitisme est relié à un intense et permanent projet de promotion sociale. Parce qu'ils sont aujourd'hui managers mais que leurs parents les ont éduqués jeunes dans plusieurs pays, parce que leurs aïeux étaient diplomates, militaires gradés, enseignants ou chercheurs reconnus, les mêmes parcours résidentiels, les mêmes fidélités aux lieux et aux sociétés traversés, plusieurs générations auparavant, signent et facilitent grandement leurs déplacements. En quelque sorte, ils ne sont jamais réellement à l'étranger, mais dans un entre-soi cotonneux !

Un exemple saisissant de cela est le témoignage donné par une étudiante française de l'École des affaires internationales de Sciences Po à qui nous avons demandé, en 2015, de dire quelle était son expérience toute personnelle de l'interculturel. Ayant grandi en Angleterre et suivi le début de sa scolarité en français à Londres, elle a déménagé à 14 ans dans le bassin lémanique près de la frontière genevoise. Là-bas, elle a effectué le reste de sa scolarité secondaire dans un lycée international et elle explique à quel point son rapport à l'étranger a été bousculé : « Je n'étais plus une étrangère parachutée parmi des natifs anglais, mais une "internationale" au milieu d'une masse d'expatriés des quatre coins du monde. Le particularisme de

ces jeunes dont les parents n'ont cessé de déménager (car travaillant, pour la grande majorité, pour les organisations internationales de Genève) se trouve dans le fait qu'ils n'ont ni origines, ni attaches culturelles. Ils ne se définissent ni en fonction d'une nationalité (très souvent bi- voir tri-nationale), ni en fonction d'une culture géographique, familiale ou ethnique. » Et l'étudiante de les qualifier d'« enfants du monde ». Elle observe que, pour ces jeunes expatriés qui ont pour la plupart déménagé tous les deux ou trois ans depuis leur plus jeune âge, « la notion d'espace et de temps est démembrée et n'a plus le même sens que pour une personne ayant grandi au même endroit dans sa vie. Pour eux, il n'y a plus ni repères dans la temporalité, ni repères dans leur géolocalisation. Leur passé s'inscrit sans frontières, leur présent est éphémère, et leur futur est temporellement et géographiquement indéfinissable ». Leur unique repère, finalement, c'est le monde, leur culture est une culture du monde, sans proche ni lointain : « Les frontières disparaissent, dit-elle. Le mot "rentrer" ne fait pas partie de leur vocabulaire. On ne *rentre* pas à la maison quand on sort du lycée (car cette maison n'est pas la nôtre, elle est louée, elle est temporaire jusqu'à la prochaine expatriation). De plus, on ne *rentre* pas dans son pays car on est tout aussi étranger dans son pays. Certains diront "on va" au Mali, d'autres, tout simplement, disent qu'ils vont rendre visite à leur famille. » Une sorte de langue commune, le « franglais », rompt les barrières de la communication, « casse les barrages de la langue, et avant tout elle rassemble. En d'autres termes, elle ôte la place du soi par rapport aux autres. En parlant "franglais", les jeunes oublient leurs origines, leur parcours, leur passé. Ils vivent alors dans le moment présent et ils font abstraction de leur identité. Le "nous" l'emporte sur le "je" ».

Ainsi, dans un régime transculturel, l'identité ne saurait être déterminée par l'appartenance nationale ou communautaire, mais plutôt par l'ouverture *cosmopolite*. Méfions-nous. Le voyage n'est pas la garantie d'un apprentissage à la culture de l'autre et Pierre Ouellet a su utilement identifier deux dangers : « l'altérophilie généralisée » et l'altérophobie d'antan<sup>69</sup> ».

---

69. Pierre Ouellet, *Le Soi et l'autre*, Presses de l'université Laval, 2003.

Johnathan Sacks a raison de souligner qu'« il y a peu de chose en commun entre les élites extraterritoriales, pour lesquelles la distance physique ne signifie rien et le temps représente tout, et les autres, qui ont du temps en abondance (souvent à cause du chômage ou du travail à temps partiel) mais peu de liberté de mouvement<sup>70</sup> ».

Christopher Lasch a su aussi très bien pointer ce fossé : « Pour les élites occidentales, chaque jour devient plus manifeste de leur incapacité dramatique à comprendre ceux qui ne leur ressemblent pas : en premier lieu, les gens ordinaires de leur propre pays<sup>71</sup>. »

Jean-Jacques Rousseau accusait déjà « ces prétendus cosmopolites qui, justifiant leur amour pour la patrie par leur amour pour le genre humain, se vantent d'aimer tout le monde pour avoir le droit de n'aimer personne<sup>72</sup> ». « Est moral, disait Émile Durkheim, tout ce qui est source de solidarité. » L'homme ne vaut que dans la mesure où il est capable de lutter pour défendre ce qui vaut plus que lui-même. Et de savoir « penser contre son pain<sup>73</sup> ».

Diogène de Sinope est le père de l'expression « citoyen du monde » et y associait le refus de se laisser dicter le sens de sa destinée par un État ou un puissant pour s'accomplir dans une transformation qui tient toujours de l'énigme. Pouvons-nous voir ici un mélange de refus de se considérer comme un citoyen du monde endossant une forme d'appartenance apatride, de refus de se laisser identifier comme le ressortissant d'un État-nation, ou même comme le représentant d'une appartenance collective ethnique ou tribale, au sens d'une nature prescrite, tout en étant tout cela à la fois, ou en en usant selon les circonstances et l'inspiration ? Que penser de ce *caméléonisme* ?

Il y a, selon nous, dans une perspective transculturelle, le danger d'un écart notable entre le visage offert d'un « métis nomade à l'identité instable dans un monde sans frontières qui serait l'image de l'humanité future » et la réalité de pratiques inégalitaires pour des

---

70. Johnatan Sacks, *La Dignité de la différence*, Bayard, 2002.

71. Christopher Lasch, *La Révolte des élites*, Flammarion, 1996.

72. In Alain de Benoist, *Ce que penser veut dire. Penser avec Goethe, Heidegger, Rousseau, Schmitt, Péguy, Arendt...* Le Rocher, 2017.

73. *Ibid.*

personnes largement étrangères au sort de leurs contemporains<sup>74</sup>. Comme dans ce jeu de la toupie qui permet de saisir un paradoxe que la perspective transculturelle confirme : plus vite tourne la toupie sur elle-même, plus elle nous paraît immobile. Le sombre idéal du monde transculturel est de rencontrer un « même » à l'étranger.

Prenons un exemple. Le transport du « transculturel » suppose destination de point en point. Comme avec la modernisation de la marine marchande anglaise, le transport « ne cherche pas à développer un mode de vie *en mer* mais à transporter, d'un point à un autre, des hommes et des marchandises de telle façon que leur nature essentielle ne s'en trouve pas affectée<sup>75</sup> ». La cargaison est préservée.

Avec une perspective transculturelle, on pourrait dire que tout trajet du voyage se meut en transport orienté vers une destination, que la fière manière d'être du voyageur itinérant, son mode de vie continuellement en mouvement, aux aguets de la perception, est renvoyée à un simple moyen de locomotion, que le croquis est remplacé par le plan de route, et la tradition orale du récit par une structure d'étapes recommandées par d'autres avant nous afin de ne pas s'égarer<sup>76</sup>. Et d'éviter les contacts extérieurs, comme lors de certains dangereux voyages en diligence. D'étape en étape. On fait coupure volontaire et on ne souhaite pas se souvenir de l'expérience du voyage.

La différence traverse, comme un bateau sur l'océan. L'écart (angle interculturel que, comme nous l'indiquerons plus tard, nous préférons) longe, comme les Inuits le long de pistes où ils entrent en conversation avec la nature et ses signes. Comme un dessin à main levée « où l'on emmène sa ligne en promenade<sup>77</sup> ». L'écart appelle à « tisser un chemin dans le monde<sup>78</sup> », à explorer ou à retrouver au contact de l'Autre des gestes de voyage éprouvés, tandis que la différence vise à mettre à l'écart de mondes différents des nôtres. À isoler. Comme les files d'attente séparées dans un aéroport en

---

74. *Ibid.*

75. Tim Ingold, *Une brève histoire des lignes*, *op. cit.*

76. *Ibid.*

77. *Ibid.*

78. *Ibid.*

fonction de votre « classe ». L'écart invite à un complexe de points de rencontres, parfois inattendues, tandis que la différence s'accommode très bien de l'entrecroisement de lignes de vie parallèles, de lieux spécifiques et normés de repos.

« Tout se nomadise, tout se croise, tout se diffuse, oui, mais tout ne va pas partout », constate à raison Régis Debray<sup>79</sup>. L'individualisme qui prévaut dans les élites transculturelles est, sur le plan de l'humain, un système qui convient aux plus forts, aux mieux lotis, aux plus entreprenants, qui ont grandi dans des espaces symbolisés et structurés<sup>80</sup>.

Les effets de confinement, puis de déconfinement liés à la crise sanitaire de la Covid-19 ont parfaitement illustré l'extraterritorialité et l'ubiquité de certaines catégories de la société, excluant le reste de la population qui demeure lié à une territorialité imposée et renforcée. S'est amplifiée une « ville à trois vitesses » qui oppose ceux qui sont immobilisés (les relégués dans des ghettos ou des banlieues de plus en plus éloignées), ceux qui s'épuisent dans une mobilité excessive (les périurbains qui habitent les lotissements pavillonnaires et qui doivent chaque jour se déplacer pour se rendre sur leur lieu de travail dans le centre-ville) et les hypermobiles de la mondialisation, qui jouissent de la ville sans l'habiter vraiment parce que leur existence se déroule désormais dans l'ubiquité de la « ville globale<sup>81</sup> ».

Il y a tapie, selon nous, dans une visée transculturelle ou, davantage encore, « globalitaire », l'idée d'un homme générique, d'un homme « universel » abstrait (30) qui, en fin de compte, abrase et réduit. La Vérité à majuscule n'est pour lui qu'un moyen de nier la vérité tout court, c'est-à-dire le réel.

Au monoculturel et à son mouvement d'assimilation, le plein et le trop-plein, le sûr de soi et la conquête. Dans une vision appauvrie, l'écart n'est pas vraiment permis longtemps avec les formes culturelles dominantes et l'on risque toujours de sanctionner

79. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, op. cit.

80. Catherine Ternynck, *L'Homme de sable. Pourquoi l'individualisme nous rend malades*, Le Seuil, 2011.

81. Manola Antonioli et Pierre-Antoine Chardel, « Reterritorialisation et obsession sécuritaire dans la mondialisation », *L'Homme et la Société*, vol. 3-4, n° 165-166, 2007.

les sous-cultures perçues comme minoritaires tout comme les profils atypiques, pourtant intéressants.

Au multiculturel et à son idéal d'insertion, le bord et la frontière. L'écart, au sens de la distance physique ou social, est entretenu sur le plan culturel et l'on risque d'en accentuer les effets pour ne pas entrer en contact. Simplement coexister.

À l'interculturel et à son horizon d'intégration, l'étonnement volontaire et la controverse, le pli et la trace. L'écart (anagramme de « trace ») n'y est pas ce qui empêche la relation, mais ce qui la fonde et l'impulse. L'écart amène idéalement une capacité chez chacune et chacun de voir simultanément selon deux perspectives complémentaires et, pensait-on au départ, incompatibles.

Au transculturel et à sa menace de dispersion, l'équivoque accentuée et la figure de l'oxymore. L'écart est consacré dans une perspective qui malheureusement peut conduire à la dislocation identitaire du sujet et à l'isolement du *chacun chez soi* sous des dehors affichés d'ouverture cosmopolitique, de diversités et de mondialisation heureuse.

À la base de ce mode transculturel, un état de variation continu, une « organisation propre au multiple en tant que tel, qui n'a nullement besoin de l'unité pour former un système<sup>82</sup> ». Une organisation – ou plutôt une perspective – où ce ne sont pas les *relations* qui varient, mais les *variations* qui relient. L'illustre la notion de rhizome en philosophie.

Serait transculturelle une perspective du « commun » qui n'a plus le sens d'une identité générique, d'une vérité révélée, mais celui d'une communication transversale et sans hiérarchie entre des êtres qui diffèrent. La mesure (ou la hiérarchie) change alors de sens : elle n'est plus la mesure externe des êtres par rapport à un étalon, mais la mesure intérieure à chacun dans son rapport à ses propres limites<sup>83</sup>...

Est transculturel le risque de mouvement brownien d'individus atomisés. Un temps où, sous l'effet de sociétés tentaculaires tirant profit d'effets fiscaux et de délocalisations, le cercle des personnes

82. Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, PUF, 2009.

83. DeLanda, cité dans *ibid.*

qui participent aux décisions ne recouvre pas le cercle de ceux qui en subissent les conséquences. Est transculturel ce qui recherche une « mégaforce » (comme le fait de se déplacer plus vite et de contraindre les autres que soi au déplacement) (31). Celle de tracer les vies de ses contemporains et de confier sa destinée aux algorithmes. Une force impériale trop puissante, trop immense et d'une échelle disproportionnée pour que sa logique se plie, selon nous, aux exigences d'un jeu démocratique sain. Ernest Renan disait ainsi du citoyen idéal des sociétés modernes qu'il devait « naître enfant trouvé » et « mourir célibataire ». Est interculturel, au contraire, ce qui se densifie en se renouvelant. Une réappropriation collective du destin qui, à intervalles réguliers, questionne ce qui vaut la peine d'être construit et remet au centre des responsabilités les droits des citoyens<sup>84</sup>.

Est transculturel ce qui participe de cette injonction de la société tout entière à se « rendre mobile », mais qui fait qu'une partie seulement peut l'être, les plus riches, et les enfants des plus riches, et tient à la « sédentarité » des dépendants, des clients et des premiers de corvée. Si tout devient mobilité, appel incessant au mouvement, c'est que la mobilité devient philosophie générale des choses. Tristan Garcia<sup>85</sup> a remarquablement montré que nous sommes, de plus en plus, en Occident, des êtres préoccupés par le mouvement et l'intensification (plus de la même chose) – davantage que par la transcendance (pouvoir connaître autre chose d'éternel ou d'absolu) (32).

Identité, culture et mobilité géographique se sont longtemps opposées en sociologie. La mobilité favoriserait l'éclatement, alors que l'ancrage renforcerait la cohésion sociale. Dans de précédents travaux<sup>86</sup>, nous avons souligné qu'une configuration idéologique surplombait la mondialisation, en voilait la réalité et tentait de la justifier. Nous l'avons nommé « imaginaire globalitaire ». Il faut « se mondialiser » ou disparaître<sup>87</sup>. S'étendre ou périr. Nouvel impératif,

84. Inspiré par Pascal Chabot, *Avoir le temps*, PUF, 2021.

85. Tristan Garcia, *La Vie intense. Une obsession moderne*, Autrement, 2016.

86. Philippe Pierre, « Le mouvement perpétuel. Dimension imaginaire de la mondialisation », *Passerelles*, n° 26, printemps-été 2003 ; Laura Gherardi et Philippe Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et "ubiquistes" », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 26, n° 1, 2010.

87. Hervé Juvin et Gilles Lipovetsky, *L'Occident mondialisé*, 2010.

morale héroïque de l'intensité, dans un monde où rien ne demeure ce qu'il est et où chacun est convoqué à aller toujours plus vite. Il y convient de moduler systématiquement les expériences, de combattre toute installation et de goûter à l'enrichissement de toutes les diversités (d'âges, de nationalités, de genres, de métiers que l'on découvre...). Un capitalisme « sans sommeil » pour des organisations condamnées à se réformer sans cesse. Un turbo-capitalisme des grandes firmes dans la mondialisation où il ne faut surtout être rien de polémique. On est interchangeable.

Le propre d'un discours idéologique est d'être un discours particulier qui cherche à se faire passer pour universel (33). Ici, la mobilité n'est pas un des aspects de la vie, mais tout devient mobilité, appel incessant au mouvement. La mobilité comme valeur sociale positive est un « acquis » récent et va de pair avec le processus d'urbanisation de nos sociétés. Par ailleurs, dans les pays dits « en développement », la migration internationale ou transnationale est en passe de devenir la norme sociale dominante séparant les parcours de réussite sociale et individuelle des itinéraires d'échec<sup>88</sup>. Traditionnellement, l'homme mobile, le nomade, l'étranger libre d'attaches sont menaces pour l'institution. Ils suscitent le brouillage des catégories du proche et du lointain et ruinent toute prétention à bien s'organiser. En nos temps présents, les choses prennent, en apparence, pour une élite supposée, la forme contraire.

Cette critique de la mobilité frénétique vécue, d'une manière paroxystique, par seulement quelques-uns (ce que Jean-Claude Michéa appelle la généralisation du « mode de vie bohème des étudiants issus de la bourgeoisie européenne – conformément au principe de *L'Auberge espagnole* de Cédric Klapisch ») implique, entre autres, selon le philosophe, que « l'on réhabilite les idées de lenteur, de simplicité volontaire, de fidélité à des lieux, des êtres ou des cultures et, avant tout, l'idée fondamentale selon laquelle il existe (contrairement au dogme libéral) un véritable art de vivre dont la convivialité, l'éducation du goût dans tous les domaines et

---

88. Giorgia Ceriani, Vincent Coëffé, Jean-Christophe Gay, Rémy Knafou, Michel Stock et Philippe Violier, « Conditions géographiques de l'individu contemporain », *EspacesTemps.net*, 2008.

le droit à la “paresse” (qui ne saurait être confondue avec la simple fainéantise) constituent des composantes fondamentales<sup>89</sup>».

Pour que tout reste comme avant, il faut que tout change, comme l'écrivait Giuseppe Tomasi di Lampedusa. Cette réalité est propre au régime transculturel du capitalisme. Pour Jean-Claude Michéa, l'« esprit du capitalisme contemporain » ne s'accommode plus de l'éthique protestante ou de la défense d'un « ordre moral<sup>90</sup> ». C'est une machine dévorante qui a trouvé son autonomie. Le capitalisme alimente les crises, ce qui constitue son régime normal de croissance.

[Les « néoconservateurs » américains] s'accrochent [...] à l'idée absurde selon laquelle le capitalisme serait un système essentiellement conservateur et « traditionaliste », alors même que chacun, s'il a des yeux pour voir, peut vérifier que c'est précisément le développement continu de l'économie de marché qui érode, chaque jour un peu plus, le socle anthropologique de ces valeurs traditionnelles, tout comme il détruit simultanément les conditions écologiques de la vie humaine quotidiennement que le « bouleversement continu de la production, cet ébranlement constant de tout le système social, cette agitation et cette insécurité perpétuelles distinguent *l'époque bourgeoise de toutes les précédentes* » (Marx)<sup>91</sup>.

L'imaginaire globalitaire, et ce que l'on nommera ici « mouvementisme » (l'appel au mouvement perpétuel), est, en définitive, un conservatisme. Cet imaginaire globalitaire est, en réalité, une absence de conception dialectique de l'identité et du sujet. Faire circuler les gens, les marchandises et les capitaux revient à perpétuer la subordination et les abstractions d'une communauté de citoyens sans racines. Faux mouvement donc, dépourvu de dialecticité. Emprise des normes « performantielles » où l'homme gagne en légèreté de faire, certes, mais peu en légèreté intérieure, en plaisir d'exister et en capacité à donner<sup>92</sup>.

La force d'une posture interculturelle est, en revanche, de transcender une situation écrite à l'avance, condamnant à la fuite

---

89. Jean-Claude Michéa, *Le Complexe d'Orphée*, Climats, 2011.

90. *Ibid.*

91. *Ibid.*

92. Gilles Lipovetsky, *De la légèreté*, Grasset, 2015.

ou au combat. Parce que celui qui arrive est haï par le groupe, parce que le groupe qui sera bientôt face à lui a besoin de s'unir autour d'un ennemi, la force d'une posture interculturelle est d'identifier un « ennemi », de pacifier les rapports avec lui pour le transformer en adversaire, et d'inventer pour lui et avec lui des arguments forts qui sont ceux de sa logique et qui pourraient nous mettre nous-mêmes en difficulté d'argumentation. L'adversaire est *relatif* et il est la figure d'une question du moment à débattre. Non quelqu'un à abattre. Il est reconnu comme toujours susceptible d'une égale dignité parce que l'on reconnaît l'homme particulier en lui. L'adversaire ne représente pas le mal<sup>93</sup>.

Paraphrasant Allan Bloom, nous pourrions, à ce stade, cerner trois postures. L'une, cosmopolite, nous dit que ce qui est important, c'est ce que tous les hommes ont en commun, et au premier rang, l'horizon d'une culture mondiale unifiée par le marché. L'autre, particulariste, rétorque que ce que les hommes ont en commun est inférieur, tandis que ce qu'ils tirent de cultures séparées leur confère profondeur et intérêt. Ici, par exemple, les pères auront toujours tendance à préférer les droits des ancêtres à ceux de la raison et d'un dialogue ouvert des cultures. La troisième, interculturelle, tend à croire que ce qui est important est ce que tous les hommes pourraient avoir en commun s'ils considéreraient que les différences ne sont jamais que des points d'entrée dans la relation. Et que ce n'est pas en triomphant des autres, mais en raisonnant, en débattant avec eux, qu'on peut affirmer des valeurs et tout autant déconstruire des valeurs, qu'on peut alors les poser vraiment en principes non enfermants<sup>94</sup>. Possibilité de repenser le commun hors des limites de l'identique, et la rencontre non en termes de ressemblance, mais de surgissement. De créolisation.

---

93. Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, op. cit.

94. Allan Bloom, *L'Âme désarmée. Essai sur le déclin de la culture générale*, Les Belles Lettres, 1987.



---

# **DEUXIÈME PARTIE**

## VALEURS ET ÉCARTS

---



# IV. DE LA NOTION DE DIFFÉRENCE À CELLE D'ÉCART

## DANS LES PAS DE FRANÇOIS JULLIEN

*On voudrait croire que, quand les choses en viennent enfin à s'accorder,  
c'est là le bonheur [...] Or, c'est précisément quand les choses  
se recourent complètement et coïncident que cette adéquation,  
en se stabilisant, se stérilise. La coïncidence est la mort.  
C'est par dé-coïncidence qu'advient l'essor.*

François Jullien<sup>1</sup>

Claude Lévi-Strauss définissait la culture comme « tout ensemble ethnographique qui, du point de vue de l'enquête, présente, par rapport à d'autres, des *écarts* significatifs ». Cette notion d'écart nous paraît très précieuse. Elle est mésestimée dans les champs francophones d'étude de l'*interculturalité*, que l'on a trop souvent pensée comme l'étude des seuls malentendus liés aux rencontres et à de prétendus « chocs » de cultures nationales (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*). Kit de survie à l'étranger ! Quelle terrible image, que de négatif dans la représentation de la rencontre ! S'intéresser à la culture de l'autre revient alors à ne traiter que des « choses qui font mal » et de tout ce que les individus ne sont pas prêts à remettre en cause, comme le rappelle souvent Geert Hofstede, figure importante pour les inter-culturalistes parce qu'il a posé la culture comme une sorte de « programmation mentale », un « logiciel » qui distingue les membres d'une culture par rapport à une autre. Envisageons son apport comme un point de départ à l'étude de l'aspect actif de la structure culturelle. Précieux, mais qui reste encore à enrichir aujourd'hui.

---

1. *Dé-coïncidence. D'où viennent l'art et l'existence ?*, Grasset, 2017.

Avec lui, il a longtemps semblé normal que les études qui utilisent ce qualificatif se soient concentrées sur les *différences* culturelles vues comme des barrières à la communication, plutôt que sur les processus mis en place pour construire mutuellement des repères de sens et fonder un accord. Pourtant, la supposée « gestion des risques interculturels<sup>2</sup> » devrait aussi considérer, et peut-être en priorité, celle des « opportunités interculturelles ». Pourquoi toujours porter l'accent sur ce qui divise, sur les pièges et les risques, sur ce qui frappe en premier l'esprit? Une pensée scientifique est-elle condamnée à ne connaître que des *problèmes* et à ne jamais révéler de *secrets* propres à de « multiples épaisseurs significatives<sup>3</sup> »?

## RANGER OU DÉRANGER ?

Chaque fois qu'on essaie de mesurer une valeur, on contribue à la produire (à la créer ou à l'augmenter), et cela, à cause de l'attention qu'on y prête. Nous produisons alors de l'attention à un problème et non forcément aux solutions. La notion de différence nous place, dès l'abord, dans une logique d'assimilation – à la fois de classification et de spécification – et non de découverte. Et même une logique de création car certains processus de communication ont capacité de modifier non seulement le comportement des acteurs, mais aussi durablement les référentiels culturels qu'ils mettent en œuvre.

Nous défendons, dans nos travaux, une conception de l'interculturel qui s'appuie non pas sur une obsession classificatoire, celle du rangement, des typologies autour de « valeurs », de drapeaux, de cartes aux tracés nets, mais sur celle du *dérangement*<sup>4</sup>, observant que les acteurs en entreprise et en organisation peuvent puiser dans différents registres d'appartenance (autres que nationaux) pour créer de la différence (pensons à cette série d'identifications parallèles

---

2. C'est notamment le nom d'un blog de belle qualité, animé par Benjamin Pelletier (<http://gestion-des-risques-interculturels.com>).

3. Gilbert Durand, *Les Structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1960.

4. 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 sciences de l'homme, février 2012.

qui sont locales, régionales, nationales, immigrées). En ce cas, le présent aurait d'autant plus de poids dans l'explication des comportements, des pratiques ou des conduites que les acteurs sont pluriels (34), qu'ils sont le produit de socialisations dans des contextes devenus multiples et hétérogènes. Ainsi, au terme de *différence culturelle* préférons, à l'instar de François Jullien, celui d'*écart*. 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<sup>5</sup> ». « Mettre en tension, c'est à quoi l'écart doit d'opérer<sup>6</sup>. »

Il n'est pas anodin de se souvenir que François Jullien, en plus d'être helléniste, est un sinologue reconnu, évidemment sensible à l'« entre » qui opère entre ces deux pôles qu'il serait erroné de concevoir comme antagonistes, le yin et le yang. Pas plus qu'il n'est anodin, mais ceci est un autre sujet, de savoir que notre philosophe a souvent expliqué sa passion pour la culture chinoise par le désir

5. François Jullien, *Il n'y a pas d'identité culturelle*, L'Herne, 2016.

6. François Jullien, « L'écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité », *op. cit.*

de mieux connaître notre propre culture (35). Le détour, toujours le détour...

Analyser des écarts revient aussi 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 nous<sup>7</sup>. 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. Être ouvert à apprendre quelque chose, sans nécessairement se convertir à la position de l'autre, suppose un examen critique de soi et de ses idées, ainsi qu'une sensibilité à la manière dont les individus veulent dire qui ils sont dans telles situations et pour qui ils veulent l'être. L'écart rappelle, à nos yeux, que l'interculturel est *circulation*, résistance, mise en tension et aussi dénonciation des rapports de force injustifiés.

Les travaux qui en appellent à la différence donnent l'impression que l'on poursuit l'analyse de ce qui *devait* – *devrait* ? – être dans une société du fait de *sa* culture. Quoi qu'il arrive, pourrait-on dire... Voulant déjouer ce piège de la culture comme seconde nature, nous avons longtemps associé, dans nos ouvrages, cette promesse d'exploration à un espace de réflexivité fécond d'un être pensant (opérant ainsi un lien de la culture à l'identité). Nous tentons de lier davantage aujourd'hui les trois dimensions que sont la culture (système de contraintes traduites en variables), le psychisme avec ses dimensions inconscientes (système de normes et de relations intériorisés) et l'identité (système historique né d'une conscience des rapports sociaux) dans la compréhension des phénomènes humains que nous étudions. Pour parer le risque de « faux en écriture culturelle<sup>8</sup> », nous préférons parler ici non seulement d'écarts, mais aussi de *dissonances* plutôt que de différences. Fred Dervin avance, à ce sujet, une fine comparaison issue des travaux d'Henri Bergson entre *analyse* et *intuition* afin de qualifier son opposition au culturalisme et

---

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

8. Martine Abdallah-Preitecille, « La pédagogie interculturelle : entre multiculturalisme et universalisme », *Recherches en éducation*, n° 9, 2010.

à la mesure des différences. Pour Henri Bergson, l'analyse correspond à une « opération qui ramène l'objet à des éléments déjà connus [...] ; analyser consiste donc à exprimer une chose en fonction de ce qui n'est pas elle ». C'est en quelque sorte ce que le culturalisme propose : je rencontre un individu (un inconnu) et je calque sur lui (et il peut lui-même contribuer à cela) des objets que j'ai emmagasinés. D'un autre côté, l'intuition, pour Henri Bergson, c'est la « sympathie par laquelle on se transporte à l'intérieur d'un objet pour coïncider avec ce qu'il a d'unique<sup>9</sup> ».

Et nous reconnaitrons, dans une apparente contradiction, qu'un système (sociologique) interprétatif n'est efficace que parce qu'il permet d'articuler des pratiques ou des interactions, mais sans qu'il affirme en être réellement le principe.

Laisser *advenir* l'effet plutôt que de le mathématiser et de le modéliser n'est pas dans nos habitudes de pensée. Nous sommes influencés par cette tradition occidentale « représentationnaliste » produite par un observateur qui découpe à la troisième personne les cultures en face de lui, souligne des rapports de causalité entre culture et comportements inférés, croit fermement à la réalité de son objet (qui est en réalité toujours « construction »), cherche un système, un fondement et délaisse ainsi le plus souvent une perspective « de l'intérieur », pourrait-on dire, propre à chacun « en première personne<sup>10</sup> ».

Il n'y a pourtant pas de culture première, en amont, au singulier, en planche d'appel de l'action, de sceau avant le saut... Alors mé tissons les approches ! Et il serait intéressant d'introduire, dans la plupart des recherches en management interculturel, les notions de « potentiel de situation » ou de « maturation » (des conditions), opposées à la modélisation projetée, ou celle de « transformation silencieuse », amorcée pour induire le changement plutôt que de l'imposer<sup>11</sup>.

9. 2010, <http://framespa.revues.org/589>

10. Francisco Varela, Evan Thompson et Eleanor Rosch, *L'Inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine*, Le Seuil, 1993.

11. François Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1997.

## VERS UNE PENSÉE « TREMBLANTE »

L'archipel est discontinu et la pensée de l'Archipel est une pensée qu'Édouard Glissant qualifie de « tremblante ». « Et je crois que nous avons besoin de pensées tremblantes, nous suffoquons de pensées systématiques qui sont sûres d'elles-mêmes<sup>12</sup> », dit-il.

On pense aussi ici à Charles Péguy, lorsqu'il écrit : « Il y a quelque chose de pire que d'avoir une mauvaise pensée. C'est d'avoir une pensée toute faite. Il y a quelque chose de pire que d'avoir une mauvaise âme [...] C'est d'avoir une âme toute faite. Il y a quelque chose de pire que d'avoir une âme perverse. C'est d'avoir une âme habituée. »

Imposer... Voilà bien une obsession tout occidentale et le détour par une autre culture, chinoise par exemple, aide à comprendre la pesanteur de nos propres sociétés. Dans son *Traité de l'efficacité*<sup>13</sup>, François Jullien, toujours lui, montre que, à la différence de la conception que nous avons de cette notion (être efficace, c'est mettre en œuvre des moyens appropriés en vue d'une fin précise, pour imposer notre volonté à la réalité), la pensée classique chinoise engage plutôt à apprendre, à se laisser porter, « à laisser advenir l'effet : non pas à le viser (directement), mais à l'impliquer (comme conséquence) ». Dès lors, il ne s'agit pas d'une logique de maîtrise des objectifs coûte que coûte, mais au contraire de la « non-bataille », du « non-affrontement ». Le *wu wei* « laisser venir », incite à maîtriser les événements non pas en s'opposant à eux, mais en se laissant influencer, pénétrer par eux, tout comme le judoka qui, loin de contrer son adversaire, utilise la poussée de celui-ci à son propre avantage. Pour beaucoup de Chinois, note Hesna Cailliau<sup>14</sup> :

la stratégie est un art subtil qui s'appuie sur l'observation. [...] L'efficacité consiste [dans nos cultures] à affronter la difficulté en imposant son propre projet. Son effet est spectaculaire, mais ne produit pas nécessairement de la transformation [...]. La stratégie chinoise, discrète

---

12. Édouard Glissant, « La relation, imprédictible et sans morale », *Rue Descartes*, vol. 3, n° 37, 2002.

13. François Jullien, *Traité de l'efficacité*, *op. cit.*

14. Hesna Cailliau, *L'Esprit des Religions. Connaître les religions pour mieux comprendre les hommes*, Paris, Ed. Milan, 2006.

et progressive, bouscule notre culture d'entreprise, car s'il y a bien un lieu où il faut que l'effet soit visible, spectaculaire, obtenu rapidement et conduisant directement au but visé, c'est bien [l'entreprise].

Observons enfin que la notion de « différence culturelle » repose, comme l'écrit Oded Shenkar<sup>15</sup>, sur plusieurs « illusions » : de *symétrie* (la distance culturelle serait la même pour un Hollandais s'installant en Chine et pour un Chinois s'installant aux Pays-Bas), de *discordance* (certains facteurs, culturels ou organisationnels, seraient plus importants que d'autres), de *causalité* (des facteurs autres que la culture peuvent bien entendu marquer une distance) ou de *stabilité* (on suppose que l'on trouve à peu près la même marge de variation et à peu près les mêmes types de personnalités dans toutes les sociétés étudiées. Il n'existe ici ni courbe d'apprentissage ni convergence. Ainsi, pour prendre un exemple, une communauté immigrée risque de connaître des modifications considérables à travers les générations successives, ou même en une seule génération, et la notion de stabilité culturelle sera donc toute relative). Bien des personnes immigrées, en particulier des demandeurs d'asile, témoignent du fait qu'ils ont fini par construire au fil des mois leur propre culture en France, à mi-chemin entre leurs valeurs d'origine et celles du pays d'accueil. On peut aussi le constater chez des expatriés français qui témoignent de la constitution en eux d'une culture originale intégrant les apports des différents pays où leur travail les a conduits. L'unité de leur existence n'est donc pas celle d'une forme qui se répéterait identique à elle-même dans une variante et dans l'autre, mais elle se situe dans un entre-deux : entre deux parents, deux moments de vie, deux pays, deux lettres envoyées... Ces personnes sont très largement constituées par leurs relations, et plus encore par leurs *rencontres*. Elles savent que la différence n'est jamais la même et que le trajet n'est pas le même dans les deux sens ! La relation implique seulement une suspension de la violence et un souci de compromis. La rencontre suppose davantage d'échange et de relance constante du travail interprétatif qui

---

15. Oded Shenkar, "Measurement of cultural differences" *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 3, 2001.

visée à briser les images de soi trop vite accolées<sup>16</sup>. Elle invite à être constamment tenu en éveil par l'énigme (éthique et pas seulement cognitive ou fonctionnelle) que constitue l'autre<sup>17</sup>.

Une pensée tremblante est donc, par nature, une pensée qui accepte d'être discutable parce que, simplement, toute pensée est discutable. Elle n'est pas vouée à dire ce qui est, mais à saisir un *événement* (ce qui survient puis disparaît et qui n'est pas identifiable sur-le-champ comme ce qui est). Elle a plus à voir avec la traduction, le sensible, la correspondance qu'avec le programmé, le calculable, le démontré. Cette pensée tremblante a fortement à voir, selon nous, avec la pratique philosophique ou avec la poésie qu'il faut *rencontrer* et que l'on ne peut pas *apprendre* – à proprement parler – comme on apprendrait la physique ou l'histoire (36).

Avec le bricoleur et ses signes, mais aussi l'ingénieur et ses concepts, une pensée tremblante invite à *multiplier* notre monde, « le peuplant de tous ces exprimés nouveaux<sup>18</sup> » en face de nous.

## L'ERREUR DU BINAIRE

Dernières remarques sur la notion d'écart, conduisant à s'obliger à sortir du cercle qu'une analyse raisonnable pourrait tracer.

À la suite de nos « grands anciens » des mondes interculturels (Edward T. Hall, Geert Hofstede, Fons Trompenaars...), nous avons beaucoup trop l'habitude, dans nos méthodes de sensibilisation au facteur culturel, d'user et d'abuser de typologies trop simples parce que binarisées, et peut-être parfois d'une présentation appauvrie des caractéristiques culturelles des individus et des groupes : nos visions respectives du temps sont-elles *linéaires* ou *cycliques*? Notre gestion de ce même temps est-elle *monochrome* ou *polychrone*? Dans leurs conceptions de la nature, nos sociétés sont-elles de *domination* ou de *symbiose*? Nos cultures sont-elles celles du *sacré* ou de la *sécularisation*? De l'*individuel* ou du *collectif*? Du statut

---

16. François Chirpaz, *L'Homme précaire*, PUF, 2001.

17. Joanna Nowicki, *L'Homme des confins. Pour une anthropologie interculturelle*, CNRS Éditions, 2008.

18. Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, PUF, 2009.

*hérité* ou du statut *acquis*? De la *confrontation* ou du *non-affrontement*? En matière d'argent, celles de l'*accumulation* ou de la *redistribution*? En matière de communication, celles de l'*explicite* ou de l'*implicite*? Du "*high context*" ou du "*low context*"...? En matière de modes de raisonnement, celles du *déductif* ou de l'*inductif*?...

Bien sûr, cette présentation des données culturelles en deux pôles de possible est un moyen de « se casser les os de la tête<sup>19</sup> ». Bien sûr, nous ne cessons de nuancer cette vision de cas extrêmes par une avalanche de précautions de langage du type « Sommes-nous plutôt dans... ou plutôt dans », « Allons-nous vers... ou vers... », « Notre tendance dominante est-elle ceci ou cela ? » Il n'empêche. Le besoin de repères clairs et nets, la paresse, peut-être, font que, chez plusieurs de nos étudiants, de nos interlocuteurs du monde de l'entreprise ou de l'associatif, on préfère s'en tenir au binaire, tellement plus commode, tellement plus simple, tellement plus mnémotechnique (37)... Or, bien entendu, les choses ne sont pas si simples et si figées. Et remontent à loin. À l'Ancien et au Nouveau Testament, aux alphabets grec et latin, à l'image de la flèche et d'un temps linéaire, dans lequel le changement est réputé se produire sous la forme d'un progrès linéaire, au relativisme et à Galilée<sup>20</sup> (38) .

Philippe d'Iribarne et le laboratoire de recherche Gestion et Société l'ont bien montré<sup>21</sup>. Le cas des représentations et de la gestion du temps en fournit des exemples frappants. Par exemple, dans nos propres villes, les personnes qui vivent bien ou à peu près bien ont une conception plutôt linéaire du temps, une culture de la progression, tandis que les plus pauvres, ceux que les délais, intervalles de temps, étranglent, ont une vision beaucoup plus cyclique, attendant avec angoisse la nuit ou le petit matin, l'hiver ou la canicule, le début de chaque mois avec ses allocations... Et pour beaucoup, le curseur se situe entre les deux. On a pu parler, en Afrique, d'un temps ni cyclique ni linéaire, mais en *spirale*, plutôt axé sur le cyclique, mais où l'on est aussi, sinon en progression, du moins

19. Référence est faite ici au philosophe Ludwig Wittgenstein.

20. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, 2017, Gallimard, 2017.

21. Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprise et traditions nationales*, Le Seuil, 1989.

en évolution. Et que dire de la monochronie et de la polychronie? N'avons-nous pas tous fait l'expérience de ces lieux de travail où, à formation, statut, âge, responsabilités identiques, se côtoient, d'une part, des individus totalement monochrones, attachés de façon presque obsessionnelle au « une chose à la fois », n'imaginant même pas modifier leur programme de la journée en fonction du passage imprévu d'un important partenaire étranger, et, d'autre part, des personnes presque totalement polychrones, passant d'un mail à un autre, d'un coup de fil à un autre, aimant presque être dérangées, capables de changer en une minute leurs prévisions de déjeuner afin d'être disponibles pour le même partenaire étranger de passage...? Non seulement la distinction mono-/poly se révèle beaucoup moins pertinente que nous ne le pensions, mais elle est surtout en perpétuelle évolution. Les smartphones, les réseaux sociaux nous permettent-ils encore, par exemple, d'être complètement monochrones, amoureux d'un temps orienté, cumulatif, en rien réversible? Entre flèches orientées et retours des choses, neuf et déjà-vu, nos « petites variations psychologiques » ne viennent-elles pas broder leurs motifs que sur une trame fondamentalement cyclique? De même, écrit Pascal Chabot, « tous nos repas, nos digestions, toutes nos respirations, nos rythmes cardiaques et la chronobiologie fine qui règle la vie des hormones, tout [...] C'est comme si le temps n'allait que sur une jambe, alors qu'il en a deux : des lignes et des cycles. Différence et répétition, comme l'a établi Gilles Deleuze<sup>22</sup> ». Dans beaucoup de civilisations, nos schèmes culturels et identitaires vont en *spirales*, une « courbe qui va de l'avant », et il en existe de nombreuses (planes, coniques, cylindriques ou hélices) à la base de la vie<sup>23</sup> (39).

Préférons alors la notion d'écart à celle de modèles binaires, préférons l'observation des curseurs de chacun (leur position, leur création, leur évolution, leur expansion) à celle des cas extrêmes. Une polarité n'existe jamais toute seule, elle est en rapport d'équilibre

---

22. Pascal Chabot, *Avoir le temps*, PUF, 2021. « Nos vies psychiques et affectives font constamment des escapades dans le passé, le présent et le futur, expérimentant des liens entre eux qui obéissent à des logiques atypiques. ».

23. *Ibid.*

avec une autre. Intéressons-nous à l'ambivalence du passage d'un état à un autre. Aux contretemps et aux torsions qui font à chaque saison de nos vies ses spires et ses plis. Portons attention aux potentiels énergétiques qui surgissent de la relation entre deux locuteurs qui est un *devenir* en marche, comme l'exprime si bien la métaphore du yin et du yang. Ce n'est pas un « juste milieu » aristotélicien, mais la rencontre de deux dimensions qui existent par leurs contraires et permettent précisément que la signification puisse être partagée. S'y révèle un souffle, un « procès de subjectivation », sans début ni fin, plutôt que deux subjectivités individuelles en miroir. S'y déploie un processus à partir de traces laissées chez un individu à la suite des rencontres vécues et de l'expérience même de l'altérité. Est culturel ici quelque chose qui *arrive* à l'être et non qui *vient* de l'être. Et n'oublions pas que, dans ces typologies souvent trop rapides, tout dépend non seulement de ses préférences géographiques d'origine, mais aussi de son métier, de sa culture institutionnelle, de son âge, et aussi, tout simplement, de la psychologie propre de chacun, de son « idiosyncrasie », de son histoire personnelle (40).

Car l'Homme pluriel, en archipel, est aussi une personne *unique*. Qui vaut toutes les autres personnes en dignité. Chimère universaliste si on ne la relie pas à l'octroi de droits politiques ? Celle de supposés droits de l'homme qui ne protègent pas effectivement celui qui n'est plus qu'homme, qui a perdu tout statut politique et juridique, qui n'est membre d'aucune communauté politique, mais appelé sans-papiers, réfugié, clandestin et renvoyé souvent sans ménagement après être arrivé au péril de sa vie<sup>24</sup> ?

## ADHÉRENCES

Chacun de nous est unique au monde, oui, par cette psychologie propre, cette histoire singulière que nous venons de souligner, loin des « classements » que dénonce François Jullien dans son plaidoyer pour la notion d'écarts. Les classements, les typologies risquent de

---

24. Yves Cusset, « Peut-on désutopiser le cosmopolitisme ? Réflexions sur la citoyenneté mondiale », *Raisons politiques*, vol 4, n° 32, 2008.

mener tout droit aux clichés et aux stéréotypes dont nous affublons l'autre et dont l'autre nous afflige. Pour éviter de tomber dans ce piège, nous proposons, à nos vies spiralées, la notion d'« adhérence » culturelle.

On ne peut pas nier que chacun d'entre nous se rattache, plus ou moins directement à une culture et à une tradition nationale, professionnelle, institutionnelle, religieuse, générationnelle, que nos réflexes sont durablement conditionnés par cet *habitus* évoqué plus haut dans ce livre et qui peut être défini comme un ensemble de dispositions inculquées dont l'individu n'a pas nécessairement conscience et qui structurent son être au monde. Que chacun « vient de quelque part », que l'on ne peut faire fi du patrimoine culturel dont il est porteur. Mais il est bien rare qu'il se rattache complètement, sans nuances, durablement, à l'une ou à l'autre de ces cultures. Par exemple, nous sommes tous deux français, mais pas *que* français. Et en même temps, nous le sommes en quelque chose, quelque part, avec tout ce que dont ce qualificatif est chargé de tradition à la fois judéo-chrétienne, rationaliste, universaliste... Et ce quelque chose n'est pas de l'ordre de l'appartenance culturelle pure et simple, ni même de l'adhésion, mais bien de l'*adhérence* culturelle, ce « quelque chose » qui nous colle à la peau même si parfois nous avons une envie furieuse de nous en démarquer, voire de le renier. Ainsi préférons nous parler pour les uns et les autres non d'une appartenance, mais d'une adhérence française ou laotienne, d'une adhérence chrétienne, musulmane ou athée, d'une adhérence de gauche ou de droite, d'une adhérence à tel ou tel trait culturel qui ne nous résume pas, ne nous englobe pas, mais qui ne nous quitte pas davantage que le sparadrap du capitaine Haddock dans l'album *Vol 714 pour Sydney* (chacun ses références !) qui lui revient sur le bout du nez chaque fois qu'il essaye de s'en débarrasser. Pour autant, nul n'aurait l'idée de « classer » ce bon capitaine dans la catégorie des porteurs de sparadrap. La notion d'adhérence apparaît ainsi comme un antidote précieux à tous les stéréotypes.

# V. GÉRER LA DIVERSITÉ

## LA PRISE EN COMPTE DES ÉCARTS CULTURELS EST-ELLE TOUJOURS UTILE ET PERTINENTE ?

Toute culture naît du mélange, de la rencontre, des chocs.  
À l'inverse, c'est de l'isolement que meurent les civilisations.

Octavio Paz

Il n'est pas rare que nous sentions chez certains de nos interlocuteurs, même s'ils ne l'expriment pas ouvertement, une sorte de posture « anti-interculturaliste ». Cessez vos mièvreries ! Rétrécissez votre idéal ! La prise en compte des différences culturelles serait inutile et « hors sujet » face aux exigences de l'urgence (dans le domaine humanitaire) ou de la productivité et de l'équilibre économique (dans le domaine de l'entreprise). Elle ferait perdre du temps et amoindrirait la force des règlements intérieurs comme des accords obtenus de haute lutte.

Dans la sphère humanitaire – où il nous est arrivé d'entendre, dans telle ou telle ONG, alors que nous évoquions un projet de travail interculturel, la réflexion un brin narquoise : « Ah oui, c'est à la mode ! » –, le débat fait rage entre ceux qui tiennent la prise en compte et le respect des cultures locales pour essentiels, et ceux qui pensent que la culture est « soluble » dans l'urgence et la souffrance : « Vous pouvez raconter tout ce que vous voulez, mais pour moi, quand je vois un enfant se tordre de douleur, il n'est plus question de philosopher sur la culture ou le contexte : d'abord, je dois le soigner. » Nombreux sont les soignants des équipes humanitaires qui plaident aussi pour une mise entre parenthèses du facteur culturel en cas d'épidémie consécutive à telle ou telle catastrophe naturelle : « Je suis médecin, je connais mon métier ; une épidémie est une épidémie et il n'y a pas mille moyens pour en éviter la propagation. » D'autres professionnels constatent, au contraire, qu'à vouloir mettre en œuvre trop vite des techniques médicales occidentales sans tenir compte des sensibilités et des savoirs locaux, on prend des risques considérables, notamment

celui de se faire expulser du pays et de ne plus pouvoir rien faire pour porter assistance aux populations concernées. Lors des épidémies de choléra qui suivent souvent de près les tremblements de terre (Haïti) ou les tsunamis (Indonésie), ou qui se propagent dans des situations de précarité sanitaire chronique (Mozambique), des équipes médicales ont vu se retourner contre elles les populations locales, parfois de façon très violente, à cause de pratiques d'urgence ignorant les traditions entourant le mort : ensevelissement précipité dans des fosses communes, interdisant évidemment la remise des corps à leurs familles, utilisation de la chaux rendant les corps méconnaissables, utilisation de *body bags* (ces sacs étanches destinés à contenir, stocker et transporter les cadavres) laissant planer un soupçon de vol des cadavres à des fins d'expérimentations humaines, etc. Dans le cas de l'épidémie d'Ebola, on a vu d'innombrables familles scandalisées par l'interdiction qui leur était faite (pour éviter la contagion) de toucher physiquement le défunt, acte d'accompagnement culturellement essentiel dans de nombreux pays.

## **HUMANITAIRE : « CULTURE OU EFFICACITÉ » ?**

De plus en plus, les ONG urgentistes s'efforcent donc d'intégrer dans leurs interventions un minimum d'attention aux sensibilités locales, avec le souci, d'une part, d'informer les populations concernées des mesures qui vont être prises en leur laissant la possibilité de les remettre en question et, d'autre part, de ne pas renoncer aux approches participatives. Ainsi, dans de nombreux cas, note le groupe Urgence Réhabilitation Développement (URD), « les organisations humanitaires arrivent plusieurs jours après la catastrophe, temps durant lequel les habitants des alentours ou les personnes des zones voisines se sont déjà mobilisés. Quand c'est le cas, il est important d'établir une relation avec les structures [...] parce qu'elle met en lumière des méthodes, des ressources et des idées qui, sinon, n'auraient pas été identifiées<sup>1</sup> ». Le temps que cela nécessite

---

1. Groupe URD, *Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires*, 2009.

est largement compensé par l'amélioration de la qualité du travail et son impact. Une responsable de Médecins du monde estime ainsi qu'il est très risqué d'installer un centre de traitement de choléra si on n'a pas eu un temps de négociation de quelques jours avec la population.

Pour Pierre Micheletti, dont nous avons signalé plus haut le plaidoyer pour une « désoccidentalisation » de l'action humanitaire, en ne renonçant pas à une culture institutionnelle uniformisatrice, on continue d'appliquer partout le modèle biomédical appris par les soignants sur les bancs des facultés de médecine françaises (traitement des différentes maladies isolément, recours massif aux traitements chimiques...) en faisant fi de savoirs locaux qui ont souvent fait leurs preuves (approches globales des médecines traditionnelles indienne et chinoise, ou même utilisation de plantes médicinales par les tradipraticiens africains). Non moins grave : l'effet démobilisateur d'une arrivée massive d'humanitaires dans des pays dotés de structures de soins certes insuffisantes, mais existantes. Des soignants de Médecins du monde ont témoigné ainsi de l'effarement qu'ils avaient ressenti lorsque, dépêchés en urgence en Iran à la suite du séisme de Bam en 2003, ils avaient découvert l'existence d'un dispositif de secours national très bien organisé qui ne les avait pas attendus pour opérer. Deux autres, mais c'est plus anecdotique, ont raconté comment, tout juste arrivés dans une ville afghane en détresse et un peu perdus dans les rues, ils avaient senti deux mains autochtones tapoter leur épaule pendant qu'on leur demandait : « Est-ce qu'on peut vous aider ? » Arroseeurs arrosés...

Les ONG humanitaires d'urgence ne sont pas les seules à être confrontées à ce faux dilemme « culture ou efficacité ». Le milieu associatif français actif dans la solidarité internationale ou dans l'action sociale dans les quartiers sensibles en France s'attache généralement à prendre en compte le contexte et l'environnement culturels des personnes et des groupes avec lesquels ils travaillent, mais pas toujours. Certains militants, que stimulent leur bonne volonté et leur désir d'aider, foncent dans le tas au motif d'être efficaces le plus vite possible, mais ne se préoccupent pas des attentes et de la culture des personnes qu'ils veulent aider. Les Anglo-Saxons parlent souvent à cet égard du « syndrome du chevalier blanc », en référence à la figure médiévale de Lancelot, le sauveur caracolant, mais

surtout à un ouvrage de deux psychologues cliniciennes américaines, Mary C. Lamia et Marilyn J. Kreiger<sup>2</sup>, traduit en français sous le titre *Le Syndrome du sauveur. Se libérer de son besoin d'aider les autres*<sup>3</sup>. Les autrices de cet ouvrage, qui analysent le phénomène au plan des relations interpersonnelles dans notre propre entourage, montrent à quel point le rôle du sauveur, que nous sommes si souvent, les uns et les autres, prompts à endosser, nous emprisonne. Nous risquons, disent-elles, de perdre notre identité en jouant les saint-bernard en permanence, et ce, avec, cependant, les meilleures intentions du monde. Elles pensent que ce qu'elles appellent une « compulsion relationnelle » n'est pas vraiment de nature à aider l'autre. En tout cas, cette compulsion relationnelle se joue souvent du facteur culturel et empêche tout effort d'observation et d'analyse, comme si le temps manquait pour cela, comme si c'était hors sujet.

## **LA « DIVERSITÉ » EN ENTREPRISE : UNE NOTION DONT ON ABUSE**

Dans le domaine, en apparence lointain, de l'entreprise (mais méfions-nous des apparences...), la prise en compte de la « différence » se trouve exacerbée par la question des quotas et l'engouement, depuis une vingtaine d'années, pour la thématique de la gestion de la « diversité ». Comment, du reste, s'opposer a priori à cet engouement pour le « divers » ? L'évidence morale à l'accepter sur un mode inconditionnel est si forte. Alain Eraly a raison d'écrire que, dans le domaine du management, une « spatialité métaphorique » finit par structurer l'ensemble des raisonnements. Il suffit de parler de travail en réseau et aussi de diversité, de déconstruction du pouvoir vertical des « mâles dominants » et de transversalité pour obtenir la garantie de forts effets de légitimité.

La diversité, comme pseudo-valeur, se situe en quelque sorte au-delà des valeurs fondatrices que l'on pourrait définir comme

---

2. Mary C. Lamia et Marilyn J. Kreiger, *The White Knight Syndrome: Rescuing Yourself from Your Need to Rescue Others*, Brattleboro (USA), Echo Point Books & Media, 2009.

3. Eyrolles, 2012.

ultimes (liberté, égalité et fraternité de notre Constitution, par exemple). Ultimes car antagonistes. Utilement antagonistes. En effet, comment donner raison à la liberté contre l'égalité? Cela est impossible. Nulle valeur supérieure pour donner raison contre l'une des deux parties en conflit. L'action appelle au courage de la mise en équilibre, ce à quoi n'invite pas la notion de diversité.

Montrons pourquoi et évoquons cette étrange situation que nous vivons dans le champ du travail. On ne doit évidemment pas discriminer les individus (traiter notamment chacun abstraction faite de son origine) et, dans le même temps, on devrait vénérer la diversité et sa mise en évidence permanente de catégories raciales (et alors analyser et apprécier l'origine de chacun pour lui conférer, pourquoi pas, des droits, des places ou des chances supplémentaires)<sup>4</sup>.

Certains dirigeants d'entreprise ont évoqué, pendant la période 2004-2011, une « discrimination positive » à la française, sur une base individuelle affichée (mieux vaudrait alors parler de « non-discrimination active ») et non forcément de quotas collectifs. Ils voulaient favoriser, par exemple, le recrutement d'un candidat qui portait un prénom d'origine étrangère (candidat d'un groupe supposé sous-représenté) par préférence à celui qui portait un prénom « français de souche » (qui pouvait être plus qualifié, mais aurait appartenu à un groupe surreprésenté dans l'entreprise) (41). Ces dirigeants voulaient peut-être inscrire leur action dans la continuité de certaines déclarations de Nicolas Sarkozy, pour qui « le fait qu'on ne puisse pas, en France, connaître la diversité de la population parce que l'origine ethnique est interdite participe à la panne de notre système d'intégration<sup>5</sup> ». Ils considéraient que l'inégalité ne pouvait être altérée qu'à travers une intervention forte de l'État ou d'associations (par des quotas éventuellement à terme et la tentation de la proportionnalité par rapport à des bassins d'emploi types) et une régulation d'un marché naturellement producteur d'inégalités par reproduction sociale.

---

4. Alain Renaut, *Un humanisme de la diversité. Essai sur la décolonisation des identités*, Flammarion, 2009.

5. Nicolas Sarkozy, interview dans *Le Progrès*, 23 février 2006.

Aujourd'hui, en France comme en beaucoup d'autres pays favorisés, chacun cherche son Nègre, les administrations arborent des préfets, les télévisions chargent leurs plateaux et les gradins de leurs forums de ces spécimens devenus (pour un temps) très précieux, et bientôt les partis politiques exhiberont sans doute leurs oriflammes en « diversité » sombre. Des compétences jusqu'alors invisibles auront leurs chances, c'est heureux, et des médiocres retiendront leur souffle en émoi pour en tirer provende<sup>6</sup>.

Aujourd'hui, dans notre société, le risque nous apparaît fort qu'il n'y ait pas plus grand dénominateur commun que d'appartenir à une minorité<sup>7</sup>! Et pour y remédier, disons-le tout net, il y a grand profit aujourd'hui à ne pas confondre lutte contre les discriminations (la question est d'abord « sociale » et aucun des vingt-cinq critères de discrimination du Code du travail ne domine un autre) et politique de gestion de la « diversité » qui, précisément, exalte la différence des droits (la question glisse alors dangereusement vers le domaine « ethnique » ou « communautaire »)<sup>8</sup>. Jamais l'équité ne se réduira à la diversité. La diversité est une thématique unifiante et trompeuse qui, trop utilisée, arrive à tout focaliser sur quelques groupes, les minorités dites « visibles », alors qu'un des problèmes les plus urgents de notre société est de donner des moyens supplémentaires à des territoires ou à des institutions (zones franches, par exemple) où évoluent des personnes discriminées. Rendues « invisibles ». C'est plus la misère, nos inégales conditions de naissance, le délabrement de certains de nos quartiers d'enfance... qui sont à combattre, que la seule appartenance ethnique ou communautaire ou la couleur de peau que l'on revendique qui sont à porter en étendards. Pourquoi, par exemple, les partisans des quotas n'évoquent-ils jamais la possibilité d'obliger les partis politiques à présenter un nombre de candidats issus du monde ouvrier proportionnel au bassin d'emploi ?

---

6. Édouard Glissant et Patrick Chamoiseau, *L'Introuvable beauté du monde. Adresse à Barack Obama*, Galaade, 2009.

7. Rachel Khan, *Racée*, L'Observatoire, 2021.

8. Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Pour un management interculturel*, L'Harmattan, 2008.

## DE L'ABUS DE LA NOTION DE DIVERSITÉ

La France doit continuer de refuser de se penser en termes raciaux et pratiquer une *invisibilisation* des différences autour de la seule figure du citoyen. Dans cette tradition républicaine qui est la nôtre, l'orateur, par exemple, avec ses caractéristiques spécifiques, ne prime pas. Ce qui compte, c'est le discours qu'il tient – les idées et les sentiments qu'il exprime<sup>9</sup>. Ni son apparence physique, ni son genre, ni son accent, ni sa couleur de peau... Son discours est vrai parce qu'il existe une preuve de sa vérité. Invisibilisation ne veut pas dire arasement, nivellement ou uniformité. Elle n'oblige pas un militaire à ne pas croire, prier ou se confesser. Elle ne consiste pas, par exemple, à choisir pour ses enfants – à contrecœur – des prénoms supposés issus du pays que l'on rejoint pour échapper au risque de regards en biais, de discrimination ou de bannissement social. C'est le regard de celui qui discrimine que l'on doit éduquer. Ce n'est pas à la victime désignée à l'avance de se cacher, de se mettre à l'écart ou de se renier honteusement en biffant des prénoms. « La société moderne n'est pas formée de groupes juxtaposés auxquels "appartiendraient" les individus, mais de personnes dont les rôles sociaux sont multiples », rappelle Dominique Schnapper<sup>10</sup>, et dont l'exigence morale est alors triple, selon nous :

- vouloir vivre dans une société où personne ne soit empêché de s'épanouir du fait de quelque caractéristique personnelle imposée par le sort, le hasard des naissances et des conditionnements ;
- refuser cette tendance qu'ont les gens de tout régime diversitaire à commencer des questions ou des commentaires par « en tant que... »<sup>11</sup> ;
- réfléchir sur les conditions dans lesquelles le principe de l'intérêt personnel ou catégoriel, ce qui revient au même, ne serait pas le moteur de l'organisation politique.

9. Douglas Murray, *La Grande Déraison. Race, genre, identité*, L'Artilleur, 2020.

10. Dominique Schnapper, « L'universel républicain revisité », *VEI Enjeux*, n° 121, juin 2000.

11. Douglas Murray, *La Grande Déraison*, *op. cit.*

Un régime « diversitaire » s'attache scrupuleusement à faire remonter ou dériver chacune et chacun vers son « origine », sa « communauté »... Explorons-le. Le philosophe Alain Badiou remarque que c'est une tendance du monde contemporain que d'introduire une fausse variété à l'intérieur d'une grande permanence. Car le modèle caché et permanent, tout-puissant, de tout cela, c'est le marché. On vous propose quantité de produits qui changent tout le temps, mais c'est la même chose. La consommation est répétitive par essence. Et son but n'est pas de combattre les injustices foncières et la source sociale des déterminismes ! Elle est de consacrer une *pluralité* (42). « La société bourgeoise, pointaient Theodor Adorno et Max Horkheimer, est dominée par l'équivalence. Elle rend comparable ce qui est hétérogène en le réduisant à des quantités abstraites<sup>12</sup> » (43).

Beaucoup de discours sur la gestion de la diversité visent ainsi, selon nous, à « dépolitiser » le regard sur l'entreprise pour l'inscrire dans une logique « humanitariste » qui minimise certains rapports cachés et pernicious de domination. Un nouveau militantisme « identitaire » est actuellement « monopolisé par les classes moyennes intellectuelles, écrit Gérard Noiriel, ce qui a contribué à l'exclusion des classes populaires de l'espace public. Or, ce n'est pas la même chose d'être un ouvrier noir ou un bourgeois noir (idem pour les femmes, les musulmans, etc.)<sup>13</sup> ».

Robert de Jouvenel, dans *La République des camarades*, en 1914, constatait déjà : « Il y a moins de différences entre deux députés, dont l'un est révolutionnaire et l'autre ne l'est pas, qu'entre deux révolutionnaires, dont l'un est député et l'autre ne l'est pas. »

Walter Benn Michaels, fin observateur américain, note qu'il « s'invente aujourd'hui quotidiennement de nouvelles formes d'identités "anciennes" dont la fonction essentielle est de permettre aux gens de se faire une image d'eux-mêmes qui ait le moins possible à voir avec leur situation matérielle ou leurs opinions politiques<sup>14</sup> ». L'homme étant, par définition, un être qui attache du prix à l'image qu'il a de lui-même (c'est le fondement

12. Theodor Adorno et Max Horkheimer, *La Dialectique de la raison*, Gallimard, 1974.

13. Gérard Noiriel, *Racisme. La responsabilité des élites*, Textuel, 2007.

14. Walter Benn Michaels, *La Diversité contre l'égalité*, Raisons d'agir, 2009.

du désir de reconnaissance), Jean-Claude Michéa estime à raison que « le déracinement généralisé qu'induit la dynamique capitaliste l'oblige logiquement à chercher ses formes d'identité compensatoire dans l'univers privilégié de la mode et de la consommation marchande<sup>15</sup> ».

La promotion incessante de la diversité et la célébration des « identités culturelles », dans un pays comme la France qui n'a pas connu la ségrégation raciale, permettent au mieux d'inverser la couleur de peau, la nature et le sexe des maîtres. Sans remettre en cause la domination foncière qui traverse – et en priorité – toutes les autres : celle des riches sur les pauvres.

Il faut donc défendre la tradition républicaine de l'« action positive » (inégalité de tous ses ressortissants sur un territoire) et renoncer aux quotas fondés sur une quelconque origine bafouée ou meurtrie (inégalité en direction d'un groupe social discriminé sur le même territoire). Les catégories utilisées par les défenseurs de la République en vue de désigner des situations socialement défavorables (niveau de ressources, territoire, handicap) ne constituent pas des facteurs d'identité personnelle et collective comme peuvent l'être le sexe biologique, la religion, la langue ou l'appartenance ethnique réelle ou supposée que risquent de valoriser de prétendues politiques de diversité. Cela est un bien précieux.

L'abus de la notion de diversité, pourtant si en vogue, fait courir le risque de diviser en groupes renfermés sur eux-mêmes et luttant pour des droits concurrents. Plus grave, la gestion de la diversité, pratique croissante en entreprise, quand elle devient réponse à tout, suppose un rapport entre un coupable et une victime, un plaignant et un « ayant droit ». Or, légaliser les aspirations de chacun pour ensuite dédommager les insatisfactions de chacun n'est ni souhaitable ni juste. Cela n'est pas républicain (44).

La loi, celle de la lutte contre les discriminations, celle que nous appelons de nos vœux, qui est précisément républicaine, la seule qui vaille, implique un tiers impartial au-dessus de la mêlée des intérêts particuliers, alors que rendre la justice – dans

---

15. Jean-Claude Michéa, *Le Complexe d'Orphée*, Climats, 2011.

un horizon de diversité, celui des chartes et des labels, celui des *"name and shame"* (nommer et couvrir de honte), contraire à la tradition du débat public (de tous les citoyens) – implique seulement de résoudre des conflits d'intérêts entre deux personnes, entre des communautés qui s'ignorent ou continueront de s'opposer après un signalement...

« Si vous êtes harcelé, appelez-nous ! » Telles sont les invitations grandissantes qui forment le substrat d'actions en faveur de la « diversité ». Une victime doit se signaler aux grands yeux du monde. Une ligne d'écoute est à votre disposition ! Dites-nous ce que vous avez sur le cœur et qui fait « mail », nous voulons dire « mal », bien entendu ! Participons à cette traque insatiable du dérapage et du mot de travers ! Et plaçons courageusement le maximum de monde « en copie ». Le tribunal public de l'opinion suffira. Pas besoin de procès. Imaginaire toujours de la pluralité, royaume de relais médiatiques qui ne sont pourtant pas juges, mais qui se transforment en policiers de la pensée et en agents de moralisation. Le projet, loin de la justice qui tient lieu de politique, est bien de faire de l'ennemi un coupable du point de vue moralo-juridique (45). Le régime diversitaire consacre ce droit pour un individu de choisir arbitrairement ses propres valeurs privées, à charge pour lui de respecter le choix symétrique des autres. Il oublie, comme le résume magnifiquement Yves Pillant, que « le moi est différent par son unicité et non pas unique par sa différence ».

Dans le mode mineur, si toutes les opinions se valent, c'est parce que, pensent les zéloteurs de cette pluralité, les individus adoptent telles ou telles normes et valeurs non parce qu'elles seraient fondées dans leur esprit sur des raisons, mais parce qu'elles leur seraient inculquées par le milieu. Sans espoir de s'en émanciper.

Dans son mode majeur, le relativisme consiste à voir tout phénomène social indésirable comme l'effet d'un complot des plus forts sur les plus faibles. Toute différence de talent est ici suspecte et donc à déconstruire<sup>16</sup>... ! Devant la juxtaposition de « communautés » ou de groupes d'intérêt latents ou patents, ce relativisme

---

16. Raymond Boudon, *Renouveler la démocratie. Éloge du sens commun*, Odile Jacob, 2006.

favorise les organes de médiation ou d'alerte, les autorités et les observatoires indépendants de toutes sortes qui visent à noter et à classer les attitudes et les comportements. Dès lors, constate Raymond Boudon, « la vie politique qu'il inspire ne peut être faite que de conflits et de tentatives d'apaisement des conflits à coups de compromis<sup>17</sup> ». Rien n'est au-dessus du conflit. Éternellement... On réduit à néant l'espace abstrait mais si nécessaire de divergences en tant que points de vue.

Ce « mode » de la gestion de la diversité ouvre une large porte à la surveillance rendue possible des conversations, des rumeurs, des traces que l'on laisse, et permettrait de traquer le propos « impropre ». Dans une ère du *soupçon* devenu système, quiconque se plaindrait aurait toujours raison de se plaindre et toute expression de souffrance serait a priori digne de foi. Il s'ensuivrait que les dirigeants n'ont d'autre choix que d'y compatir publiquement, ligotés qu'ils sont par le récit victimaire.

Alain Eraly note :

La reine, si elle veut rester la Reine, doit rappeler à tous qu'elle n'est pas seulement la Reine, mais une personne sensible, humble et compatissante comme les autres : il lui faut descendre de son piédestal pour mieux pouvoir y remonter. Les dirigeants qui conservent une légitimité aujourd'hui sont ceux qui assument leur personnage, mais parviennent à y glisser une dose suffisante de deuxième degré – de réflexivité critique, d'humour, de coulisses, d'intimité – pour réaffirmer à intervalles réguliers la personne tout égale aux autres qui se cache derrière le personnage. Un exercice sophistiqué<sup>18</sup>.

Méfions-nous des pseudo-vérités comptables de tout régime « diversitaire » et du « droit à être représenté » sur une base liée à une origine ou à des choix de vie. Car c'est souvent à partir de la matrice racialisée et sexualisée américaine, simpliste, que des cabinets de conseil ou des politiques états-uniens obligent à penser toutes les autres constructions historiques de par le monde. Un ordre succède toujours à un autre ordre. La norme implicite de la société américaine serait raciste et sexiste et favoriserait les « Blancs » dans toute

17. *Ibid.*

18. Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité ?*, Érès, 2019.

hiérarchie sociale<sup>19</sup> (46). On devrait alors se hâter de reconnaître des victimes... baptisées afro-descendantes, femmes et autres supposées « minorités », pour faire fonctionner tout mode d'ascension sociale et, plus particulièrement, de promotion dans les institutions universitaires, les médias ou les instances politiques de gouvernance. Les excès marchent par couples et se justifient mutuellement<sup>20</sup>. Élisabeth Roudinesco note qu'« avec les préfixes, on explore une réalité en différents angles. Avec les suffixes, on chasse l'ennemi<sup>21</sup> » :

Après les préfixes – trans, hétéro, homo, inter, post, etc. –, ce fut au tour des suffixes de s'imposer au cœur d'une vision toujours plus décentrée d'un Occident qu'il fallait « désoccidentaliser ». Phobe, inspiré des classifications de la psychiatrie. homophobes, transphobes, négrophobes, nanophobes, judéophobes, lesbophobes, grossophobes, christianophobes, pauvrophobes, siamoisophobes, balianophobes (qui haïssent les banlieues), etc.

Trop souvent, nous constatons qu'il ne s'agit plus de comprendre les différences culturelles, mais simplement de les « enregistrer » comme on collectionne les insectes (47). On peut même se demander si, en définitive, sous l'effet de ce relativisme, on ne croit tout bonnement plus à la possibilité d'une connaissance objective dans le domaine de l'humain. Et si, pour les partis progressistes, l'ennemi n'est plus le capitaliste qui exploite le travail vivant des hommes, mais plutôt le « réactionnaire » qui a le tort de regretter les temps d'avant<sup>22</sup> (48).

Dans les politiques de gestion de la diversité, l'action morale apparaît toujours pleinement compatible avec l'intérêt particulier, et les argumentations qui en sont dérivées (comme celle en faveur du développement durable) posent *naturellement* l'« idée selon laquelle l'accroissement de la moralité améliorerait la performance

---

19. Mathieu Bock-Côté, *La Révolution raciale*, Presses de la Cité, 2021.

20. Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, Albin Michel, 1981.

21. Élisabeth Roudinesco, *Soi-même comme un roi*, Le Seuil, 2021.

22. Alain de Benoist, *Ce que penser veut dire. Penser avec Goethe, Heidegger, Rousseau, Schmitt, Péguy, Arendt...*, Le Rocher, 2017.

des organisations<sup>23</sup>». Un positivisme éthique, autour de la défense de la diversité, ferait place à un positivisme taylorien<sup>24</sup>. Mais, comme nous le rappelle Ludwig Wittgenstein, il ne peut y avoir d'« éthique déclarative » et la finalité de l'entreprise ne peut être la morale.

De « l'entreprise, affaire de société<sup>25</sup> », nous passerions progressivement au regrettable « la société, affaire avant tout d'entreprises<sup>26</sup> », mais que se passe-t-il, dans nos sociétés contemporaines, quand les institutions productrices de valeurs sont également les employeurs des individus qui adoptent ce système de valeurs ? En clair, quand les entreprises acquièrent un poids grandissant comme foyers de production de valeurs et que les critères de succès ou d'échec dans la sphère économique apparaissent de moins en moins étrangers aux valeurs ?

Les partisans d'un métissage généralisé fondent leurs actions sur deux axiomes : le changement est amélioration et le mélange est « enrichissement » (49), qui sont affirmations fausses quand on les systématisent. Claude Lévi-Strauss avait su pointer les limites d'un commerce mondial des cultures risquant d'aboutir à un appauvrissement universel et irréversible, à une uniformisation mortelle.

Pour compter, *comptons-nous* ! Et bâtissons des référentiels ethno-raciaux ! Avec l'idée d'une vérité unique apparaît le principe d'identité absolue, avec son corollaire : le tiers exclu.

D'une manière certaine, les « gens » de la diversité sont tous pareils. Et d'ailleurs, que sont-ils ? Ils sont autres ? Que quoi ? Que « blancs ». Ils sont alors « tout autres » ! Ces « gens » de la diversité symbolisent la diversité unique d'un être qui n'a à exclure aucune altérité, aucune différence, parce qu'il les exalterait et les concilierait toutes<sup>27</sup>. Cette diversité se fonde implicitement sur la primauté

23. Nicole d'Almeida, *L'Entreprise à responsabilité illimitée*, Liaisons, 1996, cité par Aude Seurrat, « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de "bonnes pratiques" en gestion de la diversité dans l'entreprise », mémoire de recherche en sciences de l'information et de la communication, université de Paris-IV, 2005.

24. Dominique Martin, Jean-Luc Metzger et Philippe Pierre, *Les Métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Le Seuil, 2003.

25. Renaud Sainsaulieu, *L'Entreprise, une affaire de société*, Presses de la FNSP, 1990.

26. Nicole d'Almeida, *L'Entreprise à responsabilité illimitée*, *op. cit.*

27. Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, *op. cit.*

des distinctions raciales pour donner une assise à la revendication de droits. Cette niche en préfabriqué consolide, en réalité, le dogme des *identitaires*. Tout en achetant la paix sociale, la diversité offre une base solide aux quotas fondés sur l'origine<sup>28</sup>.

Mais au nom de quoi la couleur de peau conférerait-elle alors un droit ? Et puisque l'on a la même couleur de peau, aurait-on la même histoire ? Depuis quand un événement biologique devient-il un événement spirituel fondateur du social ? Le cauchemar, confie Rachel Kahn est qu'« un jour, on m'a dit que je ne méritais pas ma couleur ». Elle poursuit : « Être *woke* est définitivement une expérience noire [...]. Comprendre ce que nos ancêtres ont pu traverser est chose utile, normale. Le sont moins vouloir être en contact avec la lutte que "son peuple" a menée ici et comprendre que nous nous battons depuis le jour où nous avons atterri ici<sup>29</sup>. » « Racisé » est un « mot qui pleure », constate à raison Rachel Kahn. Pourquoi se définir uniquement par une douleur alimentée par la haine des autres et un passé sombre ?

Les mots terrifiants des indigénistes démontrent qu'ils sont bloqués au stade de la colère, alimentée par un statut de victime dans lequel ils se confortent. Impossible pour eux de se plonger dans leur trauma pour entamer un travail de réparation qui ferait d'une mémoire souffrante une mémoire de la souffrance. Impossible de se détacher pour se libérer des chaînes et s'affranchir du passé. Pour la mouvance décoloniale, ce travail de réparation ne serait que la reconnaissance d'un devoir d'oubli<sup>30</sup> (50).

L'épisode raciste serait-il devenu nécessaire pour lutter contre l'anti-racisme ? Verrait-on, dans notre société, l'apparition d'un « bon racisme » qui consiste à écarter quelqu'un du moment qu'il représente une majorité dominante et contribue, sans le vouloir, à déséquilibrer les forces en présence ! Cela peut tout simplement revenir à licencier quelqu'un pour sa seule couleur de peau, comme l'illustre en septembre 2021, pour « accroître sa diversité », l'English Touring Opera qui se sépare de quatorze musiciens « blancs », pour

---

28. Rachel Khan, *Racée*, op. cit.

29. *Ibid.*

30. *Ibid.*

la plupart employés depuis quinze ans. Quand l'orchestre devient conforme à une diversité raciale, on en vient à regarder les couleurs de peau derrière les pupitres, la couleur de peau avant l'instrument porté. On n'écoute plus ! On s'apprête à ne plus savoir entendre ! Étrange retournement de l'histoire : l'anti-racisme à prétention universaliste des années 1980 avec SOS-Racisme, par exemple, fait place au différentialisme et à une psychose raciale venue tout droit d'une partie des États-Unis.

Il faut parfois beaucoup de temps pour comprendre que les idées théoriques, en apparence abstraites, sont porteuses d'immenses et néfastes conséquences pratiques. Suffirait-il que certaines aberrations « décoloniales » soient relayées, crues et que nos concitoyens soient persuadés d'être condamnés à vivre dans une société d'égoïsmes et de luttes, pour qu'ils se mettent à construire une société effectivement saturée d'égoïsmes et de luttes ? Georges Devereux, ethnopsychiatre, écrivait que, lorsqu'une identité ethnique, une culture ou une origine est comme surinvestie, elle oblitère toutes les autres identités. Elle cesse d'être un outil et, bien plus encore, une boîte à outils ; elle devient une « camisole de force ».

Anecdotique, en apparence, en octobre 2020, Disney+ a cru bon de retirer de sa section « enfants » certains dessins animés comme *Les Aristochats*, *Dumbo*, *Peter Pan* ou encore *La Belle et le Clochard*. Ces films ne sont désormais accessibles que dans la section « adultes » de la plateforme, avec le commentaire suivant : « Ce programme comprend des représentations négatives et/ou un mauvais traitement de personnes ou de cultures. Ces stéréotypes étaient déplacés à l'époque comme ils le sont aujourd'hui. »

Allan Bloom note avec malice qu'on dirait que « l'objectif de l'éducation "diversitaire" qu'ils [les jeunes élites universitaires américaines] ont reçue n'était pas de faire d'eux des jeunes gens cultivés, mais des jeunes gens tout simplement "ouverts" ; il était de les doter d'une vertu morale<sup>31</sup> ». Eugénie Bastié embraye et souligne que « le relativisme est nécessaire à l'ouverture d'esprit », mais regrette que l'ouverture d'esprit soit « l'unique vertu que l'instruction primaire, depuis

---

31. Allan Bloom, *L'Âme désarmée. Essai sur le déclin de la culture générale*, Les Belles Lettres. 2018.

plus de cinquante ans, se soit fixé pour but de donner aux élèves. L'ouverture – et le relativisme qui en fait la seule position défendable face aux diverses prétentions à la vérité et aux diverses façons de vivre et de se comporter des êtres humains – est la grande idée de notre époque», écrit la journaliste<sup>32</sup>.

## UNE SOCIÉTÉ DE DÉFIANCE

Nous pointons plusieurs risques, liés à ce régime « diversitaire », régime croissant dans nos sociétés :

- Le risque de se tromper de pays et d'appliquer, en France, des politiques qui ailleurs échouent ! La diversité, quand elle se fait promotion de quotas « racialisés », est contraire à l'idéal républicain qui vise, lui, à constamment rassembler ce qui est fragmenté et qui n'interdit en rien qu'à des situations différentes on applique des règles différentes pourvu que la différence de traitement soit proportionnée à la différence de situation. Des politiques de redistribution économique par quartiers ou par revenus des foyers, de compensation des inégalités ne sont pas à confondre avec des politiques de repentance ou de réparation des offenses passées fondées sur des classifications communautaires comme c'est le cas aux États-Unis, où on distingue les *Native Americans*, les *European Americans*, les *African Americans*, les *Asian Americans* ou encore les *Latin Americans*. Et, du reste, la notion de culpabilité pour des crimes du passé doit-elle s'appliquer à la nation tout entière ou à une classe politique ou économique d'une époque donnée ?
- Le risque du ressentiment de ceux qui ont été aidés sur un seul critère d'origine. Gwenaële Calvès observe que toute politique de favoritisme appelle deux figures qui se confortent l'une l'autre : celle de la « victime innocente » d'une discrimination à rebours et celle de l'« incompetent » qui, sans la discrimination positive, n'occuperait jamais le poste qu'il occupe<sup>33</sup> !

---

32. Eugénie Bastié, *La Guerre des idées*, Robert Laffont, 2021.

33. Gwenaële Calvès, *La Discrimination positive*, PUF, 2004.

Allan Bloom, universitaire américain, note que « ceux qui ne sont pas de bons élèves mais bénéficient des mêmes avantages que ceux qui le sont veulent protéger leur position, mais sont hantés par le sentiment qu'ils ne la méritent pas. Cela les incite à éviter de se lier intimement avec des Blancs, peut-être mieux qualifiés qu'ils ne le sont et qui risquent de les regarder de haut. Mieux vaut rester entre soi, dans un milieu où ces difficultés subtiles mais pénibles ne risquent pas de survenir<sup>34</sup> ». Il y a derrière cela, une fois encore, la conviction qu'un élément rationnel, extérieur à l'intersubjectivité, à la rencontre, peut et doit justifier la place de chacun dans la société. Grande souffrance, une fois ce registre activé, pour celles et ceux que cela conduit à se vivre en mauvaise place. La personne (enfant ou adulte) peut en venir à correspondre à ce qu'il est prévu qu'elle soit, à acquérir les comportements des personnes avec qui on la fait vivre (ce qu'Erving Goffman nomme le « faux-self »). Dans chaque institution est alors amplifiée la mise en catégorie, avec l'utilisation en permanence de classements administrativement homologués qui s'autolégitiment.

- Le risque d'une expiation qui serait sans fin, en tous pays, comme pour les meurtres de jeunes Noirs non armés aux États-Unis en 2020. Et les dominants de toutes nations n'auraient pas d'autre choix que de faire repentance et de se tenir à genoux, après avoir mis le monde sous leur joug colonial. L'histoire de l'Occident finirait par se résumer, écrit Alain Eraly, à l'histoire des dérives de son ascendant et de son autorité. Le devoir de vérité ne doit jamais se convertir en un devoir d'identité. La cible n'est plus l'exploitation d'une classe par une autre, mais la discrimination des minorités, contre laquelle il faut lutter<sup>35</sup>. Une expression politique ne doit pas être pensée à la lumière de l'identité, mais à celle du manque d'équité. La figure de Martin Luther King en est l'illustration et la force du mouvement pour les droits civiques, « c'est justement

34. Allan Bloom, *L'Âme désarmée*, op. cit.

35. Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Les Discriminations*, Le Cavalier bleu, 2010.

qu'il s'est toujours refusé à revendiquer une position morale privilégiée pour les victimes de l'oppression<sup>36</sup>».

Dans un jeu racial qui a commencé avant nous, chacun opère avec une certaine violence compensatoire et contribue à maintenir un jeu malsain. Pire, chacun peut glorifier les « persécutions d'hier pour justifier celles de demain<sup>37</sup> ». Il n'y aurait plus de *politique* possible, au sens d'un ensemble de normes et d'institutions collectives qui régissent la vie d'un individu, mais des persécutions et des mises à l'écart. Nul n'aurait aucun effet sur une destinée fixée par la naissance et la force de la démographie. Chacun emporterait avec lui, dès sa naissance, le caractère qui fera de lui, à jamais, un compatriote ou un étranger.

Refusons toute hagiographie binaire d'actes de destruction qui se répéterait à l'infini pour détruire les signifiants nauséabonds de l'ordre ancien. Élisabeth Roudinesco, dénonce avec raison cette thèse de l'« appropriation culturelle<sup>38</sup> », qui consiste à réduire tout être humain à une identité par lui substantialisée, ce que Jean-Paul Sartre nommait la « chosification de l'autre » lorsqu'il pensait à la question juive. « Seuls les Noirs auraient le droit de penser la “noiritude”, les Juifs la “juiverie”, les Blancs la “blanchitude”, [...] Et de même, il faudrait admettre, au nom d'une “diversité représentative”, que seul un homosexuel soit habilité à interpréter un rôle d'homosexuel, un Juif un rôle de Juif, un transgenre un rôle de transgenre<sup>39</sup>. » Partout pourrait s'imposer dangereusement l'usage ignoble selon lequel on n'a pas le droit de représenter quelqu'un que l'on n'est pas soi-même<sup>40</sup>.

Alain Eraly note qu'en certains cas la victime serait comme « soulagée du devoir d'empathie ; elle a trop souffert pour s'ouvrir elle-même à la souffrance des autres, elle a même le loisir d'écarter toute espèce de sympathie complaisante à son égard : “Ce que

36. Christopher Lasch, *La Révolte des élites*, Flammarion, 1995.

37. Pour reprendre la formule de Milo Lévy-Bruhl et de Frédéric Potier, « De quoi Zemmour est-il le nom ? Une forme pathologique de dépolitisation », in *Le Dossier Zemmour*, Fondation Jean-Jaurès, 2021.

38. Élisabeth Roudinesco, *Soi-même comme un roi*, *op. cit.*

39. *Ibid.*

40. Douglas Murray, *La Grande Déraison*, *op. cit.*

j'ai enduré, personne ne peut le comprendre" ». Il arrive qu'elle paraisse tirer orgueil de l'épreuve qu'elle a traversée et qu'elle y revienne avec une insistance qui finit par créer lassitude et embarras. « Je pense parfois, écrit Imre Kertész, que le martyr est le tyran le plus parfait. C'est du moins la forme la plus pure de tyrannie, devant laquelle tout le monde s'incline<sup>41</sup>. » L'une des énigmes centrales de notre époque pourrait se résumer ainsi pour Douglas Murray : « Vous ne pouvez pas dire aux gens simultanément "Vous devez me comprendre" et "Vous ne pouvez pas me comprendre". »

Pardon ou réparation ? Aimé Césaire écrivait dans *L'Express*, le 13 septembre 2001 :

Il est déjà très important que l'Europe en soit venue à admettre la réalité de la traite des nègres, ce trafic d'êtres humains qui constitue un crime. Mais je ne suis pas tellement pour la repentance ou les réparations. Il y a même, à mon avis, un danger à cette idée de réparations. Je ne voudrais pas qu'un beau jour l'Europe dise : « Eh bien, voilà le billet ou le chèque, et on n'en parle plus ! » Il n'y a pas de réparation possible pour quelque chose d'irréparable et qui n'est pas quantifiable<sup>42</sup>.

Et Jacques Derrida d'ajouter :

« À chaque fois que le pardon est au service d'une finalité, fût-elle noble et spirituelle (rachat ou rédemption, réconciliation, salut), à chaque fois qu'il tend à rétablir une normalité (sociale, nationale, politique, psychologique) par un travail du deuil, par quelque thérapie ou écologie de la mémoire, alors le "pardon" n'est pas pur – ni son concept<sup>43</sup>. »

- Le risque enfin d'une société partout contentieuse et partout procédurale. Car, derrière cette propagation des politiques de gestion de la diversité amplifie, il y a selon nous, le brouillage du clivage entre le rôle de l'État (force d'une loi générale et du Code du travail) et celui des entreprises (force opposée de chartes, labels et certificats internationaux). Si l'imaginaire victimaire tend à être hégémonique, c'est parce qu'il offre une grille de compréhension du monde appréciée par tous

41. Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité ?* Èrès, 2019.

42. Cité par Élisabeth Roudinesco dans *Soi-même comme un roi*, op. cit.

43. Jacques Derrida, *Pardonnez. L'impardonnable et l'imprescriptible*, Galilée, 2012, cité par Élisabeth Roudinesco, *Soi-même comme un roi*, *ibid.*

ceux qui ont intérêt au développement d'une « pensée courte », « réactive » et « enfermante ». Tout le contraire d'une pensée aboutie. La racialisation croissante des rapports sociaux et des luttes politiques qui s'opère sous nos yeux, et ce, au nom d'un certain antiracisme<sup>44</sup>, dessine un monde coupé en deux. « Un monde absurde où un Indien peut tout à fait devenir britannique, mais un Britannique blanc ne saurait devenir indien », résume Douglas Murray.

Une pensée binaire qui n'accepte pas de tiers. Heureusement que le monde ne se réduit pas à cela et que les théories décoloniales, tributaires d'une vision antagoniste du monde et du rapport entre les êtres, peuvent être contestées et déconstruites.

La France serait *discriminante*. Pouvons-nous citer un pays qui ne l'est pas ? À en juger par le volume de demandes d'acquisition de la nationalité, la participation aux scrutins nationaux et locaux comme candidats, la mesure de la volonté de rentrer au « pays », la mobilité sociale et professionnelle, le nombre de mariages mixtes (plus de la moitié des couples composés d'au moins un immigré sont des couples « mixtes »), l'évolution de la vie familiale (augmentation de la proportion de personnes seules et de familles monoparentales)..., l'intégration est un processus qui se poursuit. Jamais la République, accueillante aux formes de vie nouvelle et d'expression, n'a à demander de choisir entre la loyauté à des origines ou à celles de ses parents et la loyauté à la communauté nationale. Tout simplement parce que la République n'est pas une entrée dans une secte. Que les loyautés d'un étranger devenant français peuvent s'aménager et aussi s'enrichir. La République n'est pas une simple démocratie qui est égalité des droits et qui araserait les différences culturelles, demanderait à chacun de convertir, par exemple, des prénoms ; la République, c'est l'égalité des chances pour l'égalité jouissance de droits réels, le frère comme égal et non le père comme dominateur, quelles que soient les inégalités naturelles.

L'expérience française de lutte contre les discriminations est souvent caricaturée. Elle ne se résume d'ailleurs pas au territoire et

---

44. Pierre-André Taguieff, *L'Imposture décoloniale. Science imaginaire et pseudo-antiracisme*, L'Observatoire, 2020.

aux seules actions positives. En France, hormis pour les personnes handicapées, certains critères d'âge et l'égalité entre femmes et hommes, toute politique de quotas demeure interdite, et cela est une bonne chose. Où ferait-on remonter la « souche » de ces Français dits « de souche » avec des quotas fondés sur l'origine ? Quel serait le niveau d'action pertinent (Constitution, loi, convention collective, instance de concertation internationale, règlement intérieur, accords locaux...) permettant de fonder ou d'amplifier cette reconnaissance d'une différence culturelle fondée sur l'origine pourvoyeuse de droits collectifs ? La République est capable d'incorporer continûment de nouvelles tolérances (tabous alimentaires, fêtes religieuses, usages vestimentaires...), mais pas au nom d'un ordre culturel irréductible au modèle républicain. La société française, comme toute société moderne, post-industrialisée et inscrite dans la mondialisation, est le terrain d'une juxtaposition complexe de constructions identitaires qui ne se résume pas à une surenchère victimaire ni à l'imposition d'une identité « nationale » réifiée. Ce qu'il faut redouter, à chaque époque de notre histoire, et aujourd'hui sous couvert des critères ethno-raciaux qui fondent certaines politiques de discrimination positive, c'est la réinvention de l'« inassimilabilité » de groupes minoritaires : aujourd'hui autour de la religion ou de l'ethnicité, hier autour des mœurs, des races ou des nations (Italiens, Polonais...) <sup>45</sup>. Cela avive le rôle difficile des deuxièmes générations, supposées cibles d'une intégration par l'école, l'armée, les partis politiques (hier le Parti communiste pour certaines familles immigrées), l'Église... et qui se fait plus difficilement dans ces grands systèmes de sens intégrateurs. On réduit trop souvent les mouvements migratoires à une dialectique identitaire du déracinement. Dans notre pays, l'immigré a été vu successivement sous l'angle socio-économique du « travailleur sur ligne de production », puis sous l'angle du père de famille nombreuse à l'occasion du regroupement familial, puis sous l'angle (anthropologique, pourrait-on dire) de l'habitant des grands ensembles. Toujours un élément d'une partie qui le dépasse et dont il fait « tache », tandis que

---

45. Nancy L. Green, « Religion et ethnicité. De la comparaison spatiale et temporelle », in Riva Kastoryano (dir.), *Les Codes de la différence*, Presses de la FNSP, 2005.

les troisièmes générations vivent une « triple peine » : celle d'être étrangères en France, étrangères à leurs pays d'origine qui n'est pas le leur et étrangères à leurs parents<sup>46</sup>. Avec Richard Sennett, on peut dire qu'« avec une référence, quoi qu'il vous arrive au cours de votre vie, vous savez où vous vous placez par rapport aux autres<sup>47</sup> ». Certaines populations vivent donc, en France, un double péril qu'il nous faut combattre : déclassées par l'économie et discriminées du fait de leur couleur de peau, de leurs apparences ou de leurs quartiers d'habitation. On entend souvent que plus les personnes différentes en société se mélangent et plus elles se tolèrent. Les choses sont peut-être moins simples. Ce qui apparaît plus sûr, en revanche, en démocratie, c'est que plus les personnes sont différentes et plus elles ont de chances de ne pas supporter les discriminations d'un système politique supposé juste. Ajoutons que l'égalité sociale et civique présuppose que l'on s'approche d'abord – du moins en gros – de l'égalité économique<sup>48</sup>.

## **AGIR CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET FORMER À L'INTERCULTURALITÉ**

Le régime diversitaire induit la possibilité de se reconnaître d'abord comme n'étant « pas eux » pour ensuite être « nous ». Étrange engrenage. Ces mécanismes en appellent largement à cette tendance naturelle de nos sociétés, repérée par Albert Jacquard, à classer, catégoriser sans cesse les individus. Il est bien plus âpre, et en même temps, plus riche, d'avoir accès à la personne derrière l'individu. Une personne qui raconte et se raconte ce qu'elle devient. « L'être humain est double : il y a l'être humain fabriqué par la nature, avec toutes les informations génétiques ; cela donne un individu, qui peut être défini de façon physiologique. Et puis, peu à peu, pour l'espèce humaine, cet individu change de nature,

---

46. Salvator Erba, *Une France pluriculturelle*, EJI, 2007.

47. Richard Sennett, « Récits au temps de la précarité », in Michel Wieviorka (dir.), *Les Sciences sociales en mutation*, Sciences Humaines, 2007.

48. Christopher Lasch, *La Révolte des élites*, *op. cit.*

il devient une personne. Pour devenir une personne, il a besoin de la rencontre des autres<sup>49</sup>. » Ce que nie le régime diversitaire.

Nos critiques et nos craintes ne sont pas des appels à l'inaction. La diversité n'est pas à adorer, mais à *questionner*. Et l'équité est cet horizon qui permet d'agir pour lutter contre toute forme de discrimination, dans un premier temps, et pour s'enrichir de l'autre, dans un second temps. L'équité, comme processus visant à identifier et à assumer, dans tout collectif humain, des différences qui profitent à tous, doit supplanter la diversité (ce piège de la « toute-pensance ») tout comme l'égalitarisme (ce piège du « nivellement »), quand on n'est plus capable de récompenser les plus méritants et que l'on achète la paix sociale à bas prix en ne marquant plus aucune différence de résultat.

Les inégalités sont-elles plus fortes aujourd'hui qu'hier ? Pour certaines, comme le fait d'affirmer son orientation sexuelle, d'occuper des métiers d'hommes, de trouver sa place en tant que handicapé en entreprise, peut-être que non. Nous y voyons des facteurs positifs à saluer et à relier à la force de notre modèle d'intégration. Les politiques catégorielles, les mesures exceptionnelles en dehors du droit commun, celui de la loi, nous en éloignent. L'action de formation et de sensibilisation de tous les publics à l'interculturalité nous en rapproche. Surtout si elle commence par éviter le délire de ces séminaires, identifiés par Pierre Valentin, qui « visent à aider les hommes blancs à prendre conscience des “racines de la culture mâle et blanche”, culture qui met en valeur, selon ces derniers, le fait de “travailler dur”, de “viser le succès” ou encore d’“opérer à partir de principes”<sup>50</sup> ».

Depuis plus de quarante ans, nous sommes engagés dans la construction et l'animation de programmes de développement de compétences à la rencontre interculturelle. « Ralentir délibérément la prise de décision, reconsidérer les raisons de celle-ci, remettre en question les stéréotypes culturels, se surveiller mutuellement

---

49. Entretien avec Albert Jacquard recueilli par Thierry Berthet et Nathalie Elissagaray, « De la différence à la discrimination », compte-rendu de la 11<sup>e</sup> université de la formation, de l'éducation et de l'orientation, Bordeaux, AEP, n° 130, 1<sup>er</sup> trimestre 2006.

50. Pierre Valentin, *L'Idéologie woke. Face au wokisme*, fondapol.org, 2021.

pour déceler les préjugés inconscients<sup>51</sup> » font partie des objectifs pédagogiques de ces sessions. Nous y étudions les jeux de pouvoir, mais sans en faire l'unique clé du trousseau. Dans ces formations, nous proposons une démarche de vigilance et de curiosité, une tentative de compréhension des logiques de ceux de nos partenaires de travail dont la culture, les modes de pensée, les façons de fonctionner sont différents des nôtres. Rien n'est plus périlleux, en effet, que de décider à *l'avance* que chacun, en fonction de sa nationalité, de son métier ou de sa classe d'âge, va communiquer de manière directe ou non, gérer son temps de façon « monochrome » ou « polychrome », accepter ou refuser le conflit, accumuler ou redistribuer sa richesse, etc. Au cœur de cette démarche se trouve un exercice de questionnement axé davantage sur le thématique que sur le géographique. Plutôt que de proposer une série de recettes sur la manière de se comporter face à son interlocuteur chinois, malgache ou brésilien, nous suggérons une manière de questionner les adhérences culturelles, les réflexes et les réactions de cet interlocuteur, pour permettre à chacun de mieux comprendre les éventuels malentendus et de définir la meilleure voie pour adapter son action. L'objectif est d'inciter les professionnels de l'international ou du multiculturel à se demander, chaque fois qu'une action de coopération, une négociation commerciale, ou encore un débat scientifique présente des difficultés inattendues : qu'est-ce qui, du point de vue culturel ou social, a pu dysfonctionner, qu'est-ce qui peut expliquer les blocages ? D'où peuvent provenir les incompréhensions, quelle est la source profonde de nos malentendus ? Comment interpréter et analyser les différences de comportement chez l'autre, mais aussi chez nous ? L'échec d'un travail en commun vient-il forcément de l'incompétence, de la duplicité ou de la mauvaise volonté de l'autre ?

Tout cela procède bien de l'esprit de nos travaux sur l'intelligence interculturelle, qui interrogent notre capacité de savoir faire crédit à l'autre d'être potentiellement intelligible, d'avoir « ses raisons » même si nous ne les comprenons pas, ou même si nous pensons qu'il n'a pas, de notre point de vue, « raison », et de savoir

---

51. Douglas Murray, *La Grande Déraison*, op. cit.

le reconnaître dans les logiques de ses pratiques. L'outil *Culturoscope*<sup>52</sup>, complément opérationnel du livre *L'Intelligence interculturelle*<sup>53</sup>, est une grille de questionnement sur les logiques de comportement et sur les représentations que chacun a de notions supposées communes comme le temps, l'argent, la hiérarchie, l'honneur... Soixante-dix questions et près de trois cents sous-questions structurent cette grille qui distingue les éléments de contexte culturel, les représentations et les valeurs, les pratiques, les codes et intègre, derrière les ambiguïtés de l'évidence, les stratégies individuelles d'adaptation aux contextes. *Le Culturoscope* n'est pas un questionnaire, mais une sorte de check-list des questions que, perdus en tant qu'expatriés, par exemple, dans un environnement culturellement très éloigné du nôtre, nous pouvons soumettre à ces personnes tierces, à ces sortes de médiateurs qui, par leur expérience passée, leur situation matrimoniale, leur temps de séjour dans notre zone d'expatriation, connaissent très bien notre culture et celle de cette zone, et peuvent nous éclairer sur ce que nous n'avons pas compris au moment de tel projet, de telle négociation peu aboutie, de tel dialogue malheureux.

Nous admettons, dans ces formations, que l'homme est bien le résultat, instable et provisoire, de jeux et de conflits de force sans cesse reconfigurés qui ne se réduisent pas à une mathématique de la domination. « Si nous ne nous comprenons pas, nous pouvons cependant essayer de nous entendre », écrit Gudrun Eder<sup>54</sup>. Le management interculturel s'applique à décrire de l'inconnu et à dire du vrai à propos des états intentionnels, des conduites humaines et des formes de coexistence sociale dans le champ du travail pour permettre, aux femmes et aux hommes, de finir par se connaître et sinon de se comprendre pour coopérer.

---

52. Michel Sauquet et Martin Viélajus, *Le Culturoscope*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2016.

53. Michel Sauquet et Martin Viélajus, *L'Intelligence interculturelle*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2014.

54. Gudrun Eder, "Soziale Handlungskompetenz' als Bedingung und Wirkung interkultureller Begegnung", in Alexander Thomas (dir.), *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen, Hogrefe, 1996, cité par Sylvie Chevrier, *Gérer des équipes internationales*, Presses de l'université Laval, 2012.

Que faire de plus pour former à l'interculturalité et à la lutte contre les discriminations? D'abord, utiliser les bons mots. Parlons de lutte contre la domination, contre « l'exclusion socio-économique, l'assignation identitaire et la relégation territoriale<sup>55</sup> » et non de lutte pour la reconnaissance au travers du seul prisme de l'identité envisagée comme un bloc indivis (pensons, par exemple, en 2009, aux errements du débat sur l'« identité nationale »). Car, de plus en plus, les cultures, sans se dissoudre, s'interpénètrent à l'articulation du local et du planétaire<sup>56</sup>, nous préférons d'ailleurs parler de sujets « porteurs », « créateurs » et aussi « créatures » (formule de Georges Devereux) de cultures que de cultures envisagées comme des empreintes indélébiles. Pensons aux diasporas ou aux mouvements de défense d'une mémoire collective, d'un présent en commun comme d'une terre d'attachement sur Internet. Cette articulation amène également à dépasser les loyautés ramenant à un lieu d'origine spécifique, à un destin national ou à un seul groupe ethnique. Pour le chercheur, le politique ou le citoyen, elle incite à étudier les pratiques de circulants, de personnes mobiles, leurs initiatives, leurs itinéraires et les espaces parcourus, que ceux-ci soient physiques ou symboliques.

Entendons-nous sur l'horizon souhaitable de toute formation à l'interculturalité. Une définition du sujet humain comme être de rencontre et non uniquement de raison ou de racine. Une société, une organisation, un collectif humain... capables d'être atteints par l'altérité qui – et que – manifeste l'Autre. Par égalité réelle, acceptons, pour notre part, le droit à la ressemblance et à l'écart plus qu'à la différence. Sans différence de droits collectifs. Et la réaffirmation de la loi comme la forme la plus haute du lien social. Non de chartes ou de labels, en marge des effets de sanction de la loi. Ni même de corporations qui se proclament victimes et en « colère » et dont celle-ci, puisqu'elle se manifeste fortement, serait forcément légitime et recevable. Le risque est grand ici de ne plus faire face qu'à des situations particulières – comme avec l'action de réseaux clientélistes qui confisquent les aides publiques de tous, ou encore

---

55. Cécile Laborde, *Français, encore un effort pour être républicains!*, Le Seuil, 2010.

56. Meidad Bénichou, *Le Multiculturalisme*, Bréal, 2006.

le droit généralisé dans une région de barrer routes et carrefours – et de confondre citoyen et membre d'une clique, élève ou apprenant et consommateur, ayant droit et assisté, victime privée d'une égalité d'accès à tous et militant qui « passe à la télé<sup>57</sup> ».

Nous croyons en l'utilité de formations à l'interculturel dans tous les champs de la société. Précisément pour se désaffilier d'un langage quotidien qui essentialise et combattre ces mots qui isolent, ou ces expressions qui ne disent rien, comme celle du « vivre ensemble ». Cela appelle d'importants et durables efforts de formation des agents publics et des autorités administratives à la diversité culturelle et au respect de l'égalité.

De plus, les populations discriminées doivent devenir actrices afin de formuler par elles-mêmes leurs conditions d'émancipation. On peut se taire parce que l'on n'a pas l'idée de parler ou parce qu'il n'existe pas d'espace de parole. De tels espaces de parole sont propres, par exemple, au travail de réhabilitation dans un quartier élaboré avec ses habitants ; à une loi de l'hospitalisation psychiatrique étudiée avec des patients ; à des lois routières construites avec des accidentés et des délinquants ; à un changement de règles dans une maison de retraite qui se discute avec les résidents.

Marc Bosche souligne qu'il est « illusoire, de « former à l'interculturel » en faisant mémoriser des listes de traits supposés spécifiques de la culture et des grilles comparatives inter-cultures. Car à force de parler de différences, à force de les lister, on finit par exagérer ce qui n'était que nuance et à établir pour de bon des obstacles culturels désormais difficilement franchissables<sup>58</sup>.

Dans certains séminaires, douteux à nos yeux, tout se passe comme s'il était possible de construire un « coefficient d'altérité<sup>59</sup> » permettant de distinguer certains autres plus « autres » que d'autres ! Le propre de cette fiction est de poser l'identité avant

---

57. Régis Debray, Max Gallo, Jacques Julliard, Blandine Kriegel, Olivier Mongin, Mona Ozouf, Anicet Le Pors et Paul Thibaud, « Républicains, n'ayons plus peur ! », *Le Monde*, 4 septembre 1998.

58. Marc Bosche, *Management interculturel*, Nathan, 1993.

59. Guillaume Le Blanc, *Dedans, dehors*, Le Seuil, 2010.

l'altérité, position qui ne trouve aucune validation anthropologique. « Loin de précéder la délimitation, l'identité nationale en procède<sup>60</sup>. »

Pour reconnaître, il faut chercher à connaître. Comment y parvenir alors ? Il s'agit moins de conférer à celle ou à celui qui va vivre un entre-deux culturel des données explicatives sur la culture étrangère que d'en approcher son mystère à partir de l'analyse des pratiques, des usages et des valeurs des individus de la société nouvellement rejointe. Regarder ce qui se passe à l'interstice des différences qui se côtoient.

---

60. *Ibid.*

# VI. LE RAPPORT À LA DIFFÉRENCE EST-IL DIFFÉRENT D'UNE CULTURE À L'AUTRE ?

*La pensée chinoise, au lieu d'expliquer l'avènement du monde par sa causalité, en éclaire sa processivité, c'est-à-dire sa capacité d'être en procès qui se renouvelle de lui-même, de phase en phase, et ne dévie pas. [...] C'est pourquoi, au lieu de poser Dieu au départ de sa création, elle pense la voie, tao, celle de la viabilité selon laquelle ce procès, en se régulant, peut à nouveau – indéfiniment – s'amorcer.*

François Jullien<sup>1</sup>

Lorsque l'un de nos livres, *L'Intelligence de l'autre*, a été traduit en chinois en 2008 aux Presses universitaires de Pékin, nous avons été invités à venir le présenter sur place et, espérons-nous, à en débattre. Or nous avons été surpris de la manière dont cette présentation a eu lieu : très courtoise, très protocolaire, mais nullement critique et sans la moindre controverse. Naïvement, nous imaginions que nos partenaires Chinois interrogeraient la démarche même de questionnement du livre, qu'ils suggéreraient telle ou telle modification de l'ordre des questions, telle ou telle question en moins ou en plus, mais non... Davantage que dans la naïveté, nous étions encore, en fait, dans la méconnaissance d'un aspect de la culture chinoise, la répugnance de la plupart des Chinois à mettre en question publiquement le travail d'un interlocuteur, au risque de lui faire perdre la face. Mais, surtout, nous avons pris conscience que le rapport à la différence, dans l'ancien Empire du Milieu, n'était pas le même que le nôtre. Car le livre avait été traduit sans adaptation aucune, sans préface ni postface, comme c'est le cas pour les très nombreux livres occidentaux que les Chinois ont

---

1. *Entrer dans une pensée, ou Des possibles de l'esprit*, Gallimard, 2012.

pris l'habitude de traduire depuis des décennies. En échangeant sur ce point avec nos amis chinois, nous avons eu le sentiment que, autant ils n'étaient pas avares en importation d'idées et de techniques, autant ils ne se sentaient pas obligés d'en garder la totalité, ni même de les adapter à tout prix. Là où notre adhérence culturelle d'une France marquée par la morale chrétienne nous pousse à penser qu'il nous faut nous intéresser à l'autre, à *tous* les autres, à *tous* les aspects de ce qu'est l'autre, à ce qui le fait différent de nous, ces partenaires chinois évitent d'encombrer leur disque dur, si l'on peut dire, et font très vite un tri entre ce qui peut leur être utile et ce qui ne l'est pas. Ils ne manquent évidemment pas de curiosité, au contraire, mais sans vouloir tout retenir de la masse de ce qu'ils découvrent au contact de l'étranger. Certains proverbes et préceptes chinois expriment cela de manière frappante : « Absorbe l'essence des choses et rejette les scories » ou : « Débarrasse-toi de la mauvaise herbe et garde la fleur du poireau ; élimine l'impur et conserve le pur », ou encore : « Apprends des points forts des autres et comble l'écart pour compenser ta propre faiblesse »...

Ce rapport à la différence, la manière de considérer « l'étranger », qu'il soit... à l'étranger ou dans notre propre pays, est une des questions majeures de notre rapport à l'identité collective. Comment les individus et les groupes sociaux perçoivent-ils ce qui constitue une « différence » et le caractère plus ou moins discriminant de cette dernière ? Comment s'en accommodent-ils ou s'en incommodent-ils ?

La découverte et le contact avec l'étranger peut susciter, selon les cultures, la curiosité, l'étonnement, voire la perplexité (« Comment peut-on être persan ? »), la peur (en France, celle du « grand remplacement »), ou encore une hostilité fondée sur des fantasmes et des stéréotypes venus de loin. Dans leur article intitulé « Les Occidentaux vus par des villages chinois<sup>2</sup> », Mak Kong et Isabelle Thireau racontent comment, dans la première partie du <sup>xx</sup>e siècle, les paysans du village de la Paix éternelle situé dans la province du Guangdong (Mak Kong est originaire de ce village) avaient des Occidentaux qu'ils avaient rencontrés ou dont ils avaient entendu

---

2. In Alain Le Pichon et Moussa Sow (dir.), *Le Renversement du ciel. Parcours d'anthropologie réciproque*, CNRS Éditions, 2011.

parler une image nettement plus négative et effrayée que positive et curieuse. Sans dénier à ces étrangers quelques qualités, notamment sur le plan des techniques, ils portaient sur eux un jugement de valeur dont la radicalité était illustrée par les mots utilisés pour les désigner : « Les hommes étaient traités de “vieux démons”, les femmes de “diablesses” [...] Or, pour les Chinois, les “démons” sont les âmes des défunts qui ne pourront pas connaître de réincarnation. Ils possèdent des pouvoirs surnaturels qu'ils utilisent surtout pour tourmenter les vivants. Ces démons n'étant pas, comme de bien entendu, des êtres humains, ils ne respectent donc pas les règles de morale en vigueur parmi ces derniers. »

Après tout, cette vision de l'Autre comme non humain n'est pas à mille lieues de celle que nous avons en France au début du siècle dernier lorsque les expositions coloniales proposaient au public des « zoos humains<sup>3</sup> » où il ne s'agissait certes pas d'exhiber des non-humains, mais ouvertement des « sous-humains », des « exotiques », des sauvages et des monstres provenant des espaces coloniaux d'Afrique, d'Asie, d'Océanie ou d'Amérique...

Plus récemment, avec les mondialisations en cours, la question du rapport avec l'autre différent est de plus en plus présente dans le quotidien de la plupart des habitants de la planète. En trois générations, observe Dominique Wolton :

l'espace de la représentation du monde et d'autrui a radicalement changé et s'est élargi au village global. L'autre est partout et s'impose. La question de la cohabitation devient donc centrale. Cohabiter avec quelqu'un qui nous ressemble, c'est déjà complexe [...]. Comment vais-je accepter de cohabiter avec celui qui ne me ressemble pas, à qui je n'ai rien à dire et réciproquement ? Comment faire pour ne pas être confronté au paradoxe fou qui ferait de l'information et de la communication non pas un facteur de rapprochement mais un facteur d'incompréhension, d'hostilité et finalement de guerre<sup>4</sup> ?

L'incompréhension et l'hostilité sont des attitudes que l'on retrouve un peu partout dans le monde, mais qui se déclinent

---

3. Cf. Nicolas Bancel et al., *Zoos humains et exhibitions coloniales. 150 ans d'invention de l'Autre*, La Découverte, 2011.

4. Dominique Wolton, *Mc.Luhan ne répond plus. Communiquer c'est cohabiter*, L'Aube, 2009.

de manière très différente selon les cultures. Nous en donnerons ici six exemples, concernant le rapport à la différence ethnique, à la différence religieuse, au handicap, à la maladie, aux orientations sexuelles minoritaires et à la pensée sauvage, et non à la pensée des sauvages, pour faire honneur à l'héritage de Claude Lévi-Strauss.

## LES MILLE MOTS DE LA DIFFÉRENCE

Le rapport à la *différence ethnique* et le racisme d'abord. Notons que le maniement de ces mots est très discuté. Comment parler des personnes d'origine étrangère dans un pays? «Étrangers», «personnes issues de l'immigration», «minorités ethniques» ou encore «minorités raciales»? Comment se situer entre la description brute d'une réalité, l'éthiquement respectueux et le refus du politiquement correct? D'un pays à l'autre, la préférence pour les mots est différente. La notion de «minorités visibles» est, par exemple, empruntée au modèle canadien qui la définit ainsi: «Font partie des minorités visibles les personnes autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou n'ont pas la peau blanche.» D'autres Anglo-Saxons, Américains et Anglais n'hésitent pas non plus à parler de «race» et de cohabitation «multiraciale», ce que les Français n'admettent guère. En France, on est d'abord citoyen et l'on n'est pas, par exemple, ni du point de vue des documents officiels de la République, ni selon le sens commun qui fait le sel d'un peuple: préfet français *d'origine camerounaise ou polonaise*. On est préfet, tout simplement, et cela engage.

La langue française utilise plus volontiers le terme «ethnies», qui a le mérite, note Éric Dupin, de «mettre l'accent sur les différences culturelles qui sont autrement plus importantes que les différences biologiques<sup>5</sup>». Et certains observateurs n'hésiteront plus à catégoriser notre pays comme *divers, multiethnique* avec sept minorités territoriales supposées en métropole (flamande, alsacienne, occitane, corse, catalane, basque, bretonne), des outre-mer où vivent

---

5. Éric Dupin, *L'Hystérie identitaire*, Le Cherche Midi, 2004.

plus de deux millions de personnes et des ressortissants étrangers de tous pays.

Dans différents pays, les façons de créer une inégalité « temporaire » pour promouvoir, dans les faits, l'égalité vont différer selon les techniques du « poste réservé » aux minorités, celle du « quota » qui fixe simplement un volume global, ou encore celle du « concours distinct » qui aménage une voie d'accès, puis de sortie spéciale...

Face aux principes abstraits, nombreux sont ceux qui affirment que l'égalité formelle garantie par le droit républicain n'aurait pas conduit à une égalité de fait, que des fossés se creusent entre citoyens. Ainsi, la lutte contre les discriminations se heurterait, selon eux, à de nombreuses difficultés : les victimes se tairaient, les relais syndicaux ou antiracistes ne seraient pas toujours présents ni en mesure de défendre les victimes, la lutte juridique manquerait le plus souvent d'efficacité, les modalités de recours seraient complexes pour les victimes... Si ces faits sont avérés, et il faut les combattre, on peut déplorer une survalorisation, à l'échelle de notre société et des débats publics, partout, tout le temps, d'une grille de lecture conduisant à mettre en avant des groupes définis (et séparés) par le poids des origines, supposés discriminés à la fois dans leur héritage et dans leur projet de vie, sans qu'on les définit jamais explicitement. « La société moderne n'est pas formée de groupes juxtaposés auxquels "appartiendraient" les individus, mais de personnes dont les rôles sociaux sont multiples », rappelle utilement Dominique Schnapper. Cela revient à se demander « comment assurer l'égalité de divers groupes si on leur donnait des droits différents : la différence reconnue des droits ne conduit-elle pas nécessairement à des droits inégaux<sup>6</sup> ? »

Empressons-nous de souligner, dans une optique interculturelle, que l'affirmation identitaire de quelqu'un ne révèle pas a priori une appartenance (qui emmure), mais une intention de communication (qui distingue), un vouloir dire qu'il convient de décrypter, et même de co-construire. Chaque manifestation identitaire

---

6. Dominique Schnapper, « L'universel républicain revisité », *VEI Enjeux*, n° 121, juin 2000.

est au confluent de plusieurs interprétations possibles. L'important, toujours, est de découvrir les liens entre la perception des signes identitaires de surface et leur interprétation. Un trait identitaire n'est pas détachable de son énonciation et de son épaisseur historique. Il faut ainsi prendre acte du fait que certains peuvent préférer se présenter aux autres « en tant que » pour refuser d'être traités « comme » des Noirs, des Juifs, des Arabes..., schèmes mentaux hérités de distinctions coloniales pouvant inspirer des comportements d'infériorisation de l'autre plus ou moins intentionnels.

Le racisme, qui est à la fois une posture (sentiment xénophobe ou répugnance à admettre la diversité au sein de son propre espace) et, pour certains, une véritable idéologie, se retrouve un peu partout sur la planète, car un peu partout l'on rencontre la peur des autres, la tendance à les classer en catégories, et le besoin de se rassurer sur soi-même. Selon Henri Tajfel<sup>7</sup>, se démarquer d'un autre groupe et le discréditer est bien une manière de s'autovaloriser. Mais cette posture et cette idéologie se traduisent de manière différente ici ou là.

S'agissant d'idéologies, Michel Wieviorka a distingué deux formes dans le racisme contemporain : la première est construite sur un discours affirmant les inégalités biologiques (postulat de l'existence de races humaines et du fait que certaines d'entre elles seraient intrinsèquement supérieures à d'autres) ; la seconde, plus latente, est un racisme « culturel », appelé parfois « ethno-différencialisme », mettant en avant la nécessité de ne pas mélanger les cultures, de protéger leur cloisonnement, ce qui peut sous-entendre la supériorité de certaines cultures. Ce « racisme sans races » se focalise sur les différences culturelles et non sur l'hérédité biologique ; c'est ainsi que la notion d'« immigré » se substitue souvent à celle de race. Le discours néo-raciste existant dans les États-Unis des années 1980, ajoute le sociologue, présentait les Noirs américains comme « incapables de s'adapter aux valeurs de la société américaine du fait de leur différence culturelle, qui serait irréductible<sup>8</sup>. »

---

7. Henri Tajfel, "Classification and Quantitative Judgement", *British Journal of Psychology*, vol. 54, n° 2, 1963.

8. Michel Wieviorka, *La Différence*, Balland, 2001.

Les années Trump ont bien montré qu'une telle conception était loin d'avoir disparu de la scène américaine.

Dans certaines aires culturelles, on peut parler, plutôt que de racisme, de formes de fermeture de l'identité nationale. Au Japon, par exemple, un étranger ne remarquera pas forcément un manque de respect à son égard ou la mise en cause de sa « race », mais constatera, chez beaucoup de ses interlocuteurs, qu'on ne lui accorde pas la possibilité d'intégrer, ni même d'approcher, l'identité collective japonaise. Ainsi certaines cérémonies, certains lieux conviviaux comme les bars sont-ils interdits aux étrangers.

### « QUELLE EST TA RELIGION ? »

Deuxième exemple : le *rapport à la différence religieuse*. Bien entendu, l'ouverture à la diversité des systèmes de croyance et d'appartenance religieuse dans un pays donné, la place officielle qui leur est attribuée varient selon que l'on se trouve dans un régime de religion d'État, dans un régime souple de séparation des sphères, ou dans un régime de laïcité pure et dure. Dans les pays de religion officielle musulmane (Arabie Saoudite, Soudan, Pakistan, Iran), la religion est un « projet politique et social total qui englobe la spiritualité individuelle, l'identité collective et la religion d'État<sup>9</sup> » : la vie au quotidien, le travail, les relations sociales y sont indissociables de la religion – à l'image de ce que fut la vie en terre chrétienne pendant les grandes périodes de la théocratie en Europe – et le droit coranique prime sur toute autre forme de droit. Ce n'est pas le cas dans d'autres pays à religion officielle comme l'Angleterre (anglicanisme), la Grèce (orthodoxie), le Cambodge (bouddhisme) ou l'Argentine (catholicisme). Par ailleurs, plusieurs pays ont fait de la laïcité un principe constitutionnel : la France, bien entendu, depuis 1946 (première inscription constitutionnelle entérinant le principe plus ancien de séparation des Églises et de l'État en 1905) ; mais aussi la Turquie, l'Inde, le Mexique, la Bolivie et bien

---

9. Abderrahim Lamchichi, *La Religion. Unité et diversité*, Sciences Humaines, 2005.

d'autres... Cette inscription dans les Constitutions garantit-elle une ouverture plus grande aux religions qui ne sont pas dominantes dans la zone? Les exemples de la Turquie et de l'Inde permettent d'en douter.

Plus généralement, ce qui, culturellement, détermine la « tolérance » de la religion de l'autre est la place que le fait religieux occupe dans les psychologies individuelles et collectives. En 2006, l'institut de sondage canadien Angus Reid Strategies a demandé à un panel international de répondre à la question : « Êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec cette affirmation : "La religion est très importante pour moi dans ma vie quotidienne" ? » Les réponses étaient positives à hauteur de 96 % en Arabie Saoudite (on ne s'en étonnera pas), de 65 % au Mexique, de 63 % aux États-Unis, de 41 % en Australie, et seulement de 17 % en France !

Autre élément significatif : il est fréquent, lorsque l'on arrive dans un pays étranger, de s'entendre demander : « Quelle est ta religion ? » Une réponse consistant à dire : « Je n'en ai pas » peut laisser nos interlocuteurs sans voix. Combien d'étudiants nous ont rapporté l'embarras qu'avait pu causer chez l'autre une telle réponse ! Comment, dans l'esprit d'habitants de bien des régions du monde arabo-musulman, d'Asie du Sud, d'Amérique latine (et même de banlieues françaises), peut-on ne pas avoir de religion ? Dans notre société sécularisée et dans notre culture laïque attachée au droit de croire ou de ne pas croire, cette réaction d'incompréhension heurte, tout simplement. Car nous sommes souvent loin de mesurer l'importance du religieux à l'extérieur de nos frontières mentales, et nous sous-estimons la place qu'elle tient, de façon absolument naturelle, chez beaucoup d'individus et de communautés.

## DES PERCEPTIONS DIFFÉRENTES DU HANDICAP

Troisième exemple de différences culturelles dans la façon de considérer la différence : le *rapport au handicap physique et mental*. Comme le dit clairement Eva Feder Kittay, « nous n'avons eu à ce jour qu'une compréhension limitée de la vie des personnes handicapées [...]. Nous faisons l'hypothèse erronée que, parce que nous avons tous une certaine faculté, nous saurions ce que serait la vie

sans cette faculté<sup>10</sup>». Les représentations culturelles et sociales du handicap et des déficiences physiques ou mentales sont loin d'être les mêmes dans toutes les sociétés. Ainsi que le souligne Charles Gardou<sup>11</sup>, « notre perception du handicap est d'abord une construction culturelle, qui dépend du contexte (historique et social) et aussi d'un certain ordre mental. Le souci de normaliser, de pathologiser et de médicaliser, propre à l'Occident n'est pas universel. [...] Le terme même de handicap est une construction occidentale que l'on ne retrouve pas partout ». En effet, et même si ce n'a pas toujours été le cas, nous avons progressivement forgé en Europe une vision du handicap que l'on pourrait qualifier de rationnelle, lui attribuant une origine exclusivement clinique, excluant toute forme d'explication surnaturelle du phénomène.

On sait en revanche qu'en Afrique, par exemple, il en va autrement. Le chercheur Idrissa Diop a particulièrement observé le cas du Sénégal, où la dimension spirituelle et invisible occupe une place importante dans la manière d'appréhender le handicap. Les déficiences physiques ou mentales sont attribuées « aux diables, aux mauvais esprits, aux génies considérés comme des invisibles et qui sont parmi nous<sup>12</sup> ». Elles peuvent être liées « à l'existence d'un esprit maléfique dans le foyer, au mauvais œil “càtt” ou à la mauvaise langue “lamigne bu ày” [ou encore] à un mauvais sort jeté [à la mère d'un enfant handicapé] par les ennemies ou la coépouse ». Elles peuvent être d'ordre divin aussi, dues à « l'épreuve imposée par Dieu à quelqu'un pour mesurer le degré de sa foi, comme on a l'habitude de dire au Sénégal : “mbiruyalla” ou “lu yallatudë” (ce que Dieu a décidé), et qui se dit souvent quand on n'a pas d'explication à quelque chose qui se produit<sup>13</sup> ». Elles peuvent également être attribuées à des comportements sociaux réprouvés, à des « fautes inavouées » qui sont supposées incomber généralement à la femme (manquement à des rituels, infidélité ou désobéissance au mari...) : « L'expression wolof “ligeeyndey, añu doom”, comprenez

10. Cité par Yves Pillant, « Une phénoménologie de la rencontre », *Ergologia*, n° 20, décembre 2018.

11. Charles Gardou (dir.), *Le Handicap au risque des cultures. Variations anthropologiques*, Érès, 2010.

12. <https://www.cairn.info/revue-le-francais-aujourd-hui-2012-2-page-19.htm>

13. *Ibid.*

“la mère suffisamment bonne met au monde un enfant qui va réussir dans la vie”, s’applique à ce niveau. La femme est directement assimilée à sa progéniture dont la bonne santé et les comportements dépendraient de sa propre attitude.»

Nous avons pu observer nous-mêmes en Guinée que, dans certains cas, au contraire, notamment celui des albinos, les personnes handicapées pouvaient être considérées comme porteuses de pouvoirs surnaturels, détentrices de vérités inaccessibles, et à ce titre à la fois redoutées et respectées. Au Sénégal, certains handicapés sont vus comme des interfaces entre le monde visible et le monde invisible, entre l’humain et le divin. Dans certaines régions de Madagascar, explique l’anthropologue Magali Bouchon, les « sorciers » sont des personnes qui le deviennent à leur insu, à la suite d’une maladie provoquée par l’arrivée d’un ancêtre dans leur esprit. Les Inuits, quant à eux, réservent la vocation chamanique aux personnes atteintes d’une infirmité physique, supposées avoir des facultés supérieures aux autres.

Ainsi, en Afrique, comme le souligne encore Idrissa Diop, « le handicap ou la maladie seraient le résultat d’un dysfonctionnement des relations entre le social et le religieux, entre le visible et l’invisible, autrement dit entre les humains et les forces spirituelles qui les régissent<sup>14</sup> ».

Les représentations culturelles de la différence-handicap en Chine rappellent en partie celles de l’Afrique, mais comportent aussi bien des éléments particuliers. Isabelle Guinamard et François Lupu ont notamment montré que « les malformations congénitales [y] sont souvent perçues comme une défaillance ou une faute des parents ou de l’ancêtre [...]. Jetées dans l’ombre, c’est seulement en 2008 avec les Jeux paralympiques et la victoire chinoise que le pays a osé mettre en lumière des personnes handicapées ». La « face », ajoutent-ils, si importante dans ce pays comme « mécanisme fondateur et structurant des relations humaines et sociales, et la réalisation sociale (réputation, mise en scène) sont essentielles. Pour une famille, le handicap pose le problème de l’avenir des parents et

---

14. *Ibid.*

du projet marital de la personne handicapée. Avec l'enfant unique, "enfant-roi", règne le système de la dette, d'où la course effrénée dans une concurrence acharnée dès la petite enfance. Un enfant handicapé, ne pouvant répondre aux critères de base qui structurent la famille, est dramatique<sup>15</sup>».

François Laplantine, dans son ouvrage *Anthropologie de la maladie*, dresse un panorama très éclairant des représentations culturelles des causes du handicap (étiologie) et montre l'extraordinaire diversité des représentations culturelles de cette différence-handicap :

Dans un modèle ontologique [issu du modèle biomédical], le handicap est une réalité isolable, une entité étrangère, pathogène, qu'il est possible de repérer. [...]. Dans un modèle fonctionnel ou relationnel, on n'occulte pas la lésion organique mais ce sont les retentissements fonctionnels qui nous intéressent. On parle alors de déséquilibre. Dans le modèle exogène, le handicap est perçu comme une malédiction dont il faut chercher le coupable, le responsable : les mères, les parents, un châtement divin, les ancêtres, les esprits, etc. Dans le modèle endogène, c'est l'inverse : le handicap se place du côté de la personne, on parle de dispositions, d'hérédité, de patrimoine génétique. Les représentations dans ce modèle sont la punition, héritée du christianisme. Dans le modèle additif, le handicap est un élément qui pénètre le corps ou l'esprit de manière indésirable, c'est un excédent, une charge difficile à porter. Dans le modèle soustractif, le handicap est quelque chose qui a été soustrait ou qui s'est échappé de la personne et renvoie à l'incapacité ou la privation à compenser, le déficit ou la déficience à réparer, la carence. Là, ce sont les notions d'absence, de suppression, de perte qui dominent. Dans les représentations correspondant au modèle maléfique, le handicap est regardé comme un mal absolu, une anormalité, et, en même temps, une déviance sociale. Objet d'humiliation, de honte, il devient synonyme de stigmatisation, d'exclusion, de mort. À l'opposé, dans le modèle bénéfique, on confère au handicap une signification positive. Il remplit une fonction d'équilibration sociale. Il constitue une expérience féconde de connaissance, de dépassement de soi. Entre universalisme et diversité culturelle, ces ontologies témoignent des expressions possibles<sup>16</sup>.

15. In chap. 8 de l'ouvrage de Charles Gardou (dir.), *Le Handicap au risque des cultures*, op. cit.

16. François Laplantine, *Anthropologie de la maladie*, Payot 1993.

## AIDANT, MALADE, « EXPÉRIENCE LIMITE » DE LA RENCONTRE

Quatrième exemple continuant d'illustrer que la différence n'est jamais réellement la même, que le voyage n'est jamais identique dans les deux sens et qu'il y a puissance dans ce quelque chose de « moins qu'un », comme obtenu par soustraction (on reconnaîtra là l'importance des idées de mineur, de minorité, de minoration chez Gilles Deleuze alors que nous sommes habitués aux désignations occidentales dominantes du type « non moderne », « non cadre », « non lettré » et autres absences « constitutives<sup>17</sup> »). Exemple propre à la maladie, avec ce corps comme faisceau d'affects et de capacités, et qui est à l'origine des perspectives puis des représentations, quand « la rencontre me fait qui je deviens bien plus que je ne le décide<sup>18</sup> ». Yves Pillant éclaire une dynamique de la rencontre à la lumière inhabituelle de la dépendance. Quand nous ne décidons pas de notre conduite et nous ne choisissons pas nos relations. « La proximité ne consiste pas à mettre de la symétrie à l'endroit de la dissymétrie (comme fait la sollicitude ricœurdivienne). C'est *par* cette dissymétrie que l'altérité de l'autre vient m'altérer de ma suffisance, vient me décoïncider et me mettre en acte *pour* l'autre. Je n'ai pas à décider d'aller vers l'autre pour le rejoindre, je n'ai pas à me mettre à sa place pour le comprendre<sup>19</sup>. »

Avec l'aide quotidienne donnée à Alain, personne handicapée qui ne parle pas et ne bouge pas, Yves Pillant évoque un lien qui n'a pas comme modèle l'amitié mais, bien plus, la maternité. « La dissymétrie entre Alain et moi aidant est paroxystique, écrit-il. Alain est tellement unique que rien ne permet de penser la relation comme un jeu de places. D'un côté mes vingt-quatre ans, avec une capacité physique performante, de l'autre un homme qui ne peut strictement plus rien faire, en totale impuissance (fut un temps où on aurait dit "impotent") ; lui est enfermé dans son corps, moi libéré

---

17. Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, op. cit.

18. Yves Pillant, « Une politique de la vulnérabilité est-elle "pensable" ? », thèse de philosophie, AMU, Aix-Marseille Université, 2018.

19. *Ibid.*

par mon corps.» Dans cette situation, écrit Yves Pillant, « la réciprocité qui pense comprendre à hauteur d'être compris s'effondre ; l'autre semble évoluer dans un monde mental parallèle » (51).

Penser la rencontre à l'endroit du rapport à l'être souffrant a l'avantage de décaler des descriptifs qui, généralement, célèbrent la liberté et l'autonomie, sinon l'indépendance des acteurs en présence. En s'installant dans un espace qui désarme de tout pouvoir, plusieurs évidences sont mises en travail dans un temps où la vulnérabilité caractérise le lien qui s'établit. La très noble activité humaine qui aspire à rejoindre l'autre, librement et volontairement, pour le rencontrer dans sa réalité se trouve supplantée par une grande passivité tant le désarmement, l'insuffisance et l'incomplétude gagnent en densité.

Bien des situations, explique Yves Pillant, relèvent de cette passivité : accompagnement en fin de vie, dialogues suite à un événement traumatique, présence auprès d'une personne atteinte d'Alzheimer, etc. « Autant dire qu'il n'y a pas ici l'attirance des semblables ; ce n'est pas l'égalité et la réciprocité qui se trouvent être mises en exergue mais la séparation sans totalité et l'inversion de la dissymétrie. [...] Tout désigne Alain vulnérable alors que, dans la relation d'aide absolument nécessaire à son état, c'est pleinement moi qui lui suis vulnérable ; troublante substitution<sup>20</sup>. »

La vulnérabilité est passerelle vers cette part de moi que la conscience intentionnelle ne sait pas. « Il m'est souvent arrivé de me sentir unique auprès d'Alain qui était lui-même absolument unique », écrit Yves Pillant. La rencontre s'opère alors en tant que limite de notre ambition de maîtrise. Il s'agit d'accueillir les innombrables « devenirs-autre » qui existent en tant que virtualités de notre pensée et qui naissent d'une rencontre. Il s'agit très simplement d'attribuer à un être un minimum d'intelligence, ou de conscience, ou de rationalité suffisantes pour rendre compte de son comportement, principe connu sous le nom de « loi de parcimonie de Lloyd Morgan ».

---

20. *Ibid.*

À qui revient vraiment la position d'humain ici? Telle est toujours la question qui se pose lorsqu'un individu se trouve face à un faisceau allogène d'affections et d'agentivité, qu'il s'agisse d'un animal ou d'un inconnu en forêt, d'un parent longuement absent qui revient au village, de l'image d'un défunt qui apparaît dans un rêve<sup>21</sup>.

## HOMOPHOBIES

Cinquième exemple de différences de rapport à la différence : *l'acceptation ou la discrimination des orientations sexuelles minoritaires* (52). Dans ce domaine, des associations comme Amnesty International, Human Right Watch ou encore Ensemble contre la peine de mort se mobilisent pour prendre à bras-le-corps l'enjeu culturel identitaire lié à ces sujets. Elles observent que deux tendances opposées se sont affrontées au cours de ces dernières années : d'un côté, une progression rapide des droits des homosexuels dans certains pays (accès au mariage, accès à l'adoption, etc.), notamment en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, mais aussi en Inde, en Afrique du Sud, etc. De l'autre, l'apparition ou le durcissement de lois criminalisant les populations LGBT dans de nombreux pays d'Afrique, du monde arabe, d'Asie centrale, etc. (53). Soixante-douze pays dans le monde condamnent encore l'homosexualité, une demi-douzaine d'entre eux allant jusqu'à la peine de mort (Afghanistan, Arabie Saoudite, Iran, Mauritanie, Soudan et Yémen, ainsi que le nord du Nigeria). Au cœur des arguments de la lutte contre l'homosexualité se trouve souvent clairement un enjeu identitaire : l'idée d'une lutte contre une perversion importée de l'Occident, une lutte contre la figure globalisée du « gay », assumant sa sexualité comme identité et non plus comme simple pratique, en dépit des schémas culturels et sociaux propres à ces pays.

Mais la part du purement culturel dans ces discriminations n'est pas à sous-estimer. Même si certaines prônent la bienveillance et la tolérance, beaucoup d'autorités religieuses des différentes

---

21. Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, op. cit.

confessions dénie à l'homosexualité le caractère de forme « normale » de vie du couple et de la sexualité. Elles puisent leurs arguments dans une tradition, parlent de « fondements de la société » et étayent leur position, notamment dans le cas des trois religions du Livre, dans les textes bibliques ou dans le Coran, par certains passages qui, sortis de leur contexte, condamnent avec vigueur la pratique de l'homosexualité : l'« abomination » évoquée dans le livre du Lévitique ou le récit de Sodome et Gomorrhe dans la Genèse en sont un exemple. Quant à la loi islamique, elle est, elle aussi, souvent invoquée pour proscrire cette pratique.

Quoique bien moins répressive que d'autres confessions, l'Église catholique continue d'avoir, au moins dans certaines sphères ecclésiastiques, un peu de mal avec l'homosexualité. En témoigne cette déclaration de la Congrégation pour la propagation de la foi, de 2021, que nous avons déjà évoquée et qui interdit aux prêtres de bénir l'union de couples de même sexe. Pourtant, un discours bienveillant est largement répandu dans l'Église, discours que l'on ne pourrait guère accuser d'être homophobe. Le pape lui-même a eu en octobre 2020 des propos très « avancés » à ce sujet en déclarant que « les personnes homosexuelles [avaient] droit à être dans une famille » et en se prononçant, tout en restant opposé au mariage gay, pour une « loi d'union civile ». Cela étant dit, dans beaucoup de discours émanant de l'Église, on parle aussi d'accueil : les personnes homosexuelles doivent être « accueillies » avec bienveillance, mais l'on n'a jamais entendu dire que l'Église devait aussi « accueillir » les personnes hétérosexuelles ! Le *Catéchisme de l'Église catholique*, qui a certes été publié il y a près de trois décennies, écrit à propos des homosexuels : « Ils doivent être accueillis avec respect, compassion et délicatesse. On évitera à leur égard toute marque de discrimination injuste. » Mais en parlant de *compassion*, n'est-on pas précisément dans une certaine discrimination (54) ? Surtout si l'on sait que, d'après le même *Catéchisme*, « l'Église demande aux personnes homosexuelles de vivre dans la continence... » Elles méritent, en effet, beaucoup de compassion, ces personnes dont on espère qu'elles feront un trait sur leur vie sexuelle ! On peut comprendre que nombre de catholiques ne se retrouvent pas dans une telle conception de la bienveillance.

Les religions et spiritualités orientales, surtout le shintoïsme, sont moins formelles sur ce point, mais gardent leurs distances (55) : dans le bouddhisme, le précepte de la maîtrise des sens incite à ne pas rechercher le plaisir pour le plaisir et donc, comme dans les conceptions les plus traditionnelles du catholicisme, à n'envisager la relation sexuelle qu'en vue de la procréation. Dans l'hindouïsme, « le plaisir charnel est accepté et acceptable uniquement dans la mesure où il est hétérosexuel et consommé dans les liens du mariage<sup>22</sup> ». Le refus religieux et culturel de ce type de différence est donc encore largement répandu. Les DRH des entreprises et les ONG employant du personnel expatrié sont bien obligés d'en tenir compte s'ils veulent lui éviter d'être mis en danger ou victime de discriminations lorsque les expatriés concernés n'entendent pas cacher leurs options sexuelles, ou lorsque l'on peut les deviner. L'orientation sexuelle sort alors du domaine strictement privé dans la mesure où elle finit par être prise en compte dans les décisions d'acceptation ou d'affectation dans un poste à l'étranger.

## PENSÉE SAUVAGE ?

Toute expérience d'une autre culture, et notamment l'observation des cosmologies non occidentales, offre l'occasion de regarder autrement notre propre culture.

Eduardo Viveiros de Castro pratique une « inversion perspectiviste » par rapport à la manière dont l'Occident sépare Nature et Culture, et dont le même Occident se représente, avec Descartes, un soi humain stable et à jamais séparé d'un monde préétabli, immuable, appelé Nature. Unicité de la nature, multiplicité des cultures et postulat insidieux que tous les membres d'un groupe donné *pensent* de la même manière.

Dans les enquêtes amérindiennes de Viveiros de Castro, les espèces sur terre ne sont pas radicalement différentes les unes des autres, et il opère un singulier rapprochement entre ces espèces.

---

22. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Homosexualit%C3%A9\\_dans\\_les\\_religions#cite\\_note-9](http://fr.wikipedia.org/wiki/Homosexualit%C3%A9_dans_les_religions#cite_note-9)

La condition de personne peut être « étendue » aux autres espèces qui deviennent alors nos congénères. Cela invite, dans différentes pratiques indigènes, à oser la traduction de la « culture » dans des mondes de subjectivités extra-humaines. Tout comme les animaux étaient humains au tout début, les humains seront des animaux à la fin de chaque vie d'homme.

Notre macro-concept de « nature » humaine n'admet pas de véritable pluriel, sauf pour les racistes. Nous refusons la combinaison de continuité métaphysique (l'âme générique) et de discontinuité physique (les corps spécifiques) entre les espèces d'existants, qui serait pourtant propre à certaines représentations indigènes contemporaines (56).

Dans l'Amérique indigène étudiée par Eduardo Viveiros de Castro, toute relation est sociale. On y vit comme une histoire du temps où les hommes et les animaux n'étaient pas encore distincts, comme le soulignait Claude Lévi-Strauss. On y arpente un univers habité par divers types d'actants ou d'agents subjectifs, humains et non humains – les dieux, les animaux, les morts, les plantes, les phénomènes météorologiques, très souvent les objets et les artefacts aussi –, tous munis d'un même ensemble général de dispositions perceptives, appétitives et cognitives, autrement dit, d'une « âme » semblable. Cela vient affecter les affaires humaines et nul ne *regarde* de la même manière.

« Ce que nous prenons pour une mare de boue, les tapirs en font l'expérience comme d'une grande maison cérémonielle. [...] Ainsi, ce que les uns appellent la "nature" peut très bien s'avérer être la "culture" des autres<sup>23</sup>. » Unité de l'esprit et diversité des corps (57).

Dès lors, la condition commune aux hommes et aux animaux n'est pas l'animalité, mais l'humanité. Basculement. « La pensée indigène conclut qu'ayant été jadis humains, les animaux et autres existants cosmiques continuent à l'être, même s'ils le sont d'une manière non évidente pour nous », écrit Eduardo Viveiros de Castro. Cette réflexion ouvre à l'idée d'un monde qui comprend une multiplicité de positions subjectives et de foyers d'action.

---

23. Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, op. cit.

Elle nous conduira, plus loin dans cet ouvrage, aux philosophies du devenir où les catégories d'identité collective possèdent une grande variabilité contextuelle. Et où, en ce sens, chaque personnage diffère infiniment de soi-même, étant donné qu'il est posé d'emblée par le discours mythique uniquement pour être remplacé, c'est-à-dire transformé. L'analyse consiste à chercher la capacité intrinsèque à être autre chose, à sortir du dualisme.

De ce renversement de regard, étranger aux séparations, nous retenons trois choses.

D'abord, qu'il y aurait aussi à penser l'identité par soustraction et à se rappeler avec Claude Lévi-Strauss que « la ressemblance n'existe pas en soi : elle n'est qu'un cas particulier de la différence, celui où la différence tend vers zéro ».

Ensuite, que tous ces exemples donnés de rapports différents à la différence nous conduisent à privilégier le fractal et le différentiel au détriment de l'unitaire-entier et du combinatoire, à discerner des « multiplicités plates » là où l'on ne cherchait que des totalités hiérarchiques et des systèmes de valeurs, comme dans les travaux pourtant précieux d'interculturalistes tels que Geert Hofstede ou Philippe d'Iribarne.

Jeu ou bricolage ? Le jeu évoque une succession divisée de moments d'ouverture et de clôture autour d'une règle unique. Le bricolage ouvre d'autres perspectives parce que les faits sociaux relèvent le plus souvent d'une logique pratique, souvent dominée par l'urgence, qu'une démarche déterministe seule ne peut éclairer.

Enfin, les limites d'un certain relativisme culturel. Celui-ci suppose une diversité de représentations subjectives et partielles, incidentes sur une nature externe, une et totale, indifférente à la représentation<sup>24</sup> (58). C'est toute la tradition occidentale et cette prétention moderne de ramener toutes choses à des éléments purement humains. Notre manière de regarder est certainement à *ressourcer* en possédant un esprit *chamane* !

Seuls les chamanes, qui jouissent d'une sorte de double citoyenneté en ce qui concerne l'espèce (et la condition de vivant ou de

---

24. Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, *op. cit.*

mort), peuvent faire communiquer les espèces, et cela, sous des conditions contrôlées. Comme quand ils cherchent des correspondances entre régimes félins et humains, insectes et racines et s'efforcent à voir, soi-même et le monde, à partir du regard des autres. Le chamane voit de la perspective de l'autre parce qu'il est capable de compatir (« *sympathos* »), de devenir autre dans une sorte de synergie affective par les corps. Le chamane cherche à mettre en lumière par la pensée des autres ce qui était invisible à nous et en nous, lorsque nous pensions avec notre « *logos* », nos propres concepts et édifices dialogiques.

À ces conceptions l'on peut associer le refus d'admettre une différence infranchissable entre l'homme et les éléments naturels à partir de l'évolution du droit en plusieurs points de la planète. Ainsi peut-on rappeler qu'un fleuve révééré comme étant sacré par les Maoris a été reconnu en 2017 par le Parlement de Nouvelle-Zélande comme une entité vivante, et s'est vu doter d'une personnalité juridique, « avec tous les droits et les devoirs attenants ». Cette nouvelle législation, déclarait alors le ministre néo-zélandais de la Justice Chris Finlayson, constitue une « reconnaissance de la connexion profondément spirituelle entre la tribu Whanganui et son fleuve ancestral ». Le cours d'eau est considéré depuis comme un être vivant unique, « partant des montagnes jusqu'à la mer, y compris ses affluents et l'ensemble de ses éléments physiques et métaphysiques », selon la nouvelle législation. Ce statut a pour traduction concrète que les intérêts du cours d'eau seront défendus dans les procédures judiciaires par un avocat représentant la tribu, et un autre le gouvernement<sup>25</sup>. Peu de temps après, la même année, le Gange et la rivière Yamuna, dans le nord de l'Inde, ont été dotés à leur tour d'une personnalité juridique, entités vivantes eux aussi, ayant le statut de personne morale avec les droits et les devoirs correspondants.

L'Amérique latine n'est pas en reste en termes d'adaptation du droit national à ce rapprochement des identités humaines et naturelles. Une loi de 2010 consacre en Bolivie les droits de la « Terre

---

25. *Huffington Post*, 15 mars 2017.

Mère », tandis que l'article 71 de la Constitution équatorienne de 2008 stipule que « la Nature ou Pacha Mama, où se reproduit et se réalise la vie, a le droit que soient intégralement respectés son existence, le maintien et la régénération de ses cycles vitaux, sa structure, ses fonctions et ses processus évolutifs. Toute personne, toute communauté, tout peuple ou toute nationalité pourra exiger de l'autorité publique l'accomplissement des droits de la nature ». Exit l'idée que seul l'homme a des droits.

Sans avoir à traverser les continents pour trouver, avec ces chamanes ou ces tribus néo-zélandaises, des représentations de la relation entre l'homme, les animaux et la nature en général, on peut évoquer, dans notre propre tradition occidentale, des figures refusant la sécession à l'égard de la nature (même si Descartes, avec son homme « maître et possesseur de la nature », est venu ensuite nous faire sèchement oublier ce type de conception holistique).

On peut penser en particulier à saint François d'Assise et à sa « fraternité cosmique ». Pour François, qui parlait aux oiseaux et amadouait les loups, la Création est une et indivisible – non pas la « nature », mais la Création, réalité plus large – et il estime en être un élément parmi d'autres, certes doté d'un statut particulier, mais nullement autorisé à la dominer. Le sens de cette fraternité cosmique se démarque fortement de l'interprétation dominatrice du texte de la Genèse : « Soyez féconds et multipliez-vous, remplissez la terre et soumettez-la<sup>26</sup>. » François récuse cette interprétation – certaines traductions tendent aujourd'hui à remplacer, comme nous l'avons déjà évoqué, le « soumettez-la » par « jardinez-la » – par sa conviction que la Création est une famille et non une matière à régenter. Pour lui, cette Création est bien davantage qu'un ensemble d'éléments somptueux. Comme en témoigne son *Cantique des créatures* (dicté peu avant sa mort), c'est une famille. Il loue « frères » Soleil et Vent, « sœurs » Lune, Eau, Terre-mère, et toute cette famille procède d'une même source. « En considération de l'origine première de toutes choses, écrit saint Bonaventure, François appelait

---

26. Genèse, 1, 28.

des noms de “frères” et “sœurs” les créatures si petites soient-elles, du fait qu’elles avaient avec lui un unique principe<sup>27</sup>. »

Le *Cantique des créatures* contient par ailleurs un verset singulier, illustratif d’un véritable renversement des représentations culturelles des relations entre l’homme et la nature : « Loué sois-tu, mon Seigneur, par notre sœur mère la Terre, laquelle nous sustente et gouverne... » Ainsi la nature n’est pas qu’à aider ; elle nous aide ! Dans son livre *La Création retrouvée*<sup>28</sup>, le frère capucin Éric Bidot commente ce verset de la manière suivante :

Nous comprenons bien que la terre nous nourrit corporellement. Qu’elle nous gouverne est plus mystérieux. À l’époque de François, posséder la terre, c’est en retirer de la richesse et détenir un pouvoir. La terre est alors synonyme de domination. Vient ici un renversement, en affirmant que la terre nous « gouverne » au sens de « prendre soin ». Ce n’est plus l’homme qui utilise la terre, mais la terre qui s’occupe de l’homme. Cette inversion implique une certaine obéissance de la part de l’homme. Lorsque nous semons carottes ou navets, nous ne pouvons pas tirer dessus pour qu’ils poussent plus vite.

## DU CORPS ET DE L’ESPRIT

À la base de toute rencontre interculturelle, il y a conscience du corps de l’autre, identification aux « traits » de l’autre. Corps vécu, senti, reconnu en tant qu’empathie. Il faut d’abord s’accepter semblables pour se reconnaître différents et ce passage s’opère par les corps en présence (réelle ou imaginée). Or, une tradition culturaliste occidentale « annule » le corps au profit de l’esprit qui, seul, serait censé permettre une expression plus « complète » du moi. Le seul siège réel de la pensée et de l’identité serait l’esprit, lequel suppose l’existence d’un moi permanent qui peut être saisi à travers une multiplicité de représentations. Forte erreur car l’autre n’est littéralement pas « pensable ». L’altérité se vit, se sent... dans une intelligence du sensible. Précisément, l’empathie se fonde sur une distinction

---

27. *Legenda Major*, 8, 6.

28. Éric Bidot, *La Création retrouvée*, Emmanuel, 2021.

simple, celle entre soi et autrui, et aussi sur une faculté d'inclure dans son propre environnement le champ d'expérience d'autrui.

Eva Illouz écrit que « l'empathie n'est possible que si l'on a maîtrisé le réseau complexe de signes et de signaux par lesquels les autres dissimulent leur moi en même temps qu'ils le révèlent<sup>29</sup> ». De même que la « pré-condition » de la communication est paradoxalement la suspension de l'investissement émotionnel dans une relation sociale, Gérard Marandon définit l'empathie comme l'ensemble des efforts fournis pour accueillir autrui dans sa singularité et qui sont consentis et mis en œuvre dès lors qu'est acquise la conscience de la séparation « moi-autre » et de l'illusion communicative de l'identification passive à autrui. Il s'agit d'un effort de relation effective à autrui qui consiste à dépasser la « règle d'or » de la sympathie (« Agissez envers les autres comme vous voudriez qu'ils agissent envers vous ») pour adopter la « règle de platine » propre à l'empathie : « Agissez envers les autres comme ils agiraient envers eux-mêmes<sup>30</sup>. »

Peut-on avoir mal à la dent d'un autre comme le demande malicieusement Ludwig Wittgenstein ? Partout où du spirituel réside dans du sensible, nous ne pouvons y avoir accès que par empathie. La souffrance d'autrui, nous la devinons par rapport à la nôtre, toujours, et pour la sentir, il faut faire un chemin, l'apprendre et jamais on ne peut l'apprendre complètement. C'est d'abord nous qui souffrons, devenant l'objet de notre propre pitié. « L'empathie consiste à se mettre à la place de l'autre sans forcément éprouver ses émotions, comme lorsque nous anticipons les réactions de quelqu'un ; la sympathie consiste inversement à éprouver les émotions de l'autre sans se mettre nécessairement à sa place, c'est une contagion des émotions, dont le fou rire peut être considéré comme typique<sup>31</sup>. »

---

29. Eva Illouz, *Les Sentiments du capitalisme*, Le Seuil, 2006.

30. Gérard Marandon, « Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance : clés pour la rencontre interculturelle », *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, n° 61-62, 2003.

31. Gérard Jorland, « L'empathie, histoire d'un concept », in Alain Berthoz et Gérard Jorland (dir.), *L'Empathie*, Odile Jacob, 2004.

L'empathie est la capacité que nous avons d'éprouver les sentiments de l'autre dès lors qu'il leur prête son visage et endosse cette responsabilité. L'accès à l'universel n'est pas donné par l'abstraction mais par l'empathie, c'est-à-dire la capacité à se mettre à la place des autres, à éprouver l'expérience de la relativité des systèmes et à distinguer soi et autrui.

L'empathie permet ce lien caché entre *polemos* et *agapè*. « Selon l'expression de René Thom : "Le chat est la souris" », écrit Gérard Jorland<sup>32</sup>. « Sans empathie, le prédateur n'attraperait jamais sa proie que de manière aléatoire ; réciproquement, sans empathie, la proie n'échapperait jamais à son prédateur que de manière aléatoire. Seule l'empathie permet à l'un d'anticiper le comportement de l'autre et donc de l'atteindre ou de l'esquiver<sup>33</sup>. » L'empathie, c'est l'intuition vécue de ce qu'éprouve l'autre dans ses états affectifs. En cela, la rencontre interculturelle est une intelligence du sensible. Emmanuel Levinas préconise une « éthique de la cécité », puisque la vue crée une distance entre sujet et objet. « C'est le toucher qui restaure la proximité. C'est le visage qui parle et qui établit le discours authentique du face-à-face, par opposition à la manipulation instrumentale du visuel. Toutes ces critiques de la dominance du visuel revendiquent implicitement la supériorité des autres sens<sup>34</sup>. » Alain Berthoz rappelle que « le regard pénètre l'autre ».

Il le pénètre en se fondant, en se transformant. Nous savons, grâce à l'imagerie cérébrale, que le contact du regard active l'amygdale et tout le système des émotions. Supprimer le contact par le regard, c'est supprimer un élément fondamental de l'échange. Car regarder n'est pas seulement orienter sa vision sur l'autre, le viser. Échanger un regard, c'est aussi se faire pénétrer par le regard de l'autre. C'est devoir comprendre le sens du regard de l'autre. Car l'échange du regard est aussi la forme la plus fondamentale de compréhension et d'acceptation d'autrui<sup>35</sup>.

---

32. *Ibid.*

33. *Ibid.*

34. John Urry, *Les Sociologies de la mobilité*, Armand Colin, 2005.

35. Alain Berthoz, « Psychologie du changement de point de vue », in Alain Berthoz et Gérard Jorland, *L'Empathie, op. cit.*

## LES RACINES DE L'OUVERTURE À LA DIFFÉRENCE

Dans tous ces domaines exposés, le facteur culturel est toujours présent. Jan Berting<sup>36</sup> montre bien que l'ouverture à la différence est liée au caractère plus ou moins individualiste des sociétés. Dans celles où dominent, selon lui, des identités collectives « faibles et ouvertes », les personnes ont bien conscience des différences entre leur communauté et les autres, mais sans que ces différences (réelles ou imaginaires) aient un poids dominant dans leurs rapports avec les autres. En revanche, dans les sociétés où dominent des identités collectives « fortes et fermées », les individus ont tendance à estimer que leur communauté englobe et domine (écrase, même) toutes les autres différences : « Plus l'identité est forte [...], plus elle est fermée aux autres valeurs, au relativisme et au pluralisme des modes de vie, plus elle est ethnocentrique et chargée de préjugés concernant l'Autre. » Une manière peut-être plus juste d'exprimer cette idée serait la suivante : plus l'identification s'opère au sein d'un même système culturel, plus la personne court le risque de se fermer à d'autres valeurs, à ne pas accueillir le voyageur ou l'étranger, celle ou celui qui ne lui ressemble pas et qui pourtant nous invite à un certain pluralisme des modes de vie et des façons d'être. Faute de contact avec un Autre, les préjugés non discutés l'emportent et la capacité à accueillir s'étioule ou, tout simplement, ne naît pas.

Notons enfin que l'héritage historique de chaque société n'est pas sans influence sur son ouverture à l'altérité. Comment faire « la connaissance de quelque chose qui n'est pas soi-même », comme le proposait, en son temps, Victor Segalen ? L'histoire des migrations dans un pays, en particulier, doit être prise en compte : l'immigration a-t-elle été choisie ? Motivée par la recherche de travail, par le besoin de fuir les violences de son pays, et, plus récemment, par des motifs liés au réchauffement climatique ? Liée à ces flux migratoires, l'intensité des métissages peut expliquer aussi une plus ou moins grande propension à l'ouverture. Dans les pays de métissage historique, comme le Brésil (alliances entre Portugais, Africains,

---

36. Jan Berting, « Identités collectives et images de l'Autre : les pièges de la pensée collectiviste », in Bruno Ollivier (dir.), *Les Identités collectives à l'heure de la mondialisation*, CNRS Éditions, 2009.

Italiens, Allemands, Syriens et Libanais...), on constate une manière de refus du formalisme social, et certaines manières d'être, très pragmatiques, qui répondent à des situations professionnelles et sociales inattendues. Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat rattachent cette culture du métissage (mythe du mélange des sangs), ou mieux du syncrétisme (fiction du mélange des cultures), à une « logique imaginaire anthropophage » selon laquelle les gestionnaires brésiliens agiraient et prendraient des décisions au quotidien. « L'anthropophagie renvoie à l'appropriation sans pudeur des idées et des concepts étrangers, mais en les apprêtant avec de nouveaux sens, établis en fonction des couleurs et des valeurs locales. [...] Le fait d'absorber l'influence de l'autre ne représente pas une menace pour la constitution de l'identité brésilienne. Bien au contraire : c'est une façon de la renforcer<sup>37</sup>. »

## MÉTISSAGE, HYBRIDATION, CRÉOLISATION...

Parler de métissage ou d'hybridation, ce n'est pas parler exactement des mêmes concepts. Il est donc important de clarifier ces notions.

Un mot d'abord sur cette notion de métissage. Et pourquoi nous prenons grandement distance. Jean-Loup Amselle<sup>38</sup> a bien montré que « tout métissage renvoie à l'idée préalable que l'humanité est composée de lignées séparées qui, enfin, peut-être, vont se trouver réunies. Derrière la théorie du métissage, il y a celle de la pureté des cultures ». Il conviendrait, dès lors, de concevoir le métissage non comme un mélange entre des essences pures, mais comme un processus de transformation, sans début ni fin, nourri de confrontations successives et perpétuelles.

L'œuvre d'Édouard Glissant a magnifiquement expliqué les distinctions à faire entre métissage (qui renvoie aux contrastes

---

37. Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'université Laval et Québec, Télé-université (UQAM), 2008.

38. Jean-Loup Amselle, *Branchements. Anthropologie de l'universalité des cultures*, Flammarion, 2001.

visibles et à la conscience d'une distance originelle entre géniteurs), mélange possible (qui pourrait s'appuyer sur l'idée d'une pureté des substances ou cultures en contact, d'un patrimoine héréditaire à préserver, d'un majeur et d'un mineur...) et le différent. Un *différent* comme particule élémentaire, imprévisible du tissu du vivant et élément principal des relations tramées par les individus dans le monde, comme y souscrivent aussi Jean Bernabé, Raphaël Confiand et Patrick Chamoiseau<sup>39</sup>. Un écart et une articulation entre deux langues, entre deux mondes, bref, une expérience qui se démarque précisément de l'opposition binaire entre centre et périphérie qui est celle en général des pouvoirs dominants (la métropole, le siège, la capitale...). À l'échelle de nos sociétés anciennes qu'il nomme « ataviques » (groupes clos communautaires), Édouard Glissant parle de nécessaire « diffraction du centre » à travers le schème moteur de la figure « archipélique » (qui fait vivre « relation » et « appartenance », « course » et « point d'origine » en même temps). Le roman *Texaco* de Patrick Chamoiseau<sup>40</sup> illustre particulièrement cette *diversalité* comme « dynamique de l'Unité qui se fait en Divers ». C'est d'un « quartier-rhizome » qu'il s'agit, profondément marqué par l'exode et les conséquences de l'éruption de la montagne Pelée qui détruit la ville de Saint-Pierre en 1902.

Les mots *métissage* ou *hybridation* diluent-ils les altérités ? Nous le pensons, et leur préférons le terme de *créolisation*. Ce concept, proposé naguère par Édouard Glissant, est toujours d'une grande actualité :

La créolisation, pour moi, c'est le métissage des cultures qui produit de l'inattendu. L'opresseur, le dominateur blanc va s'accommoder de toutes les résistances, disons ethniques, etc. La seule chose dont il a peur fondamentalement, c'est du métissage. Il a peur d'être mélangé. L'objectif à atteindre, ce n'est pas d'être plus noir que noir pour être plus libre. Pourquoi une nation ne pourrait pas être constituée d'ensembles de cultures qui sont en relation, sans s'éteindre ni se diluer<sup>41</sup> ?

39. Jean Bernabé, Raphaël Confiand et Patrick Chamoiseau, *Éloge de la créolité*, Gallimard, 1989.

40. Patrick Chamoiseau, *Texaco*, Gallimard 1992.

41. Interview à France Culture en 2003.

La créolisation serait un métissage dont on ne peut prévoir les résultats. La formule du mélange est par nature imprévisible. On n'arrête pas les processus de créolisation et l'appropriation de signifiants apparus sous d'autres cieux. La mise en relation de tous les lieux du monde et donc de leurs valeurs. Le droit d'avoir une politique à soi pour son lieu dans un système de relations plus globales. On parlera avec Édouard Glissant de « spécificité ouverte ». Et les marges vues autrefois comme « imparfaites », sans « identité propre », ces sociétés créoles fondées d'abord sur la violence, sociétés créées sans avoir été désirées, aident à penser, parce qu'elles le préfigurent, le devenir d'autres sociétés. Le multiple n'est plus une tare, mais une source<sup>42</sup>. Une source de liaison comme ces racines itinérantes qui courent à fleur de terre et captent ce qu'elles trouvent. Et l'on souscrita à la belle idée du banian de René Depestre qui évite notamment de croire connaître l'« identité totale » d'un homme par une seule de ses supposées racines.

J'étais un Brésilien à Sao Paulo, un Français à Paris, un Chilien à Santiago, mais je me considérais comme l'homme d'un carrefour, sans jamais cesser d'être haïtien. J'ai acquis la conviction – c'est ce que je dis aux gens qui ont des anxiétés identitaires – qu'on « s'ajoute » ses expériences. L'essentiel est d'avoir un axe. Je dis souvent que je suis comme le banian, cet arbre asiatique qui a la faculté, à partir d'un tronc principal, de replonger ses racines pour donner naissance à d'autres remontées à la lumière. Je suis un homme à identité banian<sup>43</sup>.

Quand il mentionne les « anxiétés identitaires », René Depestre évoque sans le savoir encore une panique identitaire bien franchouillarde portée par l'extrême droite et existant depuis longtemps, mais apparue au grand jour dans notre pays en 2021 de manière spectaculaire avec les scores de popularité effarants du polémiste Éric Zemmour, gardien du temple autoproclamé de la pureté de l'identité française. Ce souci obsessionnel d'une fidélité à nos traditions judéo-chrétiennes est souvent attribué aussi au monde catholique, mais il est vigoureusement remis en place

42. Jean Benoist, « Métissage, syncrétisme, créolisation : métaphores et dérivés » *Études créoles*, vol. 19, n° 1, 1996.

43. René Depestre, *Le Métier à métisser*, Stock, 1998.

par le pape François lui-même qui, dans son encyclique *Fratelli tutti* de 2020, donne, en quelque sorte, sa propre définition de la créolisation :

Une ouverture saine ne porte jamais atteinte à l'identité. Car en s'enrichissant avec des éléments venus d'ailleurs, une culture vivante ne copie pas ou ne reçoit pas simplement mais intègre les nouveautés « à sa façon ». Cela donne naissance à une nouvelle synthèse qui profite finalement à tous, parce que la culture d'où proviennent ces apports finit par être alimentée en retour. [...] Le monde croît et se remplit d'une beauté nouvelle grâce à des synthèses successives qui se créent entre des cultures ouvertes, en dehors de toute imposition culturelle<sup>44</sup>.

On peut évoquer enfin le cas du Japon qui a fait preuve, au cours de son histoire, d'une capacité d'assimilation étonnamment rapide d'éléments multiples importés de civilisations étrangères, d'une sorte de « mimétisme actif » qui, note Etsuo Yoneyama, « n'est pas très bien vu chez les Occidentaux. Ils ont un blocage psychologique en ce qui concerne le fait de mimer un mode de vie étranger. Les Japonais n'ont pas ce genre de blocage [...]. Ils se procurent le mode de vie occidental par mimétisme, puis ils le transforment en le japonisant. [...] Quand les Japonais introduisent une technologie étatsunienne, ils essaient de l'imiter le plus fidèlement possible, mais après l'avoir assimilée une fois, ils l'adaptent au modèle japonais et l'améliorent<sup>45</sup> ». Cette propension à l'ouverture peut aussi être remarquée dans l'ouverture aux autres religions, chez ces Japonais qui, nous dit aussi Yoneyama, « imaginent difficilement que les hommes puissent s'entre-tuer à cause de la différence religieuse ».

---

44. *Fratelli tutti*, 148.

45. Etsuo Yoneyama, in Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

# VII. TOUS SE COMPTER POUR COMPTER ?

LAÏCITÉ, INTÉGRATION, COMPTAGES, QUOTAS ?  
Y A-T-IL UN « MODÈLE FRANÇAIS » ?

*Nous changeons comme cet animal qui prend  
la couleur du lieu où on le couche.*

Montaigne<sup>1</sup>

Le détour qui vient d'être opéré, soulignant les facettes ondoyantes du rapport à la différence en plusieurs autres pays que le nôtre, nous incite à nous arrêter sur notre modèle d'intégration républicaine, ainsi que sur sa spécificité qui repose sur le concept original de laïcité. Commençons par rappeler les sources bien françaises de ce concept, en citant un extrait du discours prononcé par Léon Gambetta à Belleville le 23 avril 1875 :

Nous voulons que cette République française organisée par la concorde et l'union des bons citoyens, s'imposant également à tous, même à ceux qui n'en voulaient pas, ramène la France dans ses véritables traditions en assurant les conquêtes et les principes de 1789 et au premier rang de tous, le principe suivant lequel la puissance publique doit être affranchie dans son domaine et l'État doit être laïque. [...] Les affaires religieuses sont affaires de conscience et par conséquent de liberté. Le grand effort de la Révolution française a été pour affranchir la politique et le gouvernement du joug des diverses confessions religieuses. Nous ne sommes pas des théologiens, nous sommes des citoyens, des républicains, des politiques, des hommes civils : nous voulons que l'État nous ressemble et que la France soit la nation laïque par excellence.

---

1. Montaigne, *Les Essais*, livre II, chap. 1, Imprimerie nationale.

Beaucoup de nos compatriotes, élevés au biberon de cette laïcité de principe, n'en sont pas moins fascinés, ou au moins intéressés, par les politiques dites « multiculturalistes » que l'on peut observer dans des pays comme la Grande-Bretagne, où les réglementations et les lois peuvent être adaptées aux exigences culturelles de certaines communautés. Ainsi, comme nous l'avons signalé plus haut, les motards sikhs peuvent-ils être dispensés du port du casque en Angleterre au motif que celui-ci ne peut être mis par-dessus un turban. Or le détour que nous venons d'opérer dans les sections précédentes nous convainc qu'en prenant au « pied de la lettre » certaines mesures politiques de gestion de la diversité (pour autant que l'on puisse prétendre que la diversité soit à « gérer ») qui ne correspondent pas à nos traditions, en s'inspirant de politiques anglo-saxonnes, économiquement puissantes, il y a bien un risque de voir éclater, en France, les régions, les quartiers, les entreprises... en groupes « communautaristes » ou « claniques », ou encore « séparatistes », pour employer une expression plus récente et d'ailleurs controversée. Il y a un risque également de renforcer une « juridicisation » des rapports sociaux et, qui plus est, de partager le monde entre agresseurs et agressés, entre discriminateurs et discriminés. Ainsi, tout dirigeant politique ou tout responsable d'équipe peut se demander si vouloir imposer l'équité dans sa cité ou dans son organisation en se fondant sur des quotas liés à l'origine ne tend pas à tuer l'intégration et l'émancipation des personnes plus ou moins discriminées (femmes, étrangers ou handicapés...), leur envie de prendre la parole, de valoriser leur apport spécifique, d'exprimer leur identité..., et finalement à voir leur action se solder par du « clientélisme ».

## **TOUS SE COMPTER ?**

Faut-il quand même imaginer, comme l'évoque Karim Amellal, des quotas, des « seuils variables selon les secteurs, en fonction d'un « taux de représentation » des minorités ethniques » ? Pour que chacune et chacun compte dans la société, il conviendrait de tous se compter ! Il faudrait alors s'entendre sur le seuil à partir duquel on estimera que la « diversité », et tel groupe spécifique, est

à un « niveau acceptable<sup>2</sup> » (59). Cela pose la question de la représentation supposée « juste » de la société extérieure, « réfléchie » à l'identique ou pas, dans l'institution. Ce taux, imagine Karim Amellal, devrait être adopté sur la base d'un consensus entre les différents acteurs concernés (syndicats, associations, pouvoirs publics, statisticiens...). Comment créer ce « référentiel ethno-racial » et en discuter publiquement sans risque de casser sans cesse le thermomètre ? Faudra-t-il compter, par exemple, les « bébés non blancs » (hispaniques, asiatiques et noirs, notamment) à côté des enfants nés de deux personnes ayant des origines parmi l'un des peuples autochtones d'Europe ? En Corse, un seul peuple ? Dans les Antilles, quels types de différences ? L'ancien comté de Nice ou la Savoie, à part ? La Bretagne, jusqu'à Nantes ?

Nous pointons ici les risques d'un discours de légitimation « mimétique » influencé par un modèle américain supposé plus efficace pour lutter contre les inégalités que le modèle français et qui aurait su « dépasser » la question raciale par la promotion d'une classe moyenne noire. Si la France a oublié d'ouvrir ses portes universitaires à Édouard Glissant, Maryse Condé ou Achille Mbembe, qui ont trouvé refuge dans un pays où se conjugueraient avec harmonie l'*ethnic pride* et la *nation pride*..., ce n'est pas une raison pour oublier que les États-Unis ont attendu 2014, par exemple, pour voir un Britannique, Steve McQueen, devenir le premier réalisateur noir de l'histoire à remporter l'Oscar du meilleur film.

Face à cela, nous défendons ici une analyse et une action menées en termes « interculturels ». Parce que « la différence provient plus souvent du regard du normal que du comportement du différent », comme le souligne Norbert Alter, l'analyse interculturelle invite à rappeler que ce n'est pas la même chose de parler de l'égalité hommes-femmes, des personnes handicapées ou du racisme. Les chiffres, les tableaux doivent être interprétés, rappelant que la « diversité » est toujours un construit social dont les ingrédients varient en fonction du contexte socio-économique et de l'histoire. Toutes les formes de discrimination ne se ressemblent pas

---

2. Karim Amellal, *Discriminez-moi*, Flammarion, 2005.

et n'admettent pas le même organisateur du social qui consiste fréquemment à couper en deux (citoyens de souche/immigrés et descendants d'immigrés, indigènes/colonisateurs...). L'important, en ce sens, nous paraît moins de chercher à savoir quelles sont les origines des personnes ou quelles sont leurs appartenances ethno-raciales réelles ou supposées que de repérer les marqueurs d'ethno-racialisation qui leur sont affectés et la manière dont malheureusement ces marqueurs créent une présomption d'incompétence ou d'indignité chez les employeurs, les policiers, les logeurs, les collègues, les voisins...

## CASES ET TABLEAUX DE BORD ?

Gérer la diversité par composant et par ligne d'un tableau de bord n'est pas neutre, c'est contraindre l'individu à se reconnaître dans une seule case alors que son identité est multiple. En toute femme, en tout homme se rencontrent des appartenances multiples dont l'identité française est une des composantes et dont chacune se révèle au gré des situations et des interlocuteurs. Notre pays ne doit pas vivre le passage d'une logique utile d'*action positive* (rattachée à un territoire où vivent des personnes déshéritées, exclues, recluses... et relative à la République) à une logique de *discrimination positive*... (relative aux différences infra-nationales). L'action positive, qui a notre préférence, ne prend pas en compte l'origine ou les couleurs de peau pour combattre l'injustice. Elle refuse tout type de quotas « ethniques ». Un flou s'opère pourtant – et sournoisement – dans les débats publics, en France, quand, confondant action positive et discrimination positive, l'on se réfère non plus à des « catégories » (conjoncturelles, « existentielles », définies par exemple selon les niveaux de revenus ou selon les charges financières supportées), mais à des « groupes » (structurels, « essentiels », auxquels l'appartenance serait alors irrévocable, définis, par exemple, selon l'origine nationale, la généalogie ou le phénotype). On pressent le danger qu'il y a à ne pas séparer justice et identité, a fortiori si l'on considère le politique non pas comme ayant à *entériner* des entités ethno-culturelles préexistantes, mais bien comme un *arrachement*

à celles-ci. L'égalité, ce n'est pas de reconnaître des égaux mais d'en *faire*, affirmait Léon Gambetta.

L'action interculturelle consiste à vouloir organiser la collectivité selon une norme de justice et non pas selon une unique norme d'efficacité, de productivité et de hiérarchie<sup>3</sup>.

L'action interculturelle n'est pas un simple aménagement des différences et des écarts, mais doit s'interroger sur les formes mêmes que doivent prendre les efforts de justification des personnes les unes envers les autres pour être recevables. Nombre de politiques de discrimination positive oublient qu'il n'existe d'identité que lorsqu'il est procédé à une intériorisation, par l'individu ou par la collectivité, des traits distinctifs de cette identité – en d'autres termes, une adhésion consentie. Hélène Garner-Moyer évoque le « risque de traiter différemment ces composants, de mettre plus le “paquet” sur les femmes ou les handicapés au risque de créer un sentiment de délaissement de certaines populations qui pourraient interpréter cela comme un moindre intérêt de l'entreprise à l'égard de leurs caractéristiques identitaires<sup>4</sup> ». Une illustration de cela peut être trouvée dans les polémiques alimentées par les réseaux sociaux dès lors que des opérations très médiatiques sont menées en faveur de telle ou telle cause (Téléthon, Enfoirés/Resto du cœur, Sidaction, etc.), opérations dénoncées comme faisant passer une cause avant une autre...

Plus grave encore, selon nous, Didier Fassin et Éric Fassin évoquent avec raison le danger d'un *paradoxe minoritaire* qui suppose de faire entendre la critique contestant une minoration politique dans les seuls termes constitués du discours majoritaire. Et de risquer de demander des dispositifs de compensation sans remettre en cause les fondements mêmes des discriminations<sup>5</sup>. (Dans le passé, l'homosexualité n'était tolérée aux yeux du public que lorsqu'elle était limitée aux milieux artistiques...) Cette action interculturelle insiste sur l'impossibilité de la transposition d'un système culturel

3. Alain Badiou, *Alain Badiou par Alain Badiou*, PUF, 2015.

4. Hélène Garner-Moyer, *Réflexions autour du concept de diversité*, AFMD, 2012.

5. Didier Fassin et Éric Fassin (dir.), *De la question sociale à la question raciale. Représenter la société française*, La Découverte, 2006.

national à un autre, et d'un contexte américain à un contexte français, pour être plus précis. Mais quid alors du modèle français d'intégration, fondé sur la notion, très française, de laïcité?

## L'INTRADUISIBLE

Observons d'abord, ce n'est pas un détail, que le mot *laïcité* est loin d'exister dans toutes les langues. Dans plusieurs d'entre elles, le mot est improprement traduit comme s'il s'agissait de « sécularisme », ce que précisément la laïcité n'est pas : *secularism* en anglais, *Säkularismus* en allemand, *secularism* encore en russe, *szekularizmus* en hongrois... Ces erreurs de traduction ne font qu'illustrer la confusion fréquente entre *laïcité* (simple cadre juridique permettant à chacun de croire ou de ne pas croire, interdisant qu'une religion domine les autres et garantissant la liberté du culte<sup>6</sup>) et *sécularisation*, qui, dans la langue française, suppose la disparition du religieux de l'espace public. Dans certains pays anglo-saxons, on commence à utiliser le vocable *laicity*, sans que ce mot recouvre grand-chose de la réalité locale.

Si toutefois l'on admet la définition de la laïcité proposée par Jocelyn Maclure et Charles Taylor<sup>7</sup> – le respect par l'État de la liberté de conscience et l'égalité morale des citoyens, tous deux permis par la séparation des Églises et de l'État et la neutralité de l'État à l'égard des différentes religions –, on peut tenir les États-Unis pour un pays laïque, puisqu'ils font partie des très rares États au monde à avoir inscrit ces principes dans leur Constitution<sup>8</sup>. Le premier amendement du *Bill of Rights* de 1789 dispose en effet que « le Congrès ne pourra faire aucune loi concernant l'établissement d'une religion (clause d'établissement) ou interdisant son libre exercice (clause de libre exercice) ». Dans les années 1940, ces clauses, initialement valables au niveau fédéral, ont été étendues au niveau de chaque État.

---

6. Voir à ce sujet Jean Baubérot, *La Laïcité falsifiée*, La Découverte, 2012.

7. Charles Taylor et Jocelyn Maclure, *Laïcité et liberté de conscience*, La Découverte, 2010.

8. <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/269406-la-laicite-en-france-et-aux-etats-unis-analyse-comparee>

Ce rappel peut faire sauter au plafond quiconque a assisté à la cérémonie d'investiture du président Jo Biden en janvier 2021, au cours de laquelle on peut dire que Dieu était omniprésent : dans le serment, dans les discours, dans cette sorte d'évidence que tout ne pouvait se passer que sous le regard de Dieu...

Comme le notait l'historien des religions Pierre-Antoine Bernheim, il s'agit en fait aux États-Unis d'une forme de « laïcité fondée sur la Bible » : les présidents prêtent serment sur la Bible, « *In God We Trust* » est inscrit sur les billets de banque, et les symboles religieux prédominent dans la représentation du pouvoir au plus haut niveau. Une enquête d'opinion<sup>9</sup> ne révélait-elle pas, au début des années 2000, que, dans une élection présidentielle, seulement 49 % des Américains auraient été prêts à voter pour un candidat athée, contre 59 % pour un candidat homosexuel et 90 % pour un Juif ou un Afro-Américain ? On est donc bien loin ici d'une laïcité à la française.

## UNE SEULE LAÏCITÉ « À LA FRANÇAISE » ?

Mais que recouvrirait-elle ? Car – malheureusement à notre sens – on dénombre plusieurs laïcités à la française, peut-être pas autant qu'il existe de Français, mais peut-être autant qu'on trouve d'idéologies dans notre pays. Oubliant, par exemple, que les lois qui instaurent la laïcité en France ne constituent guère plus qu'un cadre juridique affirmant la liberté de culte religieux ou de libre-pensée et empêchant qu'une seule religion ne prenne le pas sur les autres, les « laïcards » les plus durs brandissent la valeur laïcité (pourtant par nature respectueuse du fait religieux) comme une valeur « anti-religions ». Intolérants à toute forme d'expression religieuse, ils tiennent pour inadmissible, en particulier, que l'on parle de religion à l'école. Mais que signifie « parler » ? On ne peut être que d'accord, de ce point de vue, avec François Hollande qui, en 2015, alors qu'il était encore président, déclarait : « Les religions n'ont pas

---

9. [www.ppkaltenbach.org/news/la-separation-etat-eglises-aux-usa](http://www.ppkaltenbach.org/news/la-separation-etat-eglises-aux-usa)

leur place dans l'école. Ce qui n'empêche pas qu'il y ait un enseignement laïque des religions.» La laïcité est, par nature, respectueuse du fait religieux et, à ce titre, ne peut pas ne pas tenir compte de ce fait-là. Or, de plus en plus, le religieux est interprété d'une manière souvent très erronée. Si le radicalisme musulman fait de plus en plus de ravages chez les jeunes, c'est précisément parce que ces jeunes connaissent très mal leur religion, tout comme l'intégrisme catholique semble ignorer ce que les Évangiles ne cessent de rappeler sur le primat de l'esprit sur la lettre.

Élisabeth Roudinesco souligne que si le slogan « Je suis Charlie » résonnait comme un idéal déterritorialisé, son antonyme « Je ne suis pas Charlie » devint, dans le monde entier, l'expression d'un rejet du modèle français de la laïcité républicaine, accusé de favoriser le blasphème et de discriminer les musulmans. La France serait censée refuser la diversité culturelle du fait de son passé colonial. Mais dialoguer dans la République n'implique pas que les croyants renoncent à leur foi<sup>10</sup>. Une interprétation trop restrictive de la laïcité, trop « enragée », dirions-nous même, nous paraît liée au fait que, dans notre société, on a beaucoup de mal à distinguer l'essentiel de l'accessoire. Nous l'avons dit dès l'introduction de ce livre, l'essentiel, c'est ce qui met en péril les droits humains, la dignité et ce sur quoi il est difficile, peu souhaitable même, de négocier ; l'accessoire, c'est ce que l'on peut aménager. Nous revenons ici à l'esprit de la « négociation socio-culturelle », élément incontournable de la démarche d'intelligence interculturelle : il s'agit donc de réfléchir où nous souhaitons vraiment positionner notre curseur de l'acceptable. Donnons-en cet exemple : alors que « le judaïsme et l'islam sont des religions minoritaires importantes, [et que] les fêtes chrétiennes gardent l'exclusivité de la reconnaissance publique (jours fériés, mention aux calendriers, dans les agendas...), la conception française de la laïcité commanderait de reconnaître comme jour national (férié ou chômé) un jour comptant comme fête religieuse importante pour les religions minoritaires (Aïd, Kippour)<sup>11</sup> ». L'ex-candidate EELV à l'élection présidentielle de 2012, Eva Joly,

10. Élisabeth Roudinesco, *Soi-même comme un roi*, Le Seuil, 2021.

11. Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, *Les Oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, 2004.

avait proposé cela en son temps. Elle a reçu une volée de bois vert généralisée !

La laïcité, en France, ne cesse de provoquer des réactions épidémiques, telles celles qu'a suscitées en 2016 l'affaire du « burkini » (vite, un arrêté municipal !), qui n'a fait qu'exacerber les injonctions républicaines ou au contraire les revendications identitaires, ou celles, plus récentes, qu'a provoquées en février 2021 la question de l'« islamo-gauchisme ». Contre cette thèse suivant laquelle l'islam politique ne serait que l'expression d'une révolte légitime de nouvelles formes de prolétariat (urbain notamment), les tenants d'une laïcité « pure et dure » (expression qui, au fond, n'a aucun sens, il y a la laïcité, et c'est tout) se sont dressés avec une vigueur non dénuée d'agressivité. Comme dans tous les domaines que nous avons évoqués plus haut, nous nous retrouvons ici dans un schéma binaire qui paraît n'accepter aucune position intermédiaire. Dans une lettre ouverte publiée sur son blog<sup>12</sup>, l'ingénieur et haut fonctionnaire Daniel Lenoir faisait part, à ce propos, de réflexions que nous pourrions qualifier d'« interculturelles » :

Je voudrais que nous arrivions à sortir de cette pensée binaire et totalisante qui caractérise nos débats, pour essayer de penser la complexité de ces questions dans les différents ordres de la connaissance et de l'action. [...] acceptons que la quête de la vérité puisse prendre plusieurs chemins, que des vérités en apparence contradictoires puissent être également vraies : tout ne peut être ramené aux convictions et au prosélytisme religieux, mais pas non plus aux conditions sociales ou aux origines ethniques, et si chercher à expliquer n'est pas excuser, ne considérer ces phénomènes que comme une conséquence de l'esclavage ou de la colonisation revient à passer de l'explication à l'accusation. [...] je sais qu'en démocratie on a toujours tendance à ramener les débats à des choix binaires pour que le vote constitue un vrai choix pour les citoyens, entre le oui et le non, ou entre la gauche et la droite, et que l'habileté politique consiste à cliquer à l'endroit qui permettra à une majorité de se rallier à son camp. [...] Je rêve d'une démocratie qui serait capable d'intégrer dans ses choix la complexité des problèmes en se donnant « la vérité et la justice » comme critère de décision.

---

12. [www.daniel-lenoir.fr/ma-bio/](http://www.daniel-lenoir.fr/ma-bio/)

Et Daniel Lenoir de citer une note de Simone Weil, publiée en 1940, qui n'est pas sans rapport avec ce que nous avons dit plus haut de la démarche interculturelle : « Presque partout – et même souvent pour des problèmes purement techniques – l'opération de prendre parti, de prendre position pour ou contre, s'est substituée à l'opération de la pensée. C'est là une lèpre qui a pris origine dans les milieux politiques, et s'est étendue, à travers tout le pays, presque à la totalité de la pensée. »

## UN « RAPPORT DÉÇU À LA CITOYENNETÉ »

Élargissons notre propos. Tout ce qui précède montre bien à quel point notre société est mal à l'aise avec sa propre évolution. L'analyse interculturelle ne doit pas se contenter d'un constat relativiste des différences en politique, mais nous oblige aussi à agir contre ce que Robert Castel a su nommer un « rapport déçu à la citoyenneté » pour nombre de nos compatriotes. Il évoque alors utilement un phénomène d'« invalidation sociale » de jeunes n'ayant que peu accès aux canaux légitimes de la représentation politique, alors que l'enjeu de l'égalité républicaine est bien celui d'une lutte sur les deux terrains du social (contre la relégation) et du culturel (contre l'invisibilité sociale) des précaires, associations de malades et de handicapés, sans-papiers, gens du voyage... De plus en plus contesté, ballotté, le « social » (au sens de la société comme corps constitué) a tendance à devenir une catégorie dépendante du « non-social ». Ainsi, les identités culturelles, ethniques... forment un terrain de revendications de droits spécifiques pour des minorités identifiées tantôt à l'immigration, tantôt à la décolonisation, tantôt à la ségrégation raciale et aux mouvements d'affirmation de droits culturels. Pour Walter Benn Michaels, en matière d'inégalité économique, le racisme et le sexisme, par exemple, fonctionnent comme des systèmes de tri : ils ne génèrent pas l'inégalité elle-même, mais en répartissent les effets. Et d'ajouter : « Une France où un grand nombre de Noirs seraient riches ne serait pas économiquement

plus égalitaire, ce serait juste une France où le fossé entre les Noirs pauvres et les Noirs riches serait plus large<sup>13</sup>. »

Une fois reconnue la « positivité de la différence », comment imaginer une forme de communauté politique ou professionnelle qui ne récuse pas le droit à la ressemblance ? Trop souvent « il ne s'agit plus de comprendre les différences culturelles, mais simplement de les enregistrer<sup>14</sup> ». On peut même se demander si, en définitive, sous l'effet de ce relativisme, on croit encore à la « possibilité d'une connaissance objective dans le domaine de l'humain », comme l'énonce Raymond Boudon. Il n'y aurait plus rien de commun entre nous !

## DROIT À LA DIFFÉRENCE, DROIT À L'INDIFFÉRENCE...

Pour juger une politique, il importe de peser le coût des autres politiques si elles étaient appliquées. Créer des groupes sans donner la possibilité à chacun d'en sortir a des effets pervers plus forts que de choisir la République comme « principe régulateur » au travers de l'action positive. Nous défendons donc en priorité la lutte contre les discriminations qui insiste d'abord davantage sur la lutte contre les discriminateurs et moins sur un regard doloriste porté sur les discriminés. Rappelons, par exemple, qu'après avoir énergiquement défendu leur différence (à travers notamment les *Gay Pride*) beaucoup de personnes homosexuelles réclament aujourd'hui un « droit à l'indifférence ». Insistons, en effet, sur le fait que certaines politiques de gestion de la diversité font place à une nouvelle condition du citoyen ou du travailleur comme victime systématique instituée par le traumatisme (60). Didier Fassin et Romain Rechtman parlent d'un régime de « véridiction » où la souffrance devenue incontestée vient attester une expérience qui suscite la sympathie et encourage une indemnisation<sup>15</sup>. La mémoire individuelle est appelée

13. Walter Benn Michaels, *La Diversité contre l'égalité*, Raisons d'agir, 2009.

14. Raymond Boudon, *Renouveler la démocratie. Éloge du sens commun*, Odile Jacob, 2006.

15. Didier Fassin et Richard Rechtman, *L'Empire du traumatisme. Enquête sur la condition de victime*, Flammarion, 2007.

à la guérison et ensuite à l'indemnisation collective. L'état de stress post-traumatique devient une souffrance que l'on reconnaît, que l'on soigne, une ressource grâce à laquelle on obtient un droit. La mémoire collective se vit de plus en plus en termes de blessure et consiste à mettre davantage la souffrance au cœur des vies médiatiques et politiques.

Demain, une réponse interculturelle à notre condition et aux injustices doit partir du principe que si les individus coopèrent dans l'action, ils pourront aussi coopérer pour ce qui relève des règles mêmes de l'action, en inventant ensemble de nouveaux modes de fonctionnement. Beaucoup de discours sur la gestion de la diversité visent ainsi, selon nous, à écarter les partenaires sociaux de la discussion, à « dépolitiser » le regard sur l'entreprise pour l'inscrire dans une logique « humanitariste » qui minimise les rapports cachés de domination issus des inégalités sociales. D'ailleurs, quand on signe des chartes et des labels de respect de la diversité, on ne s'expose pas à la loi et à ses sanctions. On change de terrain volontairement. Walter Benn Michaels souligne que ce n'est pas la même chose de faire en sorte que les membres des minorités ethno-raciales soient équitablement représentés au Parlement et dans les médias, ou de faire en sorte que les emplois qu'ils occupent dans le bâtiment et les travaux publics soient mieux rétribués et moins pénibles.

Une dynamique des droits est toujours plus puissante quand elle fait l'objet de négociations avec tous les groupes sociaux. Dans la cité, comme dans le champ du travail et des organisations, il y a le temps de l'étude qualitative, de l'enquête statistique, de la levée des préjudices invisibles mais réels de la discrimination indirecte, des indicateurs sur les frontières de l'*ethnicité*, sur celles des discriminations, et cela est nécessaire, et il y a le temps du suivi des effets des actions produites sans obsession des origines, du fichage et même du ciblage (comme si un recensement était supposé fournir chaque année une composition « ethnique » de chaque village, chaque quartier) (61).

Mieux vaudra toujours analyser les processus ségrégatifs diffus que raisonner seulement en termes de délits et de peines pour les personnes, et ne pas seulement s'en tenir à des quotas liés à l'origine qui sanctionnent uniquement le dernier maillon de la chaîne de discrimination. L'égalité des droits, bien pensée, n'est pas

la réduction de l'autre au même. Elle suggère le droit à la différence. L'universel n'est pas ce qui reste après que l'on a pu supprimer les différences. La reconnaissance de ces différences est ce qui peut le mieux nous unir, à condition de ne pas sacraliser le registre des origines. Comme le rappelait souvent Albert Jacquard, la fraternité a pour résultat de diminuer les inégalités tout en préservant ce qui est précieux dans la différence. Ce que Victor Hugo a magnifiquement exprimé :

Encouragez le riche et protégez le pauvre, supprimez la misère, mettez un terme à l'exploitation injuste du faible par le fort, mettez un frein à la jalousie inique de celui qui est en route contre celui qui est arrivé, ajustez mathématiquement et fraternellement le salaire au travail, mêlez l'enseignement gratuit et obligatoire à la croissance de l'enfance et faites de la science la base de la virilité, développez les intelligences tout en occupant les bras, soyez à la fois un peuple puissant et une famille d'hommes heureux, démocratisiez la propriété, non en l'abolissant, mais en l'universalisant, de façon que tout citoyen sans exception soit propriétaire, chose plus facile qu'on ne croit, en deux mots sachez produire la richesse et sachez la répartir ; et vous aurez tout ensemble la grandeur matérielle et la grandeur morale ; et vous serez dignes de vous appeler la France<sup>16</sup>.

---

16. Victor Hugo, *Les Misérables*, t. IV : *L'Idylle rue Plumet et l'épopée rue Saint-Denis*.



---

# **TROISIÈME PARTIE**

## TRAVAIL ET MANAGEMENT

---



# VIII. DES DIFFÉRENTES FACETTES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL

*Le management est le plus vieux des métiers  
et la plus récente des professions.*

A. Lawrence Lowell

Dans le champ des organisations, le pari humaniste que nous nommons, avec d'autres, management interculturel n'est pas encore gagné tant les réticences semblent fortes. Nous continuons d'en souligner l'intérêt.

Les choses ont-elles changé depuis que, dans un article un peu brut de décoffrage du quotidien *Libération* de 2003, on pouvait lire : « En jargon d'entreprise, on appelle ça "manager à distance dans un environnement global et interculturel" ? En français, on dit "faire bosser ensemble des gens de tous les pays pour gagner du fric". En ces temps de mondialisation échevelée, la notion est à la mode. La preuve, un *Que sais-je* bourré de références sociologiques vient de sortir sur le sujet<sup>1</sup> ?

Qu'est-ce que le management en soi ? La recherche et l'analyse des conditions d'efficacité collective des organisations. Et qu'est-ce qui change lorsque l'on ajoute l'adjectif « interculturel » ? C'est très abordable, au fond : puisque l'« ailleurs » est ici (celle ou celui qui ne croit pas comme moi, qui ne prie pas comme moi, qui ne vit pas comme moi...), que cet ailleurs est de plus en plus proche, dans notre rue, dans nos familles, dans nos équipes de travail, le management interculturel revient d'abord à se demander – très simplement – comment travailler avec quelqu'un qui ne me ressemble pas *tout*

---

1. « Interculturellement correct », *Libération*, 15 décembre 2003.

à fait. Et ce *tout à fait* n'est pas rien ! L'optique qui est celle du management interculturel est utile aux situations complexes, celles où les rôles à jouer sont ductiles, peu écrits et donc malaisés à anticiper. Celles où les différentes facettes de ces rôles exigent apprentissage complexe et réflexivité. Celles où l'attention mutuelle des acteurs dans le cours de l'interaction y est aiguë. Dans cette perspective, le discours des acteurs – nous revenons à la langue – est intéressant car il est en lui-même une pratique qui agit sur la réalité à laquelle il se réfère : « Toute histoire de la vie est une écriture de la vie, c'est-à-dire une construction et une appropriation par le langage<sup>2</sup>. »

## UN MODÈLE « UNIVERSEL » DE GESTION ?

L'extension des flux d'échange et de mobilité à l'échelle planétaire, les situations de rachats, de fusions ou de créations auxquelles s'incorpore le nécessaire contrôle de nouvelles filiales semblent conduire les femmes et les hommes qui dirigent les entreprises, les partenaires sociaux, les lignes managériales de proximité à davantage prendre en compte les variables culturelles – et notamment internationales – dans leurs pratiques de gestion et de négociation. C'est vrai aussi du domaine de l'action sociale et humanitaire, peut-être plus en prise encore avec des chocs culturels du fait notamment que les ONG travaillent le plus souvent avec une frange des populations très éloignées de ces élites nationales et internationales qui, formées dans les mêmes universités, finissent par se ressembler davantage.

La crise sanitaire de la Covid-19 et les contours d'une société plus fragmentée qu'il y a trente ans obligent plus que jamais à devoir analyser « en contexte » et à reconnaître qu'il n'y a pas de gouvernance qui ne soit pas *située* culturellement. Aucun acte de gestion n'est dépourvu de sens et donc de multiples interprétations possibles. Tel retard est ici injurieux, là normal, et même attendu dans telle classe sociale ou dans telle région. Une négociation s'achève et

---

2. Christine Delory-Momberger, *Les Histoires de vie. De l'invention de soi au projet de formation*, Anthropos, 2000.

débute différemment à Strasbourg et à Fort-de-France, à New York et à Damas, ce qui témoigne de l'absence de critère objectif de gestion<sup>3</sup>. Il n'existe pas de modèle *universel* de gestion qui serait partout efficace et efficient. Le management interculturel a à voir avec cette réalité des massifs coralliens, jamais tout à fait les mêmes quand on les regarde de près et pourtant identiques en apparence de loin. Or, agir c'est toujours opérer et réussir au plus proche de la matière humaine. Loin des solutions toutes faites. En accepter son caractère ondoyant, contradictoire souvent. « Humain » est un terme désignant une relation et non pas une substance<sup>4</sup>.

Le management interculturel invite à « désoccidentaliser » nos références afin de savoir situer les sources vives des imaginaires<sup>5</sup>. À accepter que les choses que les étrangers voient, lorsqu'ils les voient comme nous les voyons, soient autres. Et du reste, est-on sûr que différents types d'êtres voient des choses différentes de la même manière ?

Sur la question du transfert de technologie, un proverbe indien dit beaucoup. « Si tu veux enseigner une science à Gopal [équivalent de Jacques ou Pierre], qu'est-ce que tu dois connaître avant tout ? Non pas la science, mais Gopal<sup>6</sup>. »

Approfondissons cette dimension avec le célèbre exemple du Grec et de l'Américain de William B. Gudykunst et Young Yun Kim<sup>7</sup>.

- L'Américain : Combien de temps cela vous prendra-t-il pour terminer ce rapport ? Je lui demande de participer.
- Le Grec : Son comportement n'a pas de sens. C'est lui le patron. Pourquoi ne me donne-t-il pas lui-même un délai ? Je ne sais pas au fond. Combien de temps cela doit-il prendre ?
- L'Américain : Il refuse de prendre des responsabilités.
- Le Grec : Je lui demande de me donner un ordre.

3. Philippe d'Iribarne, « Culture et "effet sociétal" », *Revue française de sociologie*, vol. 32, n° 4, 1991.

4. Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, PUF, 2009.

5. Gilbert Durand, *Les Structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1960.

6. Cité par Henri de La Bastide, alors président de l'Inalco.

7. William B. Gudykunst et Young Yun Kim, *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, New York, McGraw-Hill Higher Education, 4<sup>e</sup> éd., 2002.

•L'Américain : Vous êtes en meilleure position que moi pour juger des temps requis. Je le pousse à prendre ses responsabilités pour ses propres actions.

•Le Grec : Quelle absurdité. Je ferais mieux de lui donner une réponse. Dix jours!

•L'Américain : Il lui manque l'aptitude à estimer les délais. Cette estimation est totalement inadéquate. Prenez-en quinze. Nous sommes d'accord pour quinze?

•L'Américain : J'offre un contrat.

•Le Grec : Voici mon ordre : quinze jours.

•En fait, la tâche a exigé trente jours de travail, si bien que le Grec a travaillé jour et nuit, mais à la fin, il lui manquait un jour de travail.

•L'Américain : Où est mon rapport? J'ai la certitude qu'il a rempli son contrat.

•Le Grec : Quel chef incompétent! Non seulement il m'a donné des ordres inadaptés, mais en plus il ne sait pas apprécier que j'aie effectué un travail de trente jours en seize.

•Le Grec démissionne.

•L'Américain est surpris. Il a perdu un talent, reconnu de tous.

•Le Grec : Je ne peux pas travailler pour un tel individu. Les Américains ne sont pas fiables.

Si les expériences vécues par chacun de la différence culturelle sont quotidiennes, c'est d'abord que des filtres culturels agissent dans la perception que chacun a du monde, comme les notions de contrat et d'autorité légitime pour cet Américain et ce Grec. Pas plus qu'il n'existe de systèmes de valeurs identiques dans deux pays ou chez deux peuples voisins, le management interculturel soutient que l'on ne peut observer d'appropriation identique des méthodes de gestion et de neutralité des outils face à leurs contextes d'adoption.

Le management interculturel est donc l'étude en vue d'une action harmonieuse des apprentissages culturels qui déterminent implicitement le sens, l'exigence de justification des normes et des rôles tenus pour toute personne en relation avec une personne issue d'un milieu d'origine différent du sien. Comme cette femme qui cache sa croix à son interlocuteur ou cet homme qui renforce

volontairement son accent pour se faire rapidement accepter par l'équipe qui l'accueille, le management interculturel participe aussi de l'étude des processus par lesquels des individus mettent en avant ou parviennent à dissimuler leurs appartenances culturelles, sociales ou ethniques, étant entendu qu'ils doivent participer à des actions communes, respecter les mêmes règles et a priori se comprendre pour assurer la pérennité d'un système social. Ces jeux identitaires ne sont pas à oublier. Cet horizon revient, pour chacun, à peser « ce qu'il sera ou non possible de faire valoir en public, le genre d'arguments et de preuves qui pourront être apportés, ce qui paraîtra acceptable ou inacceptable, normal ou anormal, licite ou scandaleux<sup>8</sup> ».

Ainsi, le management interculturel pose la question de la confiance et de la défiance face à d'autres partenaires de travail que l'on connaît mal ou peu et revient donc à se demander comment est constituée, dans le système politique qui est celui de toute entreprise ou organisation, la « relation des parties au tout », pour reprendre l'expression de Louis Dumont<sup>9</sup>.

Pendant longtemps, la science économique a davantage traité de l'affrontement, de toutes ces situations où l'important est de coincer l'autre, que de l'accord entre parties se découvrant différentes, « étrangères ». 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 personnel<sup>10</sup>. 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 que le management interculturel vise précisément à 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<sup>11</sup>.

---

8. Luc Boltanski, *L'Amour et la justice comme compétences*, Métailié, 1990.

9. Louis Dumont, *Homo aequalis*, Gallimard, 1977.

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

11. Ronald Dworkin, *Taking Rights Seriously*, Londres, Harvard University Press, 1977; Isaiah Berlin, *Four Essays on Liberty*, Oxford University Press, 1968.

Peut-il y avoir dans ce registre du management interculturel, défini comme acte de gestion visant une tentative de reconnaissance mutuelle symbolique, une générosité libérée des règles d'équivalence (don et contre-don) régissant les règles de justice? Oui, certainement, mais, à notre sens, dans l'ordre des relations discrètes entre les personnes seulement. Seules les personnes peuvent se souvenir. En cela, la négociation socio-culturelle est d'abord une forme de dialogue entre des personnes (et, peut-être, à travers elles, un dialogue de leurs adhérences culturelles), non un dialogue entre des cultures surgissant « bloc à bloc ». Le feu rouge a rarement conscience de son état d'agent régulateur des transports et de la circulation. Il semble bien que le management interculturel puisse viser l'égle attribution des droits, mais pas l'égle distribution des biens qui reste l'apanage des personnes. On peut coopérer sans s'aimer ni même réellement s'apprécier et il n'est guère que les régimes totalitaires qui rendent le bonheur obligatoire pour chacun de leurs membres! On sait que la justice n'épuise pas la question de l'arrêt de la dispute ouverte, et réouverte, par la violence et la vengeance, et que c'est précisément pour cela que se pose la question d'*agapè*<sup>12</sup>, seule affaire de personnes disposant d'une certaine autonomie. Par *agapè*, entendons ces élans où l'on devient sujet et qui engagent dans un amour singulier vers une personne. Élans qui ne sont pas conditionnés par la réciprocité et nous éloignent du calcul et même de la mesure. Les individus 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...). Dès lors, l'intelligence interculturelle est cette ressource commune d'appréhender des équivalences plutôt que des principes normés, des cohérences et de communiquer à travers elles<sup>13</sup>. Ces équivalences ne sont pas symétriques. Elles emboîtent le pas au beau commerce du don...

De naissance relativement récente en entreprise, la discipline du « management interculturel » recouvre opérationnellement

---

12. Luc Boltanski, *L'Amour et la justice comme compétences*, *op. cit.*

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

la gestion des équipes et des complémentarités lors des rapprochements d'entreprises en contexte mondialisé, quand on continue de s'appeler les « ex » de... ou les « bleus » et les « rouges », des années plus tard. Elle concerne également la négociation de contrats à travers des 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. Dans le secteur associatif et humanitaire, qui pourtant embauche de plus en plus de cadres provenant du monde de l'entreprise ou formés dans des écoles de management, l'expression « management interculturel » est assez rarement employée, mais elle recouvre bien la même réalité. On parle d'une gouvernance associative prenant en compte la dimension culturelle ou d'une nécessaire « sensibilisation » des personnels à l'interculturel, qu'ils soient amenés à être expatriés (soignants, agronomes, logisticiens, assistants techniques, coopérants, volontaires...) ou qu'ils travaillent dans leur pays dans des milieux très multiculturels.

## **L'ARMÉE ET LA FUITE DES CERVEAUX, À L'ORIGINE DE LA PRÉOCCUPATION INTERCULTURELLE**

Le management interculturel est né dans le contexte des années 1970 quand les sphères dirigeantes de grandes entreprises majoritairement anglo-saxonnes ont fait appel à des actions de conseil et à des travaux plus théoriques ayant pour but de connaître la culture des marchés, la conception culturelle du « besoin » à satisfaire, comme une stratégie préalable à toute implantation ou à toute expatriation<sup>14</sup>. C'est à la suite de travaux sur la présence des forces militaires occidentales hors de leur sol, des recherches sur la fuite des cerveaux des pays dits alors « en voie de développement » qu'une préoccupation « interculturelle » nouvelle a rejoint la question de l'expatriation ou de la négociation internationale.

---

14. Lrong Lim et Peter Firkola, "Methodological Issues in Cross-Cultural Management Research: Problems, Solutions and Proposals", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 2000.

On s'est alors intéressé de plus près à une compréhension cognitive, émotionnelle et comportementale du partenaire et du milieu d'accueil étrangers, à la capacité d'action face à des situations peu connues, ambivalentes et parfois incongrues à mesure que l'on a communiqué à distance et dans des temporalités de plus en plus asynchrones. Ce n'est que progressivement que le management interculturel s'est attaché autant à une diversité du personnel déjà là, endogène, dans les équipes de travail (en termes de métiers, d'âges, d'origines, de situations de handicap, de discriminations, de trajectoires de vie...)<sup>15</sup>, qu'à celle produite par une internationalisation croissante des firmes et par la présence de personnels en terre étrangère (aspect exogène)<sup>16</sup>.

Un négociateur qui rappelle son enfance dans le pays du négociateur d'en face et choisit systématiquement les thèmes de conversation en référence avec cette histoire commune, un contremaître qui recrute quelqu'un de sa région d'origine au motif qu'il s'entendra mieux avec lui quoi qu'il arrive, un directeur des ressources humaines qui demande à l'ensemble des lignes managériales de l'entreprise de remplir un tableau de bord sur la gestion de la diversité en reprenant les catégories du recensement américain (*White, Black, Asian... some other races...*) parce que ce sont celles qui sont acceptées par les agences de notation sociale les plus puissantes sur le marché... on constate aisément que dans beaucoup d'organisations la catégorie d'appartenance ethnique se révèle de plus en plus prégnante pour exprimer les revendications des acteurs sociaux, leurs choix d'appartenance groupale, leur loyauté et leurs droits collectifs. La culture s'affirme de plus en plus souvent comme « une ressource ou un potentiel à l'origine du développement identitaire des acteurs sociaux<sup>17</sup> ». Au travail, le pouvoir statutaire donne de moins en moins de stabilité identitaire, est de moins en moins

---

15. Jean-François Chanlat, Pascale De Rozario et François Goxe, «Ce que la culture fait aux organisations», in François Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot et Jean-François Chanlat (dir.), *Théorie des organisations. Nouveaux tournants*, Economica, 2016.

16. Sid Ahmed Soussi et Annie Coté, «La diversité culturelle dans les organisations : critique du management interculturel et nécessité d'un nouveau regard épistémologique», *Revue universitaire de sociologie*, n° 1, 2008.

17. Geneviève Vinsonneau, *L'Identité culturelle*, Armand Colin, 2002.

admis comme une « donnée naturelle » et, à l'inverse, la *reconnaissance* de l'identité culturelle tend à conférer davantage de pouvoir en situation<sup>18</sup>. Cela conduit à souligner une fois encore que la cohérence supposée des ensembles culturels cache les efforts de chacun pour vaincre des incertitudes de position sociale et d'ambiguïté des significations culturelles.

## STATUT ACQUIS, STATUT ATTRIBUÉ

Il convient cependant de noter que ce « pouvoir statutaire » ne recouvre pas du tout les mêmes réalités d'une culture à l'autre. Les critères qui déterminent le statut social des uns peuvent être bien peu déterminants pour les autres. Ceux-ci sont en réalité d'une extraordinaire diversité. Ils peuvent être liés, par exemple, et en vrac : à la situation professionnelle, aux diplômes et aux savoirs reconnus, à des pouvoirs magiques, à des qualités artistiques, à l'âge, à l'hérédité, à un niveau de fortune, etc. Fons Trompenaars<sup>19</sup> a distingué ainsi deux tendances dans la manière d'approcher le statut social, plus ou moins présentes en fonction des sociétés. Certaines sociétés privilégient ce que l'individu a pu construire et réaliser (son cursus, ses récompenses, ses réalisations, ses compétences, etc.), mettant ainsi l'accent sur un statut social *acquis* (on pourrait même lui préférer le terme de *conquis*). C'est le cas des *achieving societies* anglo-saxonnes ou nord-européennes, comme les nomme David McClelland<sup>20</sup>. D'autres sociétés mettent davantage en avant un statut social directement issu de l'éducation, de l'origine, de la classe ou de l'âge, c'est-à-dire un statut social *attribué*, qui est avant tout hérité d'un environnement culturel et social, et issu de caractéristiques « objectives » (comme l'âge, par l'exemple). Les Anglo-Saxons sont d'ailleurs souvent très surpris de voir l'importance que revêtent pour les Français les diplômes et leur plus ou moins grand prestige. Plus largement, l'idée même, assez française, qu'il existe

18. Andréa Semprini, *Le Multiculturalisme*, PUF, 1997.

19. Fons Trompenaars, *L'Entreprise multiculturelle*, Maxima Laurent Du Mesnil Éditeur, 1994.

20. David McClelland, *The Achieving Society*, Pober Publishing Company, 2010.

des postes de direction qui seraient avant tout acquis par la réussite à certains concours universitaires assurant un statut immédiatement supérieur à ceux qui, même expérimentés, n'ont pas ces diplômes paraît étrange à beaucoup de nos partenaires européens ou d'outre-Atlantique.

L'importance du statut acquis/conquis par rapport au statut attribué/hérité a un impact direct sur les modes d'organisation et de rémunération au sein des organisations. Les rémunérations sont-elles effectuées en fonction des performances ou proportionnellement à la position hiérarchique et au statut professionnel de chacun? L'organisation hiérarchique et la dynamique de promotion interne se justifient-elles avant tout par les compétences et les réalisations des employés? Dans quelle mesure cette logique de promotion, uniquement fondée sur les compétences et les réalisations, ne risque-t-elle pas de faire « perdre la face » à des employés attendant eux aussi des promotions et ayant en tête d'autres déterminants de leur mobilité sociale (leur âge, leur origine, leur sexe, etc.)? Ainsi, plus d'un jeune Japonais hésite à accepter une promotion qui le placerait au-dessus de collègues plus âgés.

## **SUPERPOSER LES CALQUES !**

C'est bien en connaissant le caractère des nations qu'on peut déterminer quelles sont les institutions qu'elles peuvent accepter et les moyens permettant de les diriger. Mais pas n'importe comment!

Pour pouvoir pluraliser les raisons d'agir et l'observation des actions réelles, il faut se pourvoir de grilles d'analyse complémentaires et accepter que le niveau d'observation « national » se soit beaucoup métamorphosé! Tel est un des objectifs primordiaux du management interculturel. Or, une certaine tradition, dans ce domaine, opère à partir d'un seul chemin. Sa « grande phrase » consiste à dire: « Les Françaises sont... » ou « Les Ivoiriennes aiment d'abord... »

On se demandera alors, par exemple: « Qu'y a-t-il de commun entre les représentations d'un ingénieur français, celles d'un psychosociologue hollandais, celles d'un chercheur canadien en communication ou celles d'un expert américain en gestion des

organisations? Entre *manus*, en latin “la main”, et *maneggiare*, en italien “manier”, qui a donné le terme d’équitation “exercer, dresser aux exercices du manège”, comment situer un processus qui peut relever de règles techniques pour certains, de la connaissance des hommes pour d’autres, de la maîtrise de codes langagiers ou de la gestion financière pour d’autres encore<sup>21</sup>?»

Il y a une tendance historique de la discipline à n’utiliser qu’une seule focale. À refuser de marcher à différents étages de l’analyse et d’assumer les contraintes d’association des différents niveaux d’observation (micro, méso, macro). Une focalisation excessive s’opère sur des valeurs exprimées. Dans une approche que nous qualifierons de « classique », pour ne pas dire dépassée, erronée, en management interculturel, nous pouvons lire : « Une comparaison des auto-présentations d’entreprises chinoises et françaises montre que leur identité organisationnelle est véhiculée selon la logique culturelle de chacun des pays : les Français mettant l’accent sur leur expertise reconnue et les Chinois sur les relations harmonieuses avec leurs clients<sup>22</sup>. » Il suffit donc de choisir une ou plusieurs valeurs repérées dans une culture nationale, valeurs isolées sans articulation ni cohérence, et d’étudier statistiquement leurs relations avec le phénomène managérial à étudier : une immense partie de la recherche interculturelle est bâtie sur ce modèle.

L’accentuation systématique sur une variable culturelle débouche sur une forme de « scientisme culturel », qui induit la négation de la dimension universelle de tout individu. Ces études ne tiennent pas compte du fait que la complexité actuelle du tissu social s’explique par des processus de métissages, de bricolages et d’acculturations réciproques.

Le problème du management interculturel est celui de la gestion de la « coexistence des sens<sup>23</sup> » et de la recherche d’un « commun de l’expérience » quand peu semble converger. Comment utiliser

21. Christine Geoffroy, « Management interculturel », *Recherche & Formation*, n° 33, 2000.

22. Jane Kassis-Henderson, « Si on réintroduisait “la culture” dans “l’interculturel” ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, vol. 3, n° 145, 2021.

23. Jean-Marie Breuvart et Francis Danvers, *Migrations, interculturelité et démocratie*, Septentrion, 1998.

opportunément des désaccords, oui, des désaccords, entre des intuitions sur ce qu'est le statut social, le prestige, le changement, le temps, l'espace, le collectif, l'autorité légitime ou l'identité professionnelle? Il est intéressant de constater qu'il n'est pas nécessaire de partager les mêmes représentations culturelles pour agir et travailler ensemble, mais que l'on est bien obligé de trouver un minimum de repères communs, de mots et des signes à peu près compris de tous (sans chercher qu'ils soient absolument identiques). Les trouver n'exclut pas toujours, cependant, le maintien d'une certaine ambiguïté quant aux missions et objectifs poursuivis, même si des interprétations divergentes coexistent pacifiquement.

Comment encourager le pluralisme culturel dans une société donnée tout en y développant un sentiment d'appartenance à un projet commun? Marc Bosche a su très bien explorer cela, cette nécessité de créer un socle culturel commun avec des personnes qui entendent différemment les principes de fonctionnement ou le résultat produit, grâce à la différence qu'il fait entre orchestre de jazz et formation classique. Dans un orchestre classique, la partition est formulée plus ou moins par écrit. À l'avance. Chaque acteur dans l'interaction joue une voix de la partition globale, intégrant des données communicationnelles (gestes, par exemple) et contextuelles complexes. Chaque individu puise dans sa grammaire culturelle pour penser son comportement. Chacun, en lisant une partition différente, fera qu'il y aura dissonance s'il n'y a pas répétition.

Dans le jazz, les musiciens, en cas de dissonance, puisent dans leur grammaire de comportements pour y réagir, et augmentent encore la dissonance car ils se réfèrent à des grammaires différentes. Et prennent plaisir à creuser ces écarts. Ils réalisent, par une prise de conscience, que leur grammaire est comme partielle, insuffisante. Ils tentent alors de découvrir la grammaire de l'autre en échangeant.

## UN AVENIR INTERDISCIPLINAIRE ?

Mark Peterson, professeur à Maastricht, continuateur de Geert Hofstede au sein de la chaire "*on Cultural Diversity*", a fait six recommandations pour l'avenir de la recherche interculturelle: clarifier

les liens entre individus et cultures nationales, trouver des alternatives à l'étude des « valeurs », développer les approches qualitatives, reconsidérer les frontières culturelles, modéliser les dynamiques interculturelles et mieux utiliser les idées locales. Nous cherchons à fournir des réponses dans ce livre.

Complexifier l'analyse du monde plutôt que simplifier les logiques du monde. « Par complémentariste, écrit Jean-François Chanlat<sup>24</sup>, à la suite de Georges Devereux, nous entendons que tout phénomène étudié a toujours plusieurs explications. » La pratique scientifique est pratique « carrefour » de points de vue différents sur le même ensemble de réalités sociales et humaines, comme le pensait aussi Fernand Braudel. « Selon le niveau auquel on étudie [le phénomène] (psychologique, sociologique, économique, etc.), on mettra en valeur une série d'éléments particuliers. C'est l'étude du phénomène concret qui nous permettra alors de savoir à quel moment par souci d'économie en matière d'explication, on devra passer d'un cadre de référence et ou d'un schéma conceptuel à un autre<sup>25</sup>. »

Nous croyons aux vertus de l'interdisciplinarité et voyons comme un danger la spécialisation de toutes les professions considérées. « En 1950, il y avait quinze spécialités médico-chirurgicales. Il y en a cent cinquante aujourd'hui. La science progresse », résume Régis Debray<sup>26</sup>.

Dominique Schnapper constate, à propos de l'organisation récente des universités d'outre-Atlantique, de plus en plus organisées selon des départements orientés « par leur objet concret (*Black studies* ou *African-American studies*, *gender studies*, *Jewish studies*) et non par leur point de vue intellectuel (histoire, anthropologie, sociologie, philosophie) » que cela « renforce la spécialisation, en créant des “marchés académiques” particuliers. Chaque spécialiste d'une population ou d'une culture, souvent issu du milieu étudié, est de plus renvoyé à son propre ghetto intellectuel et académique dans lequel on se forme, puis on se recrute, entre soi. Cette évolution

---

24. Jean-François Chanlat, *Sciences sociales, management et sociétés. Plaidoyer pour une anthropologie élargie*, Presses de l'université Laval, 2022.

25. *Ibid.*

26. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, Gallimard, 2017.

risque de limiter les échanges entre des chercheurs qui définissent leur projet intellectuel d'abord par les objets ou les populations qu'ils étudient<sup>27</sup>».

Méfions-nous de « ces experts qui tendent à remplacer les savants » et font que « l'on n'aura plus que des ouvriers spécialisés dans la chaîne de production des savoirs<sup>28</sup> ».

---

27. Dominique Schnapper, *La Citoyenneté à l'épreuve*, Gallimard, 2018, cité par Pierre-André Taguieff, *L'Imposture décoloniale. Science imaginaire et pseudo-antiracisme*, L'Observatoire, 2020.

28. *ibid.*

# IX. DÉCLOISONNER LA RÉFLEXION SUR L'INTERCULTUREL

DE L'ENTREPRISE À L'HUMANITAIRE,  
DES QUESTIONS COMMUNES

*Les grilles et les modèles définissent des structures, non des rapports d'un sujet avec une situation. Les traits culturels, les check-lists et les « différences culturelles », comme celles en facteurs de Geert Hofstede, ne disent rien d'essentiel sur le rapport particulier que l'individu va entretenir avec une situation interculturelle.*

Marc Bosche<sup>1</sup>

Nous avons toujours voulu associer champ théorique et perspectives pratiques dans nos livres et nos actions. Nous aimerions être des praticiens amoureux du champ des idées. Cette volonté d'associer ancrages théoriques spéculatifs et dimension de l'action quotidienne est féconde pour essayer de tenir une posture d'intervention « critique et contributive à la fois », selon la belle expression de Marc Uhalde<sup>2</sup>. À nous d'aider à faire émerger une volonté, de l'éclairer, et de proposer des grilles de compréhension possible du réel ; de permettre aux acteurs d'accéder, suivant l'expression d'Alain Touraine, à un « niveau de conscience supérieure », plus informé des enjeux de l'interculturel ; de rendre compte des forces en action et en tension ; de formuler des hypothèses afin que tous puissent accéder à une compréhension approfondie de leur situation de travail, identifier

---

1. *Management interculturel*, Nathan, 1993.

2. « Hommage à Marc Uhalde », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 28, 2014.

les marges dont ils pourront disposer, intervenir directement pour modifier les normes prescrites<sup>3</sup>.

Dans nos propres démarches de recherche, nous sommes attentifs à rester le plus ouverts possible, observant, analysant, communiquant, soucieux de diffuser les résultats obtenus tant à l'intérieur de l'organisation auprès des praticiens qu'à l'extérieur en direction, par exemple, des milieux académiques. Ce souci est particulièrement sensible dans le domaine associatif et humanitaire, où nous avons pu constater à de très nombreuses reprises que des enquêteurs « pompaient » en quelque sorte, sans vergogne, des informations à des communautés pauvres de pays du Sud ou même de leur propre pays sans se préoccuper d'aucune manière de leur restituer les résultats de ces recherches. C'est une question de paresse, mais aussi parfois de mépris : comment des personnes aussi peu « éduquées » pourraient-elles comprendre quoi que ce soit à des enquêtes sociologiques ? On est là dans le cas de démarches de recherche descendantes et nullement participatives. On se trouve dans un cas diamétralement opposé avec la manière dont le mouvement ATD Quart Monde tient le travail de recherche pour une aventure essentielle et collective. Pionnier dans ce domaine dès sa fondation par Joseph Wresinski en 1957, le mouvement a toujours considéré comme prioritaire la dimension recherche dans son travail, en associant des universitaires à des travaux participatifs avec les personnes les plus pauvres dans le cadre de l'unité « Science et service ». Les « universités populaires Quart Monde » ont ensuite permis une réflexion approfondie sur les questions de grande pauvreté, associant des militants issus de ce milieu, des universitaires et diverses personnes « alliées » du mouvement. De très importants chantiers sur le « croisement des savoirs » et sur le « croisement des pouvoirs » ont également fait l'objet de publications fortement diffusées, dans lesquelles la parole des plus pauvres est constamment présente. Aujourd'hui, le Centre international de mémoire et de recherche Joseph-Wresinski rassemble une quantité impressionnante d'archives (papier, enregistrements, vidéos, etc.), témoin de

---

3. Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la FNSP / ANACT, 1994.

l'importance cruciale accordée à la capitalisation collective d'une histoire dans laquelle les personnes vivant dans la grande pauvreté n'ont pas été des « objets » de recherche, mais des sujets et des acteurs à part entière<sup>4</sup>.

## SOCIOLOGIE PRATIQUE

Dans cet esprit, nous défendons l'utilité d'une pratique sociologique « immergée ». D'ordinaire, celui qui pratique la psychologie ou la sociologie vit de contrats de recherche gérés par des laboratoires ou des associations, parfois de commandes institutionnelles de l'État. Il est plus rare de trouver des professionnels de ces disciplines embauchés directement par des entreprises, des fondations ou des associations. Et encore plus rare de tenter de se saisir des exigences de la démarche sociologique à travers enquêtes, ouvrages et enseignements pour les associer à des emplois à temps plein de gestionnaire des ressources humaines ou de formateur, comme cela est notre cas. Nous avons toujours ainsi trouvé de l'intérêt aux deux figures du sociologue *pour* l'action, « académique », et du sociologue *dans* l'action, « praticien ». La recherche fondamentale qui ne tend pas explicitement vers une finalité de création de valeur économique, d'une part, et la recherche « professionnalisée » selon une demande sociale, un appel d'offres, une expertise, d'autre part.

Par sociologie pratique<sup>5</sup>, nous voulons, avec d'autres, comme Renaud Sainsaulieu ou Geneviève Dahan-Seltzer, explorer la possibilité d'une double présence à la fois dans le pôle praticien des actes « efficaces » en un lieu et une situation et dans le domaine des savoirs « valables » issus de la recherche.

Avec la possibilité d'une sociologie *dans* l'action, c'est la question de praticiens formés à la sociologie mais exerçant, à temps plein, à

4. Cf. Bruno Tardieu, *Quand un peuple parle*, La Découverte, 2015 ; Eugen Brand (entretiens avec Michel Sauquet), *La Dignité pour boussole*, L'Atelier / Quart Monde, 2020.

5. On mentionnera ici la revue *Sociologies pratiques* fondée en 1999 par Renaud Sainsaulieu, dynamisée par Geneviève Dahan-Seltzer, François Granier et Marc Uhalde, au sein de l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise (APSE).

partir d'un autre métier constitué (dirigeant, DRH, manager, syndicaliste...) qui se pose. Le matin en entreprise, le midi dans un laboratoire de recherche et le soir à enseigner et à transmettre. Cette journée passée à vivre des écarts, des analogies et à tenter de faire des ponts nous a poussés à mieux comprendre les états de dissonance ou de tiraillement vécus par d'autres que nous. Nous pensons cette posture particulièrement exigeante et féconde en ces temps archipéliques.

La question de la communication des résultats des recherches, qu'elles soient de nature sociologique ou non, est pour nous, redisons-le, essentielle. Champion de la logique de l'immersion et du dialogue fécond entre la réflexion et l'action, Pierre Calame<sup>6</sup> a toujours brocardé ce qu'il appelle la « nouvelle trahison des clercs ». Par cette expression, il dénonce cette incapacité de nombre de scientifiques à expliquer clairement à un public non spécialiste ce sur quoi ils travaillent, pourquoi ils le font, et ce qu'ils découvrent ou non dans leurs recherches. Il va même jusqu'à soupçonner certains de refuser carrément de le faire, pour des raisons peu glorieuses : « Si j'explique en vingt-cinq minutes l'esprit de vingt-cinq ans de travail, on va se demander, si c'est si facile à comprendre, pourquoi j'ai été payé vingt-cinq ans pour faire ces recherches ! » Le refus pour un chercheur de parler à d'autres que ses « pairs », le refuge dans le langage codé que personne d'autre que les spécialistes ne peut mettre en question est une attitude bien commode mais peu respectueuse de la légitimité des citoyens à être associés à la politique de recherche de leur pays. Certes, on ne peut « vulgariser » des thèmes scientifiques très pointus sans dire n'importe quoi, mais dans beaucoup de cas, la science peut être partagée et être mise en débat bien davantage qu'elle ne l'est actuellement. Cependant, et c'est heureux, cette idée de partage et de mise en débat progresse dans notre pays actuellement, avec l'ouverture d'espaces de controverses, ce que les Anglo-Saxons appellent des *debating societies*, avec le développement de « conférences de citoyens », avec la relative généralisation de l'existence de comités d'éthique dans les grands instituts

---

6. Pierre Calame, *Mission possible*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2003.

de recherche, avec l'émergence d'associations comme « Sciences citoyennes<sup>7</sup> », autant de signes d'ouverture et d'élargissement de la sphère scientifique.

Il est grand temps pour nous de contribuer, à notre manière, à lier les univers, à faire communiquer les silos et les tuyaux d'orgue. Nous l'avons dit d'emblée : notre propre collaboration, en tant qu'auteurs de ce livre, pour nous qui sommes issus de milieux très différents et supposés n'avoir que peu à voir l'un avec l'autre (le monde de l'entreprise et le monde associatif), est née du constat que beaucoup de questions qui se posaient à nous étaient relativement identiques, comme si le cloisonnement des domaines était beaucoup plus artificiel – et erroné – que nous ne le pensions.

## MALAISES

Il y a quelque chose de l'apprenti sorcier chez celui qui se mêle d'explorer l'interculturel. Certains d'entre nous en ont fait l'expérience : on commence par un milieu donné, soit l'entreprise, soit l'université, soit le milieu associatif, et de fil en aiguille, on comprend que l'on ne peut pas se fermer à d'autres problématiques, parfois à la demande de terrains que l'on n'attendait pas. Cette demande vient à notre sens d'une forte préoccupation, parfois d'un véritable malaise ressenti aujourd'hui à l'égard de la question interculturelle par de nombreux milieux.

On trouve ce malaise, par exemple, dans le milieu des ONG internationales lorsqu'elles se préoccupent de la gestion de la diversité. Ces organisations sont en proie à de plus en plus de doutes quant à l'adaptation de leurs méthodes aux conditions locales des pays où elles interviennent : la bonne volonté et les savoir-faire occidentaux ne suffisent pas. Non seulement les ONG occidentales ont parfois malgré elles une tendance fâcheuse à étouffer les potentialités des ONG et des administrations locales quand elles interviennent en urgence avec leur arsenal de moyens, mais il leur arrive d'intervenir

---

7. <https://sciencescitoyennes.org>

de manière très inappropriée en appliquant *urbi et orbi* des modes opératoires correspondant, pour les organisations agissant dans le domaine de la santé, au modèle bio-médical appris sur les bancs de nos universités. Les ONG sont des organisations dans lesquelles, au siège international ou dans les bureaux locaux ou nationaux, on rencontre des difficultés de gestion des équipes multiculturelles tout à fait comparables à celles de l'entreprise. Le milieu des ONG est aussi sous la pression des compagnies d'assurances à propos des questions de sécurité liées à des questions culturelles. Dans certains cas, ce facteur a été à la base du déclenchement d'une recherche et d'un débat sur l'interculturel au sein des organisations.

Nous avons déjà signalé à plusieurs reprises que l'on trouve cette préoccupation croissante sur l'interculturel dans les milieux de l'entreprise et dans certaines sphères de l'administration. Mais est-elle de même nature? Plus d'un formateur évoluant exclusivement dans le milieu associatif ou dans un cadre universitaire et sollicité soudain par des entreprises ou des collectivités territoriales nous a avoué être passablement terrifié, dans un premier temps, par la perspective de s'adresser à des professionnels du secteur marchand ou de la fonction publique, pensant que ces derniers ne trouveraient aucune pertinence à un discours et à une mise en débat initialement testés auprès d'étudiants et de futurs expatriés humanitaires. Par la suite, ils ont compris que cette terreur procédait, pour leur part, d'un véritable procès d'intention et que les problématiques étaient en fait très proches, dans de multiples domaines : la remise en question du monolithisme des cultures d'entreprise ou d'administration ; la préparation des cadres à l'expatriation ou à l'impatriation ; la gestion d'équipes multiculturelles ; les accommodements quotidiens recherchés par les entreprises et les administrations comme pour les associations pour tenir compte des demandes d'ordre religieux des employés ; pour la fonction publique, le casse-tête de la concertation territoriale, où l'on se rend compte que le dialogue entre un énarque et un intermittent du spectacle n'est pas forcément plus facile que le dialogue franco-chinois...

Lors d'un colloque tenu à Neuchâtel en 2012 à la HEG Arc, nous nous sommes livrés à l'exercice d'analyse comparée des mots et des expressions utilisés par des représentants du monde de l'entreprise, d'une part, et des ONG, d'autre part. Nous avons ainsi relevé un grand

nombre de points sur lesquels, avec un vocabulaire différent, les uns et les autres parlaient de la même chose : même mise en question, par exemple, des cultures institutionnelles (là où pour le milieu marchand on dénonce le « prêt-à-porter » souvent préféré au « sur-mesure » dans la gestion internationale, les ONG parlent de « désoccidentalisation » et d'adaptation aux cultures locales) ; même questionnement autour de la façon de rendre des comptes (« mises en œuvre cérémonielles » dans les entreprises, tyrannie du *reporting* aux sièges et aux bailleurs des ONG) ; même constat de burn-out dans les deux cas ; même désarroi devant les urgences opérationnelles (dans tous les milieux, question récurrente de savoir si la culture est soluble dans l'urgence) ; même inventaire des « dissonances communicationnelles » ; mêmes conséquences des problèmes de sécurité dans la gestion au quotidien : même importance du don libre, sans attente de retour, au-delà des obligations contractuelles, etc.

## LES MILLE ET UN SECTEURS CONCERNÉS PAR L'INTERCULTUREL

Si nous élargissons nos observations au-delà du face-à-face un peu caricatural entre les entreprises et les ONG, nous retrouvons cette préoccupation interculturelle dans bien d'autres secteurs qui nous ont sollicités l'un et l'autre.

On la retrouve, par exemple, dans les milieux de l'action sanitaire et sociale (hôpitaux, EPHAD, etc.), amenés à gérer la diversité culturelle et générationnelle croissante des équipes soignantes ; ainsi les gestionnaires de maisons de retraite observent-ils qu'au-delà de la question de savoir s'il faut aménager les conditions de travail pour tenir compte de certaines demandes du personnel liées à la pratique religieuse, les traits culturels de l'attitude de ce personnel très cosmopolite à l'égard des personnes âgées (rapport au corps, au temps, au grand âge...) – et l'attitude même des pensionnaires vis-à-vis des soignants – se révèlent souvent être un sérieux problème. Questions tirées du *Culturoscope*<sup>8</sup> : *Qu'est-ce qui est considéré comme*

---

8. Michel Sauquet et Martin Viélajus, *Le Culturoscope*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2016.

*puisque et impudique ici et là ? Quelles sont les parties du corps que l'on doit cacher ? Maîtrise-t-on son corps ? Le corps nous appartient-il ?*

On la retrouve dans les secteurs économiques des pays africains, asiatiques, latino-américains où s'opposent une culture du troc, du non-marchand, de l'informel et une culture de l'entreprise formelle, conforme aux réglementations administratives du pays et aux normes des puissances étrangères. Il est beau de voir qu'en indonésien le mot « merci » se dit *terima-kasih* (littéralement : « recevoir-donner ») et qu'on répond *sama-sama* (littéralement : « avec-avec » et donc « ensemble »). Le receveur, éclairé ou pas par une intelligence de la relation, doit d'abord savoir recevoir et ensuite savoir rendre à d'autres un « équivalent » de ce qu'il a reçu, faisant de l'échange un contrat social, un endettement mutuel qui explique souvent bien mieux la coopération que la contrainte ou le contrat. *Culturoscope : Quel sens est donné au cadeau ? Est-ce un impératif social ? Quel est le niveau de ritualisation des relations sociales (banquets, cadeaux, etc.) ? Quelle place occupent les « cérémonies de passage » (initiation, mariages, enterrements, etc.), et quelles dépenses occasionnent-elles ?*

On la retrouve dans des communautés de logiciel libre ou d'arènes de discussion sur le Net qui veulent redessiner la figure d'une gouvernance restreinte, financière ou actionnariale en une gouvernance élargie, sans structure hiérarchique pyramidale, faisant place au plaisir de l'autonomie dans l'égalité et où aussi, selon l'angle choisi, tous les membres sont des « surveillants en puissance » ou des gardiens patients d'un beau projet de vigilance collective. On se souvient, par exemple, des Wiki-pompiers, créé en 2005 pour la régulation des conflits d'édition quand le consensus échouait dans les pages de discussion ou les « chats », aujourd'hui supprimé. *Culturoscope : Quel est le sens d'un « oui » dans une délibération collective ? Les représentations des distances physiques ou sur le Net sont-elles spontanément liées à des mesures de longueur (mètres, kilomètres...) ou à des temps de déplacement ? Quelles motivations à travailler gratuitement ? Le « métier » est-il perçu comme un choix, une vocation, un métier ?*

On la retrouve dans des structures militaires, notamment au sein des forces de maintien de la paix de l'ONU, où les efforts de connaissance culturelle des populations concernées prennent une importance qu'ils n'avaient pas il y a dix ou vingt ans. Ancien des forces d'interposition au Liban et au Kosovo, ex-commandant

des forces de maintien de la paix en Somalie, un général que nous avons invité lors d'un séminaire de Sciences Po insistait sur les effets du lien entre ignorance de la culture de l'autre et peur, cette peur qui décuple les dégâts dans un conflit (« Quand on a peur, on tire plus vite »). C'est pourquoi, de plus en plus, non sans difficultés et sans bavures, les armées travaillent en lien étroit avec les ONG locales pour mieux comprendre les conditions culturelles dans lesquelles elles interviennent. *Culturoscope* : Dans quelle mesure un individu peut-il influencer le comportement d'un autre, dans quelle mesure peut-il le commander ? Quelle place fait-on aux conflits, et même aux morts, dans les sociétés ? Quel est leur degré de présence dans les pensées et la vie quotidienne des vivants ? La mort est-elle considérée comme une rupture, un drame, ou est-elle inscrite dans une continuité avec la vie ? Quel sens ont les rites d'accompagnement de la mort ?

On trouve évidemment la préoccupation interculturelle dans les milieux de l'enseignement. On connaît les difficultés de gestion de classes du primaire et du secondaire où coexistent des dizaines d'origines culturelles différentes, avec des contraintes économiques différentes, des impératifs alimentaires différents, etc. À l'université, la donne est en train de changer radicalement avec l'internationalisation très rapide des grandes écoles et des masters universitaires. Lors des séminaires que nous avons animés à l'université ou dans des écoles d'ingénieurs et de management, nous nous sommes retrouvés dans des classes où il y avait forcément plusieurs Chinois, quelques Japonais, beaucoup d'Européens de l'Est, et où les responsables pédagogiques étaient confrontés à de gros problèmes d'intégration. *Culturoscope* : Que veut dire « scientifique » d'une culture géographique et professionnelle à l'autre ? Le registre du scientifique y relève-t-il du domaine réservé ? Quel est le statut des savoirs dits « traditionnels » ? Relèvent-ils des croyances ou des leçons de l'expérience ? Comment sont-ils transmis ? Quels sont les supports du savoir dans nos cultures : écrit, oral, numérique... ? Une forme de dialogue existe-t-elle entre les différents savoirs ?

On trouve encore cette préoccupation interculturelle, et de plus en plus, dans les milieux religieux, dans les diocèses catholiques, dans les instances de dialogue interreligieux, dans toutes les institutions, en France, chargées de veiller au respect de la laïcité. *Culturoscope* : La religion est-elle, dans le pays, une religion d'État ? Quelle place et quelle influence y ont les autorités religieuses ? Cela apparaît-il

*toujours clairement ? Quelles sont les manifestations du fait religieux dans l'espace public (signes d'appartenance religieuse, revendication de temps et de lieux réservés à la prière, observation d'interdits alimentaires et de périodes d'abstinence – ramadan, sabbat, etc.) ? Quelle est la récurrence des références religieuses dans le langage courant (manière d'indiquer les heures de rendez-vous, locutions, etc.) ?*

Ainsi, de l'entreprise à l'Église, du logiciel libre à la petite bande d'amis, de l'association de solidarité internationale à l'armée, de l'établissement médico-social à l'école primaire, on peut observer un même besoin d'approfondissement des différences (et des similitudes) culturelles, un même besoin de creuser nos rapports respectifs au temps, à l'espace, au sacré, au corps, au statut social, au collectif, au travail, au conflit, à l'argent, à l'autorité, etc., et un même souci de clarifier les malentendus provenant de modes et de codes de communication différents.

Du coup, sous réserve des adaptations et appropriations nécessaires, de mêmes outils peuvent être proposés aux uns et aux autres. Le cas du *Culturoscope*, dont toutes les questions précédemment posées s'inspirent, s'est révélé instructif à cet égard. Initialement conçu pour des étudiants de Sciences Po, futurs expatriés, cet outil a été testé auprès d'institutions très différentes, et substantiellement enrichi par leurs suggestions : plusieurs universités et grandes écoles, collectivités territoriales impliquées dans la coopération internationale, bureaux d'études et consultants, ONG, structures d'éducation populaire, traducteurs et, de manière plus indirecte, entreprises, Églises, milieux médicaux. Plus d'une vingtaine d'organisations patronnent cet outil d'interrogation qui, même s'il n'est pas – et c'est tant mieux – suivi à la lettre, correspond pour elles à un questionnement dans lequel, disent-elles, « elles se retrouvent ». Plus encore, chaque fois que nous avons été amenés à collaborer avec une organisation pour une adaptation-réécriture du *Culturoscope* devant permettre un document « maison », nous pensons que ladite organisation ne garderait des soixante-dix grandes questions de l'outil qu'un petit nombre, jugeant la plupart de moindre pertinence par rapport à ses propres problèmes. Encore un procès d'intention de notre part. En général, il n'en fut rien, et c'est plutôt l'ajout de questions supplémentaires qui fut privilégié.

# X. LA RICHESSE DE L'ATYPIQUE

## PROTÉGER LES TALENTS, UN ASPECT IMPORTANT DE L'INTELLIGENCE INTERCULTURELLE

*Il n'est d'intelligence que créatrice.*

Amélie Nothomb<sup>1</sup>

Claude Lévi-Strauss pointait que l'on n'était « jamais aussi conscient de sa culture qu'à l'étranger ».

Tzvetan Todorov<sup>2</sup> parle, à cet égard, de double mouvement d'éloignement : le premier est le sentiment de décalage, quand on vit à l'étranger, entre soi et sa société pour conséquemment sentir l'attrait des autres ; le second consiste à effectuer un mouvement de retour vers soi, que celui-ci soit physique ou mental. C'est cette distance à soi qui dispose certains expatriés à changer leurs cadres de références ou à chercher à revisiter leurs systèmes de valeurs nourriciers. Pour eux, les mots de l'enfance deviennent progressivement langue étrangère. Dans le second rapprochement de Tzvetan Todorov, le sujet devient en mesure d'étudier les deux sociétés : la société d'origine et la société étrangère. Le sentiment de double compréhension le rend en quelque sorte doublement étranger. Le nécessaire va-et-vient entre soi et l'autre permet de saisir l'altérité tout en préservant les bases sécurisantes d'un pôle identitaire ontologique. Et plus encore, pour ceux qui sont « bien nés » ou « bien instruits », qui ont pu choisir le sens de leur périple en marchant sur les traces d'anciens, il y a un plaisir à jouer avec les catégories exposées de sa personne et avec la prise de conscience aiguë de soi qui y est associée quand on voyage.

---

1. Amélie Nothomb, *Péplum*, Albin Michel, 1996.

2. Tzvetan Todorov, *Nous et les autres. La réflexion française sur la diversité humaine*, Le Seuil, coll. « Points Essais », 1989.

Norbert Alter<sup>3</sup>, dans l'analyse qu'il fait de patrons *atypiques* dans son livre *La Force de la différence*, nous aide à mieux comprendre cet enjeu relationnel et spatial de gens qui sont mis en position d'étrangers, de minoritaires – comme cette femme qui réussit dans un « monde d'hommes », cet homme autodidacte né ailleurs que chez nous ou cette personne en situation de handicap invisible – et qui accèdent au sommet de leur entreprise. Ces êtres, qui légitiment le principe du mérite sur celui de la naissance, des droits acquis sur les obligations héritées, ont toujours une « lucidité forcée<sup>4</sup> ». Toutes et tous ont été contraints tôt d'imaginer que le monde pouvait être autre que celui dans lequel ils vivaient. Toutes et tous ont pu éprouver que le vide et la solitude qu'on leur promettait jeunes n'étaient pas si réels que cela et que l'essentiel était surtout de ne pas tenir le rôle que la société nous imposait. Ces individus, plus que d'autres, ont su voir des germes prometteurs dans toutes les affaires difficiles ou risquées dont personne d'autre qu'eux ne voulait. Caractères admirablement formés, la vie les a chargés d'énergie, de dons naturels mis à bon usage et ils ont fait « ressort<sup>5</sup> » pour *inverser* leur destin. Pascal Chabot note que sur la tombe de Gottfried Wilhelm Leibniz, décédé le 14 novembre 1716, figurent les mots *inclinata resurget* : la courbe qui s'est infléchi vers le bas s'élèvera à nouveau !

Norbert Alter souligne que ceux qu'il nomme des « patrons atypiques » développent, plus que d'autres, une pensée contextuelle et réflexive, que « leur socialisation repose sur la capacité à objectiver les interactions, les positions sociales ou les représentations, en mobilisant constamment analyse et curiosité ». Deborrah Frable, Tamela Blackstone et Carol Scherbaum<sup>6</sup> mentionnent certains individus qui « sont toujours vigilants ; ils ne dépendent pas de scripts déjà bien répétés et de réponses automatiques dans leurs échanges quotidiens avec les autres personnes ». Ils gardent l'esprit en éveil dans les situations d'interaction sociale. Parce qu'ils ont dû

3. Norbert Alter, *La Force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012.

4. Chantal Jaquet, *Les Transclasses ou la non-reproduction*, PUF, 2014.

5. Pascal Chabot, *Avoir le temps*, PUF, 2021.

6. Deborrah Frable, Tamela Blackstone et Carol Scherbaum, "Marginal and mindful. Deviants in social interactions", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, n° 1, 1990.

lutter pour être ce qu'ils sont, revenir perpétuellement à la « bonne place », au risque de se pétrifier, de s'affadir dans l'apparence du conformisme<sup>7</sup>.

Les patrons atypiques de Norbert Alter illustrent cette vérité propre au caractère humain : on ne se réalise pleinement qu'en étant davantage que nous-mêmes, c'est-à-dire dans un acte volontaire de dépassement, de « sortie de soi ». En recourant à ce qui en soi peut nous permettre d'atteindre autre chose que soi. En cela, le passé conditionne mais ne détermine pas. L'homme ne subit pas son sort ; il peut librement l'accomplir, le prendre en charge, ou tenter de s'y opposer s'il s'en fait une *idée* différente.

Est interculturelle, selon nous, une posture qui s'oppose à ce qui nous fait tomber en dessous de nous-mêmes, nous empêche de nous dépasser et nous dégrade. La rencontre est une occasion inespérée de devenir *par* l'autre ce que je ne peux devenir par moi.

## PRATIQUER LE FAISCEAU D'INDICES

Les conformistes ont un avantage sur les audacieux : ils savent toujours à quoi s'en tenir<sup>8</sup> ! Vigilants aux préjugés, les êtres atypiques qui sont des audacieux, au moins un temps de leur existence, courent le risque de devoir *se signaler* sans cesse. Ces personnes sont constamment obligées de s'adapter à des circonstances sociales ou professionnelles qui ne renvoient pas à leur propre histoire<sup>9</sup> (62). Dans les plis de leurs existences, ces personnes connaissent des bifurcations qui *font* être. Un intempestif, présent en toute création. Des textes de Norbert Alter, on comprend que les inégalités qui prévalent dans nos sociétés sont largement relatives à l'incapacité pour chacun de définir un *sens* à son expérience. De faire face au risque permanent de destruction de sa capacité d'agir, d'un « pouvoir faire ». Et aussi, de se raconter à quelqu'un qui activement écoute et restaure dignité et intégrité du soi. Les mécanismes

7. Chantal Jaquet, *Les Transclasses ou la non-reproduction*, *op. cit.*

8. Pascal Chabot, *Avoir le temps*, *op. cit.*

9. Bruce Bégout, « Notice », in Alfred Schütz, *L'Étranger*, Allia, 2003.

de discrimination ne se limitent pas à un problème d'accès à l'emploi à tel ou tel poste, mais portent davantage encore sur les capacités des personnes à se constituer, une fois dans l'organisation qui les emploie, des savoirs, des expériences, des personnes clés ou de bonnes trajectoires de carrière qui les placent en situation d'être légitimes et légitimées. Quand rien ne vous prédestine à la réussite sociale, penser *différemment* ce qui va de soi pour la majorité, penser « de derrière » devient un atout. Précisément pour réussir à déjouer le stigmate et à *permuter* le cours de son existence. Ni d'ici ni d'ailleurs, ces patrons salariés et entrepreneurs n'appartiennent ni aux normes dominantes ni aux minorités qui seraient censées les représenter. Ils ont plus à gagner que les autres dans la réussite du travail bien fait. Ils ont été, jeunes, plus que les autres, habitués à faire les choses dans l'expression d'une autre volonté et à devoir ruser pour résoudre une situation par l'évitement, l'humour, l'abandon, la menace, la fermeté, la gentillesse... Norbert Alter conclut que « leur distanciation raisonnée repose sur une histoire personnelle "anormale" au cours de laquelle ils ont appris à ne pas se contenter de leur place ». C'est en osant prendre le risque de ne pas se comporter « normalement » que ces personnes spécialistes du « contre-pied » ont pu avoir la force de ne pas accepter une voie mineure et tracée à l'avance par les conventions dominantes. Ces êtres atypiques sont « distanciés », souligne Norbert Alter, observent les outils de gestion avec mesure et même ironie, aiment mieux d'ailleurs « regarder la route que le tableau de bord » et la batterie de ces indicateurs toujours un peu hors sol. Ils pensent « dans l'ouverture des possibles, loin, très loin d'un déjà-savoir, d'un savoir-à-l'avance<sup>10</sup> ». Ils font des écarts, comme invite à le penser François Jullien. « Faire un écart, c'est faire sortir de la norme, procéder de façon incongrue, opérer quelque déplacement vis-à-vis de l'attendu et du convenu ; bref, briser le cadre imparti et se risquer ailleurs, parce que craignant, ici, de s'enliser<sup>11</sup>. » La vigilance de tous les instants qui est la condition de l'étranger, de l'atypique, du « pas comme nous »... permet, au

---

10. Yves Pillant, « Une phénoménologie de la rencontre », *Ergologia*, n° 20, décembre 2018.

11. 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 sciences de l'homme, février 2012.

risque de l'épuisement et du surmenage, de trouver des ressources et de mobiliser des réseaux comme des aimants à opportunités. Du moins quand la vigilance s'associe à l'empathie. Norbert Alter parle alors de la force du « bon chasseur », de celui qui arrive à se mettre à la place de la proie et à anticiper des trajectoires. En ce cas, apprivoiser l'imprévisible est une véritable règle de vie. On n'a, en fait, pas le choix !

## L'ÉCART DES TALENTUEUX

Encore une fois, la différence classe, range, récompense ceux qui sont tellement lisibles qu'ils en sont un peu effrayants. L'écart des atypiques dérange parce qu'il invite à la critique constructive et donne son éclat à la notion de créolisation. Il souligne des dysfonctionnements à résoudre, des manques à combler, des innovations à faire... Il conduit donc les dirigeants à prendre le risque de reconnaître, par exemple, que, dans leur organisation, des étrangers, des « pas comme nous » s'intègrent mal, sont victimes de discriminations non intentionnelles, que des personnels méritants sont injustement sanctionnés et victimes de stress, de violence symbolique au travail. La « valeur » de ceux qui font l'entreprise se mesurerait alors à leur capacité à concilier l'acquis d'expériences professionnelles et humaines éloignées du centre organisationnel. À se méfier des conformismes. À être attentifs à ce que Gilles Deleuze nomme, dans son *Abécédaire* avec Claire Parnet, les « processus de devenir minoritaires » et à savoir, ou même à pressentir, que « la minorité, c'est tout le monde »...

Pour Gilles Deleuze et Félix Guattari, « c'est la variation continue qui constitue le devenir minoritaire de tout le monde, par opposition au Fait majoritaire de Personne [...] C'est en utilisant beaucoup d'éléments de minorité, en les collectant, en les conjuguant qu'on invente un devenir spécifique, autonome, imprévu<sup>12</sup> ». C'est le cas avec le talent ou, mieux, avec la « personne talentueuse » qui, parce

---

12. Gilles Deleuze et Félix Guattari, *Capitalisme et schizophrénie*, t. II : *Mille plateaux*, Minuit, 1980.

qu'elle est *différente* du milieu d'accueil, tout comme l'étranger qui fait acte de détachement critique face à la société d'installation<sup>13</sup>, va au-delà des dispositions à agir, à penser, à percevoir, acquises dans son milieu d'origine. Elle doit en faire plus que les autres pour être acceptée et combler l'écart entre stéréotypes propres aux minorités et situation majoritaire des hommes cinquantenaires, habitants des villes, « normaux » qui dominent et constituent implicitement un étalon. Car toute majorité, nous dit Gilles Deleuze, suppose un étalon auquel elle croit :

La majorité, c'est un truc qui suppose un étalon. Même quand on vote, ce n'est pas tellement la plus grande quantité qui vote pour telle chose... En Occident, l'étalon que suppose toute majorité, c'est : homme, adulte, mâle, citoyen des villes. C'est ça, l'étalon. Or, la majorité est par nature l'ensemble qui, à tel moment, réalisera cet étalon, c'est-à-dire l'image sensée de l'homme adulte, mâle, citoyen des villes. Si bien que je peux dire que la majorité, ça n'est jamais personne. C'est un étalon vide. Simplement, un maximum de personnes se reconnaissent dans cet étalon vide. Mais, en soi, l'étalon est vide. Alors, les femmes vont compter et vont intervenir dans la majorité ou dans des minorités secondaires, d'après leur groupement par rapport à cet étalon. Mais à côté de ça, il y a quoi? Il y a tous les devenirs qui sont des devenirs minoritaires! Je veux dire : les femmes, ce n'est pas un acquis. Elles ne sont pas femmes par nature. Les femmes, elles ont un devenir femme. Du coup, si les femmes ont un devenir femme, les hommes aussi ont un devenir femme. On parlait tout à l'heure des devenirs animaux. Les enfants, ils ont un devenir enfant. Ils ne sont pas enfants par nature. Tous ces devenirs-là sont des devenirs minoritaires<sup>14</sup>.

## DES DIFFÉRENTES REPRÉSENTATIONS DE LA PLACE DU TRAVAIL DANS NOS VIES

La présence de toute personne talentueuse nous questionne sur l'essentiel, le sens même de nos actes, ce sur quoi on ne devrait pas transiger... et pourtant... comme ce jeune candidat de 21 ans

---

13. Laurent Müller, « Migrations et déplacements dans l'espace social », in Laurent Müller et Stéphane de Tapia (dir.), *Migrations et cultures de l'entre-deux*, L'Harmattan, 2010.

14. *L'Abécédaire de Gilles Deleuze*, avec Claire Parnet, documentaire, DVD, 1988-1989.

à un emploi qui n'avait pas hésité, il y a maintenant près de vingt ans, à demander à l'un de nous deux s'il devait venir travailler tous les jours dans le cadre d'un contrat à durée indéterminé et, dix minutes plus tard, si l'on « s'amusait » dans l'entreprise qu'il allait rejoindre, si bien évidemment lui le souhaitait vraiment et « daignait » rejoindre nos équipes ! Nos évidences étaient bousculées. Et d'abord peut-être, à la réflexion, nos perceptions. Soudain, en face de nous, émergeait avec les questions de ce candidat sincère, bienveillant, mais à sa façon, une invitation à une pensée du « pourtour », de l'horizon, du dehors des frontières classiques de l'organisation et de ses horaires bien contrôlés. Nous n'étions en rien habitués alors à cela. Notre tendance était de penser d'abord du plus proche au plus lointain, de célébrer la valeur du présentisme, d'accorder en clair du crédit, de l'avancement aux personnes travailleuses acharnées, celles dans notre « viseur », « sous les yeux » et « sous la main ». Tout cela était tout d'un coup à reconsidérer avec ce candidat qui semblait, lui, préférer les « radars » aux viseurs et ne plus « partir de soi... la rue où on est, la ville, le pays, les autres pays, de plus en plus loin<sup>15</sup>... » ; de même qu'était discutée notre inclination à concevoir le travail comme le lieu strict de l'abnégation, du devoir, de l'effort permanent, du « surinvestissement », des interrogations inquiètes du ciel de nos nuits, sinon de la souffrance permanemment consentie. Cet entretien de recrutement illustre une remise en cause de la centralité du travail dans nos vies, de cette société inculquée, depuis que nous sommes petits, du « ou » (travail ou loisirs, effort ou paresse, esprit de sérieux ou distraction du sot...), dans laquelle il faut se presser d'accéder à la propriété, par exemple, pour se faire une retraite dès l'âge de 25 ans, se protéger de tous les dangers, des peurs rampantes, et d'une société perpétuellement inquiète d'elle-même où sont si nombreux celles et ceux qui vivent comme au-dessus de leurs moyens psychiques, de leurs capacités de ressourcement, qui « s'habitent mal ».

Nous sûmes plus tard, en ayant « la chance » de le recruter, en constatant son efficacité et aussi la différence du regard de ce

---

15. *Ibid.*

collaborateur, son sens éprouvé du collectif aussi, mais pas avec des « carriéristes », tout l'intérêt qu'il y avait eu à dépasser l'agacement des premières minutes de cet entretien, l'utilité de la suspension de jugement et la nécessité, en définitive, de ne pas confirmer mais toujours d'*explorer* ! Ainsi tourne une des clés interculturelles du trousseau de *l'étonnement volontaire*. Un talent est une personne qui vous rappelle, par exemple, que si vous n'avez pas changé d'avis en entretien de recrutement pendant trente-cinq à quarante minutes une seule fois sur la personne candidate, vous n'avez, en réalité, pas fait d'entretien ! Vous avez simplement confirmé un préjugé bien ancré (une « présomption de compétence » qui aveugle) et fait confiance uniquement à cette « bonne » première impression qui nous joue pourtant bien des tours. Elle récompense d'abord celles et ceux qui nous ressemblent et écarte insidieusement l'atypisme !

## QUAND L'INNOVATION VIENT DE LA « MARGE »

En même temps, un talent n'est pas un éternel espoir car il délivre du résultat et « joue le match » (« il ne cire pas longtemps le banc », dans le domaine du sport, en restant sur la touche), et n'est donc pas un simple *potentiel* qui pourrait même, en manipulateur, cultiver simplement une systématique et inféconde singularité propre aux courtisans. Plus important encore, une personne talentueuse est également, pour nous, *généreuse*, c'est-à-dire qu'elle transmet aux autres tours de main, bonnes pratiques et savoirs buissonniers ! Elle ne tire pas la couverture à elle et a su écouter activement pour apprendre. Cette personne talentueuse court aussi sans cesse le risque de renvoyer son entourage à son incompétence consciente parce que, par sa seule présence, son aisance bienveillante, elle oblige à élever un niveau d'exigence et une efficacité collective. Être créatif, c'est vivre exposé, inviter aussi les autres à lever les yeux du guidon, à sortir des conventions et même à *transgresser* les normes<sup>16</sup>. Cela n'a rien de naturel et demande à tous des efforts pour

---

16. Norbert Alter, *L'Innovation ordinaire*, PUF, 2010.

reconnaître que les forces de transformation d'un système ne proviennent pas du cœur d'un système, comme ont tendance à le rap-peler les élites dominantes en place. L'innovation se situe toujours d'abord à la « marge » et dans une sorte de « dedans/dehors » admis qui ne devrait pas traquer les « absents », mais les « non-engagés ». De même que cette innovation, on ne la décrète pas. Et ici, la marge n'est pas périphérique car c'est la marge qui est en contact avec un envi-ronnement par nature changeant, celui du réel de l'activité, loin des jeux politiques asséchants du centre. Jean-François Chanlat a raison de souligner que, « dans le domaine des sciences sociales, ces *hybrides* sont une nouvelle illustration de la théorie énoncée dans le domaine des sciences de la nature et des sciences formelles, par le Prix Nobel de Chimie, Ilya Prigogine, sur les *structures dissipatives*, lequel a mis en évidence que c'est toujours à la périphérie de la matière que se forment les nouvelles structures, et que c'est loin de l'équilibre que la complexité émerge<sup>17</sup> ». C'est la marge qui est la garantie de sur-vie du système, tout simplement. Un des dangers que nous courons, c'est d'être fermés à ce qui naît. Tout système capable d'apprentissage doit comporter une possibilité d'un certain chaos et organiser en systèmes cohérents des forces opposées. Ce sont des enseignements interculturels auxquels nous tenons.

Continuer de provoquer le destin, vouloir innover sans cesse... permettent aux personnes talentueuses, minoritaires, atypiques... d'accéder tout simplement à elles-mêmes. Elles n'ont pas *vraiment* le choix de préférer le devenir à l'être ! Ce besoin de distance à la norme les dévore et n'est pas chose aisée pour les autres, à leurs côtés, qui voudraient de temps en temps ralentir un peu le rythme et la machine !

## UN « COMPTE » DE FÉES

Poursuivons notre portrait quelque peu pointilliste du talent et admettons, bien volontiers, que le « talent » peut être défini comme

---

17. Jean-François Chanlat, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie élargie*, Presses universitaires de Laval, 2022.

ce gradient de qualité qui est attribué à un individu à travers des comparaisons dépourvues de repères externes absolus. La difficulté de définir le talent vient de ce qu'il est une qualité « purement différentielle<sup>18</sup> ». Pour nous, il est toujours dépendant du contexte (apprenant) qui le fait germer ou le racornit, qui l'amène ou pas à oser être audacieux. Norbert Alter parle, à cet égard, de trois « fées » : les parents, l'être aimé ou un représentant d'une institution (capitaine de sport collectif, enseignant, éducateur...). Les personnes atypiques dont il parle ont pu recevoir de A (les « fées ») et rendent à C ce que d'autres ont pu manifester généreusement pour elles sur d'autres scènes que celle de la profession. Travail et sphères personnelles entrent alors en correspondance dans une réciprocité que l'on nommera élargie. Les fées assurent la transmission d'un récit capable de nous aider à déchiffrer ce monde mystérieux et multiculturel dans lequel nous grandissons.

Ces fées entretiennent une capacité à entrer dans la relation à l'autre et à analyser ce qui se joue entre lui et soi, ce qui se forme ou se transforme dans cette rencontre, ce que l'on nommera une compétence réflexive à l'œuvre<sup>19</sup>. Il s'agit bien de faire advenir à la conscience, par une pratique d'étonnement volontaire, ce que l'élève, le plus jeune, le moins expérimenté... a déjà en lui mais ignore encore. L'éventail des choix possibles d'identité, la capacité à exploiter, pour son propre compte, ambiguïtés et incertitudes apparaissent ainsi à la fois ouverts et circonscrits à la présence de ces fées...

Le talent n'a, pour nous, pas d'âge ! Arthur Rimbaud perd son génie poétique à 19 ans ! Marie Curie reçoit son deuxième Nobel à 44 ans ! François-René de Chateaubriand écrit ses *Mémoires d'outre-tombe* entre 76 et 79 ans ! Gustave Eiffel achève les travaux de sa tour à 57 ans ! Louis Pasteur invente le vaccin antirabique à 63 ans ! Emmanuelle Riva, au crépuscule d'une carrière riche, a réalisé dans le film *Amour* une composition rare. Vers la fin de sa vie, saint François d'Assise, perclus de douleurs, a prononcé, malgré

---

18. Pierre-Michel Menger, *La Différence, la concurrence et la disproportion. Sociologie du travail créateur*, Fayard, Collège de France, coll. « Leçons inaugurales », 2014.

19. Emmanuelle Huver et Cécile Goi, « La réflexivité comme compétence professionnelle en formation universitaire », in Aude Brétegnier (dir.), *Formation linguistique en contextes d'insertion*, Peter Lang, 2011.

l'incroyable « bilan » évangélique de son existence : « Mes frères, commençons à servir le Seigneur, car nous n'avons pas fait grand-chose jusqu'ici. » Il n'y a pas d'âge pour commencer !

## COMPLÉMENTARITÉS

La légende veut que, quand un étranger surgissait, les Grecs à l'époque d'Homère supposaient d'abord son origine divine et ne lui demandaient pas qui il était avant de s'assurer qu'il n'était pas divin. L'hospitalité était première. Si l'on entend René Girard, la conflictualité est ce qui est le plus propre à la nature humaine et elle ne tardera pas à succéder à un geste hospitalier premier. L'Autre, et particulièrement l'Autre perçu comme atypique ou comme talentueux, est à la fois modèle possible et rival certain. L'imiter, chose si difficile s'il est talentueux, mène à l'usure, au conflit et ce processus fonderait, en réalité, tout acte de transmission culturelle, si l'on suit René Girard. « L'histoire progresse à la fois dans le sens du bien et dans le sens du mal », constate à raison Jacques Maritain<sup>20</sup>. Une des bases cognitives et comportementales de la culture humaine est en effet contenue dans cette faculté. Il convient donc de protéger une personne talentueuse ou atypique de ceux qui chassent en meute et veulent la « sacrifier », la réduire ou la faire partir. Pour René Girard, « c'est le mécanisme du bouc émissaire, [...] produit par la canalisation de la violence collective, qui permettra alors, pierre par pierre, victime après victime, de construire l'édifice précaire de nos institutions et de ces normes éthiques qui, en mettant un frein aux dérives conflictuelles et acquisitives, favorisent les aspects positifs du mimétisme (éducation, connaissance, art)<sup>21</sup> ». Le bouc émissaire est l'« immonde pur », le mal à expulser et, en même temps, l'« élément transcendant, car c'est par sa mise à mort, suivie de sa divinisation, que l'équilibre

20. Jacques Maritain, *Pour une philosophie de l'histoire*, in *Œuvres complètes*, vol. X, Saint-Paul, 1985, cité par René Girard, *Les Origines de la culture*, Desclée de Brouwer, 2004.

21. René Girard, *Les Origines de la culture*, *ibid.*

social est retrouvé<sup>22</sup> ». Dans l'imitation, il y a donc mouvement double de fascination et de résistance. Toute puissance suscite une résistance (63). L'influence chrétienne, avec le renoncement à la violence, la fin du sacrifice du fils aîné, constitue ce moment historique où l'homme peut se libérer de sa folie émissaire et devenir conscient de l'innocence de la victime.

Avec René Girard, la conflictualité est donc à la fois fille et mère de la symétrie :

Le sujet tend à imiter son modèle autant que le modèle l'imité, lui. En fin de compte, le sujet devient le modèle de son modèle, et l'imitateur devient l'imité de son imitateur. On évolue toujours vers plus de réciprocité, et donc plus de conflit. [...] L'objet disparaît dans le feu de la rivalité : la seule obsession des deux rivaux consiste bientôt à vaincre l'adversaire plutôt qu'à acquérir l'objet ; ce dernier devient alors superflu, simple prétexte à l'exaspération du conflit. Les rivaux sont de plus en plus identiques : des doubles<sup>23</sup>.

C'est une des lois les plus effrayantes, mais aussi les plus constantes, de la coexistence multiculturelle. Celle qui est troublée précisément par la présence de ceux qui veulent légitimement user de la « force de leur différence », pour reprendre les mots de Norbert Alter.

Tandis que le caractère illusoire du désir mimétique vient de ce que son objet, une fois atteint, est remplacé par un autre et perd son intérêt de départ, René Girard parle aussi de crise d'indifférenciation quand seul le sacrifice est capable d'éteindre ce feu et la rivalité à mort entre les créatures, la lutte de tous contre tous au sens de Thomas Hobbes. « S'il est impossible pour les rivaux de s'entendre autour de l'objet qu'ils désirent tous, ils s'entendent très bien, en revanche, contre la victime qu'ils haïssent tous<sup>24</sup>. » Cette structure de relations est produite par la peur, la crainte de la mort et l'interdit. « L'interdit est la première condition de l'existence de liens sociaux, et c'est également le premier signe culturel. La peur est

---

22. *Ibid.*

23. *Ibid.*

24. *Ibid.*

essentiellement une peur de la violence mimétique ; l'interdit est la protection contre cette escalade<sup>25</sup>. »

Un talent, femme ou homme à *protéger* en lui accordant plus de temps et d'attention vigilante qu'aux autres, est donc sans cesse en danger mais augmente, en fin de compte, la part des bienfaits à distribuer au collectif. C'est tout le sens nécessaire – et juste – de cette protection qui n'est pas *égalitaire* et qui renvoie à l'*équité* : identifier et assumer des différences autour de nous qui profitent à tous et ne pas céder au risque de nivellement qui consiste à donner la même chose à chacun quels que soient les efforts consentis ou les mérites constatés. Par envie de paix sociale. Par manque de courage ou par fatigue.

## LA TRANSGRESSION DES « SLASHEURS »

Un talent est aussi souvent déroutant dans le sens donné à sa carrière professionnelle. Mais faut-il encore utiliser ce mot de carrière ? Certainement pas comme il y a encore peu. « Que veux-tu devenir plus tard ? » Une batterie de couteaux suisses, pourraient répondre ceux que l'on nomme les « slasheurs » et que leur atypisme invite à observer. Ces slasheurs qui opèrent à la polyvalence et au multitâche illustrent ces bricolages propres à l'évolution du capitalisme et à ce que nous nommons la perspective de l'« entreprise archipel ». Ils rebattent les cartes de la carrière classique et linéaire en une seule organisation. Baptisés ainsi en raison des barres obliques (les slashes) qui s'additionnent sur leurs profils, ils assument pleinement ce trait incliné entre leurs identifications multiples. Et le fait de cultiver ces savoirs buissonniers que nous évoquions plus haut. Ils veulent manger le dessert en premier et avoir plusieurs vies à vivre en même temps. Ils sont éditrice/ créatrice de bijoux/barmaid/mandataire immobilier ou encore éducateur sportif/doreur/sculpteur/loueur de voitures. Ils se veulent capables de reconfigurer un récit de soi à partir du double mouvement de la discontinuité temporelle et de la dislocation spatiale.

---

25. *Ibid.*

« Acrobates de la remise en question du “quadriptyque” du travail : temps, lieu, action, statut, ils jonglent déjà entre différents clients, employeurs, bureaux, missions, projets, types de contrats... » Un slasheur, par essence, gère le plus souvent plusieurs missions de concert. Suivant les urgences, il doit donc passer d'un dossier à l'autre plusieurs fois dans la même journée<sup>26</sup>.

Parce que l'efficacité professionnelle ne se compte plus en heures mais en qualité de présence, le slasheur illustre ce temps des remplaçants dans les équipes de sport collectif. On les appelle, outre-Manche, des « super-sub ». Ils rentrent tard dans un match et sont remplaçants. Ils ont pour mission de clore une partie par un but rapide ou une passe décisive déroutante. En quelques minutes. Leur participation au jeu est intense mais courte, comme l'est la brève opération militaire, médicale, syndicale ou politique. Le « super-sub », en quittant le banc de touche, en retournant une partie, procure une série d'émotions attendues par le public. Le rôle cruel du remplaçant qui attend son tour se transforme avec le super-sub en talent individuel qui sauve le collectif. Se distinguant par le fait recherché de ne pas être titulaire... Être intérimaire n'est ici plus une malédiction !

« J'ai été slasheuse sans même savoir que le mot existait. J'avais l'impression de ne jamais avoir ma place, d'être perçue comme le vilain petit canard. J'espérais toujours que je réussirais à trouver ma voie », raconte Marielle Barbe<sup>27</sup>. « Il y a des “slasheurs obligés”, qui cumulent les emplois pour obtenir un revenu décent. Mais le phénomène qui croît, c'est celui de gens salariés qui développent en parallèle un statut d'autoentrepreneur », poursuit-elle.

Marielle Barbe donne le cas de F. Boucher<sup>28</sup>, directeur d'Exo Drone Montérégie, qui, en marge de son poste à temps partiel à la société de production électrique Hydro-Québec, fait voler des drones pour des compagnies de production de vidéos, en plus de gérer une école de pilotage de drones dans sa région. Parce que les idées

---

26. Marielle Barbe, *Profession slasheur. Cumuler les jobs, un métier d'avenir*, Marabout, 2017.

27. *Ibid.*

28. Isabelle Paré, « Le nombre de “slasheurs” adeptes du pluritravail est en progression », *Le Devoir*, 19 février 2018.

les plus percutantes surgissent souvent au carrefour des savoirs et des compétences, « les slasheurs préfèrent les chemins de traverse aux autoroutes toutes tracées d'avance, qui les ennuiant. Ils parviennent à amalgamer des compétences connexes et ces liens font en sorte qu'ils deviennent très efficaces », écrit Marielle Barbe. « La technologie me permet de faire mon travail d'actuaire à distance. Grâce au décalage horaire, je suis en ondes le jour, pendant que mes clients dorment ! Je fais mon travail à distance par courriel les matins et les soirs », explique ce slasheur qui en est à ses troisièmes Jeux olympiques et occupe des fonctions de juge sportif.

Soulignons qu'au-delà de ces parcours choisis de « slasheurs » les écarts se creusent entre ceux qui subissent la précarité d'un bassin d'emploi défavorable, ont des emplois par intermittence et en souffrent durement, et ceux qui veulent avoir plusieurs vies professionnelles quasi simultanément. Insistons aussi sur le fait que bien des slasheurs taisent encore leurs activités parallèles de peur que cela n'entache leur crédibilité professionnelle.

Pour d'autres, la parole se libère et certains « slasheurs » demandent ainsi à travailler du lundi au mercredi dans leur première « boîte », ils s'y impliquent « à fond » ces trois jours-là, puis, le jeudi, ils pratiquent la sculpture et en font commerce sonnante et trébuchante sur la Toile, animent des tutoriels pour les plus jeunes sur le monde de l'art, et le vendredi, ils distribuent des repas dans une association : « parce qu'il faut bien donner un sens à sa vie professionnelle ! » Souvent, l'entreprise qui les emploie du lundi au mercredi est vue comme un terrain d'acquisition de compétences ou de moyens matériels pour d'autres projets professionnels faits en parallèle. Ils n'hésiteront pas à rattraper le week-end ce qui n'a pas été fait pendant la semaine.

## ESPRITS UNIVERSELS

Cela nous conduit également à mentionner que le travail linéaire et ultraspécialisé est une vision récente, héritée de la révolution industrielle. « Les enfants et les jeunes générations, élevés à l'ère du multitâche, ne vivront pas dans un monde dominé par le mono-travail », conclut Marielle Barbe.

Il n'y a pas si longtemps, le cumul de divers emplois et la polyvalence étaient encore la norme dans la société. À la Renaissance, on vénérât au contraire 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. 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. Le tabou de l'homme illisible et inclassable est encore bien vivace. Libérons-nous-en !

« Qu'est-ce que nous avons en commun avec ces gens-là ? » Telle est une question que l'on entend dans les sociétés pluralistes. Sociétés où, entre égalitarisme (recherche du « même ») et assignation à une différence (repli du « Je » ou du « Nous »), la voie médiane, répétons-le, celle qui nous semble la bonne, est celle de l'équité : identifier et assumer des différences ou écarts dans ses équipes de travail, dans son quartier, dans sa famille... qui profitent à tous ! L'équité ne réduit pas l'humain à l'affrontement binaire de deux volontés, mais encourage les atypiques (qui délivrent vraiment du résultat) à échapper à la norme du majoritaire et au risque d'un trop-plein d'entre-soi. C'est souvent ce qui fait défaut aux rapprochements d'entreprises, et ce qui manque souvent cruellement aux équipes de travail qui les vivent, cette présence d'un tiers fort, d'un arbitre neutre pourvu d'une incontestable autorité pouvant alors démêler les fils des cultures des nœuds culturels en présence. Edgar Morin insiste sur cette éthique de liberté pour autrui empruntée à la parole de Heinz von Foerster : « Agis en sorte qu'autrui puisse augmenter le nombre de choix possibles<sup>29</sup>. »

---

29. Edgar Morin, *La Méthode*, t. VI : *L'Éthique*, Le Seuil, 2004.

## LE TALENT DES PLUS PAUVRES

À la lecture de tout ce qui précède, on a pu penser à tort qu'un talent, typique ou atypique, est une personne qui fait avancer une entreprise, une institution, qui donne à la vie professionnelle – la sienne, la nôtre – un relief, un renouvellement salutaire. Mais ne négligeons pas le fait qu'il est aussi des talents, éventuellement loin d'être exceptionnels dans le monde du travail, qui, par leur façon d'être, par leur être même, nous font un bien fou dans la vie ordinaire. Le talent de ces anonymes tient souvent à leur humilité même, à leur rire communicatif, à leur capacité d'autodérision, à ce quelque chose d'indéfinissable qui fait qu'à leur contact on se sent un peu meilleur, ramené à l'essentiel, remis à sa place sans qu'ils aient cherché particulièrement à provoquer cela. Le talent n'est pas le monopole des génies inclassables qui « cassent la baraque ». On peut le trouver aussi chez des personnes issues de la très grande pauvreté, éventuellement passées par la case prison, la prostitution, la drogue ou l'alcool, qui, par leur volonté et l'énergie trouvée dans des collectifs humains, ont réussi le tour de force de s'en sortir et mettent leur expérience au service de ceux qui se trouvent encore « de l'autre côté de la barrière ». Nous en avons rencontré, par exemple, dans le cadre du mouvement ATD Quart Monde, où des militants ayant connu la pire des misères se retrouvent un jour faire partie de délégations qui rencontrent un président de la République ou un secrétaire général des Nations unies, et s'y expriment avec une énergie et un talent peu communs. On rapporte souvent que Joseph Wresinski, fondateur du mouvement ATD, avait un « sixième sens » pour repérer, parmi les centaines de personnes qu'il fréquentait dans les milieux de la grande misère, des « talents » que la plupart ne décelaient pas. Il savait très vite si une personne se révélerait militante, efficace, utile aux autres, et il ne mesurait pas ses efforts afin de la convaincre de dépasser sa timidité, son fatalisme, sa honte parfois, pour entrer dans l'arène et y donner son énergie. Que M\*\*\*, ayant connu tout de la misère, de la violence, de l'injustice, du mépris, puisse faire partie aujourd'hui, grâce au déclic permis par la rencontre avec Joseph Wresinski, des trois dirigeants de la délégation internationale du mouvement, en dit long sur l'efficacité de l'intuition du fondateur. Que ce dernier, sorti lui-même de la misère

la plus noire, ait pu être un « DRH hors pair », voici qui montre bien que savoir dénicher des talents n'est pas le monopole du monde de la grande entreprise. On peut également mentionner la démarche d'associations telles que Ludosens<sup>30</sup>, dont le but est de faire changer le regard sur les enfants et les jeunes adultes aux intelligences atypiques, présentant des troubles de l'attention, des hypersensibilités, ou bien des troubles autistiques DYS, ou encore dits à « haut potentiel intellectuel »... L'association, soucieuse de favoriser une insertion professionnelle pertinente et utile à la société, aide ces personnes à prendre conscience de leurs talents et à les mettre en valeur : créativité et imagination hors normes, pensée en arborescence et talents de compensation. « Nous considérons cette différence comme une richesse, affirme l'association, comme un don particulier et non comme une déficience et nous œuvrons pour que tous les jeunes adultes atypiques puissent être considérés comme un atout considérable pour la société d'aujourd'hui. »

On se rend compte ici que chaque culture sociale, générationnelle, professionnelle, humaine produit des talents utiles à la société et que, comme l'a montré Norbert Alter, il n'est pas de différence et de handicap qui interdise toute explosion d'originalité et d'inventivité.

---

30. <https://ludosens.com>





---

**QUATRIÈME PARTIE**  
IDENTITÉS ET SOCIÉTÉS  
EN MOUVEMENT

---



# XI. QUE RESTE-T-IL DES CIVILISATIONS ?

## L'AVÈNEMENT D'UNE PLANÈTE CRÉOLISÉE ?

*Tout au long de mon enfance, j'ai observé la joie et la fierté de mes parents lorsqu'ils mentionnaient des amis proches appartenant à d'autres religions, ou à d'autres pays. C'était juste une intonation dans leur voix, à peine perceptible. Mais un message se transmettait. Un mode d'emploi, dirais-je aujourd'hui.*

Amin Maalouf<sup>1</sup>

« En 1958, un Français sur dix avait un grand-parent étranger. Aujourd'hui, c'est un sur quatre. Vous avez sous les yeux la créolisation de la France. C'est un processus qui fait que les cultures se mélangent », déclare, en 2021 lors d'un débat télévisé, Jean-Luc Mélenchon, candidat à l'élection présidentielle. Face à lui, son détracteur Éric Zemmour célèbre une France jalousement identitaire qui n'aurait pas dit son « dernier » mot.

Toutes les grandes nations vivent la transformation des liens de citoyenneté, et nos compatriotes nouent de multiples relations à des niveaux locaux, régionaux, avec des diasporas, avec des institutions supranationales, avec d'autres groupes avec lesquels, même si nous n'avons que peu d'interaction régulière, il est possible d'éprouver et d'entretenir un sentiment de lien et d'appartenance...

Un autre responsable politique, Philippe Séguin, rappelait à la tribune de l'Assemblée nationale que « la nation ce n'est pas un clan, ce n'est pas une race, ce n'est pas une tribu. La nation, c'est plus fort encore que l'idée de patrie, plus fort que le patriotisme, ce noble réflexe par lequel on défend sa terre natale, son champ, ses sépultures. Car le sentiment national, c'est ce par quoi on devient

---

1. *Le Naufrage des civilisations*, Grasset, 2019.

citoyen, ce par quoi on accède à cette dignité suprême des hommes libres qui s'appelle la citoyenneté!»

Toutes les grandes nations, aussi, sont le lieu de l'expression d'une fierté de ses origines, de son pays, de sa culture, de son histoire, qui est légitime. Est-il normal pour tout homme de préférer d'abord instinctivement l'environnement culturel auquel il appartient, pour la seule raison que c'est « sa culture » et qu'il en est l'héritier, sans pour autant vouer les autres à la détestation ? Face à cela, Gilles Deleuze pointe d'abord une affaire, non de belles âmes, mais de *perception*.

Ne pas être de gauche, c'est quoi ? Ne pas être de gauche, c'est un peu comme une adresse postale : partir de soi... la rue où on est, la ville, le pays, les autres pays, de plus en plus loin... On commence par soi et, dans la mesure où l'on est privilégié et qu'on vit dans un pays riche, on se demande : « Comment faire pour que la situation dure ? » On sent bien qu'il y a des dangers, que ça va pas durer, tout ça, que c'est trop dément... mais comment faire pour que ça dure [...] Être de gauche, c'est savoir que les problèmes du tiers-monde sont plus proches de nous que les problèmes de notre quartier<sup>2</sup>.

La durée limitée de la vie humaine nous empêche malheureusement d'aller au-delà de deux ou trois expériences de dépaysement, de vivre ces processus de devenir minoritaires dont parle Gilles Deleuze. Et chaque sujet à une capacité limitée d'intériorisation de l'expérience de l'altérité. Pour pouvoir se détacher avec profit d'une culture, il faut d'ailleurs commencer par la « parler » et donc connaître l'acculturation et l'existence de différentes « provinces du moi » d'un archipel plus large. Aucune transformation de l'identité n'est possible tant que l'individu n'a pas rencontré un autre individu pouvant lui dire que ce qui se produit pour lui est comparable à ce qui s'est produit pour lui.

Le terme de civilisation semble de plus en plus associé à une chute, à une série de chocs, à ce qui passe et disparaît. Mais ceux qui se désolent d'une disparition devraient s'interroger sur la force

---

2. *L'Abécédinaire de Gilles Deleuze*, avec Claire Parnet, documentaire, DVD, 1988-1989.

effective, réelle, de leurs modèles. Qu'y a-t-il de si fort à réellement conserver? Qui n'ait pas su résister aux siècles en mutant?

Une partie de nos contemporains ne se reconnaissent pas dans la société dans laquelle ils vivent. En a-t-il toujours été ainsi au fil des siècles? Nous le pensons (64). Faut-il s'y résigner? Naturellement pas, mais on peut chercher à mieux en comprendre les sources et celles-ci en appellent souvent à la menace d'un déclin.

Le déclinisme n'a-t-il pas existé de tout temps? Quelques citations répondent mieux à cette question que nous ne pourrions le faire:

Je n'ai plus aucun espoir pour l'avenir de notre pays, si la jeunesse d'aujourd'hui prend le commandement demain, parce que cette jeunesse est insupportable, sans retenue, simplement terrible. (Hésiode, né vers 758 av. J.-C.)

Notre monde a atteint un stade critique. Les enfants n'écoutent plus leurs parents. La fin du monde ne peut pas être loin. (Inscription hiéroglyphique d'un prêtre égyptien, env. 2000 av. J.-C.)

Cette jeunesse est pourrie depuis le fond du cœur. Les jeunes gens sont malfaisants et paresseux. Ils ne seront jamais comme la jeunesse d'autrefois. Ceux d'aujourd'hui ne seront pas capables de maintenir notre culture. (Inscription sur une poterie de Babylone, 3000 av. J.-C.)

Le père redoute ses enfants. Le fils s'estime l'égal de son père et n'a pour ses parents ni respect, ni crainte. Ce qu'il veut, c'est être libre. Le professeur a peur de ses élèves. Les élèves couvrent d'insultes le professeur. Les jeunes veulent tout de suite la place des aînés. Les aînés, pour ne pas paraître retardataires ou despotiques, consentent à cette démission. Et couronnant le tout, au nom de la liberté et de l'égalité, l'affranchissement des sexes. (Platon, 428-348 av. J.-C.)

C'est au nom de l'appropriation d'un temps mythique originel, « instant détemporalisé qui est en fait un éternel présent », selon la formule de Gilbert Durand, qu'opèrent les penseurs de la décadence. « Historiens du progrès comme Hegel ou Marx, historiens du déclin comme Spengler procèdent tous de la même façon, qui consiste à la fois à répéter des phases temporelles constituant un cycle, et à la fois à contraster dialectiquement les phases du cycle ainsi constitué. »

Toute lecture en termes de « civilisations » considérées comme des ensembles immuables à substrat religieux – et élevées au rang d'*ultima ratio* de l'explication du monde – nous apparaît très

douteuse. Très jeunes, bien sûr, on nous a sensibilisés au courant dominant (sinon unique) et appris, par exemple, que la tendance de la civilisation occidentale, « dès que se développe la pensée grecque, c'est sa poussée vers le rationalisme, donc vers un dégagement par rapport à la vie religieuse<sup>3</sup> ». Plus tard, dans nos lectures adolescentes, Henri de La Bastide soulignait que l'Occident était une « civilisation de la personne » : « Si l'Occident est la civilisation de la personne, l'Islam est la civilisation de la parole (Coran signifie d'ailleurs récitation), l'Inde, civilisation du geste, la Chine et le Japon, civilisations du signe, l'Afrique, civilisation du rythme, c'est, à chaque fois, un mode de communication différent entre l'ici-bas et l'au-delà<sup>4</sup>. » L'Occident aurait porté haut la capacité des sociétés à produire un savoir sur elles-mêmes et sur les autres. Tout a été fait pour nous convaincre que nous serions, en Occident, plus que d'autres, sensibles à la clarification d'une conception du mal, d'une ontologie et d'une sotériologie (l'étude des différentes doctrines religieuses du salut de l'âme). Et tout cela contrasterait avec les « cultures de l'immanence » où la logique du monde s'explique par un ordre préexistant.

Être penseur de la décadence, c'est une nature, un tempérament. Cela consiste à « opter pour le souvenir d'hier en lequel on passe alors ses loisirs psychiques », selon l'expression de Pascal Chabot<sup>5</sup>. À ne pas voir d'abord à l'horizon, comme le pointe Gilles Deleuze et comme en témoigne le registre d'injustices mondiales criantes, avant son propre quartier, son propre clan. Percevoir d'abord l'autre au loin pour le ramener ensuite à soi.

Penseur de la décadence : un sens du tragique et de l'histoire. Est-il une civilisation qui ne se soit pas construite sans s'opposer à une autre ? « Les morts pèsent lourd sur la nuque des amnésiques. Les guerres fratricides sont les pires, sunnites contre chiïtes, catholiques contre protestants<sup>6</sup>. »

---

3. Fernand Braudel, *Grammaire des civilisations*, Flammarion, 1963.

4. Henri de La Bastide, *Les Quatre Voyages au cœur des civilisations*, Rocher, 1985.

5. Pascal Chabot, *Avoir le temps*, PUF, 2021.

6. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, Gallimard. 2017.

Il y a dans la mythologie des extrêmes en politique, de ceux qui entonnent la chanson triste du déclin et d'un pays qui n'aurait pas dit son « dernier » mot, la crainte d'un événement qui évincera tous les événements : « Déluge, Apocalypse et Jugement dernier font partie de notre stock mythologique. Il y a un pathos de l'ultime<sup>7</sup>. »

La civilisation chrétienne a donné à nos vies un arrière-fond d'inquiétude qu'un bouddhiste ou un épicurien, séparant le spirituel du temporel, trouveraient sans doute incompréhensible et très dommageable pour la sérénité de l'esprit<sup>8</sup>.

Exprimer le sentiment d'un déclin revient à éprouver un manque et nous en cernons quatre facettes : un manque à être ici et maintenant (dimension ontologique), un manque à vivre avec (dimension sociale), un manque à imaginer (dimension politique) et un manque à donner (dimension psychologique).

## UN MANQUE À ÊTRE ICI ET MAINTENANT

La décadence et sa rumination, c'est l'art de contempler des points d'arrêt pour en faire des points de clôture. C'est un style particulièrement bien pratiqué par les Français, mais, plus généralement, la pensée de la décadence nous semble consubstantielle d'un aspect de l'existence humaine et de l'expérience proprement humaine, du manque.

Romain Gary, qui finit par se donner la mort, eut bien des années auparavant cette parole terrible : « Avec l'amour maternel, la vie vous fait à l'aube une promesse qu'elle ne tient jamais. » Le malheur qui s'abat sur les hommes, dès lors qu'ils naissent, résulte d'un écart entre le rêve d'une personne et le réel. Nous sommes comme projetés et surnuméraires. Nous comblons tous un manque d'enfance, la souffrance qu'il y a à ne jamais trouver, mais l'on peut vivre des rencontres et de rencontres<sup>9</sup>. « J'aime appuyer ma main sur le tronc

7. *Ibid.* Qui est « cultivé » aujourd'hui se désole d'un cours des choses qui va à volo, d'une civilisation qui s'effondre. Car « s'effondrer est grand et décliner est bas » (*ibid.*).

8. *Ibid.*

9. D'après *Radioscopie*, « Jacques Chancel reçoit Jacques Brel », Radio France, 1973.

d'un arbre devant lequel je passe, non pour m'assurer de l'existence de l'arbre – dont je ne doute pas – mais de la mienne», nous dit le poète Christian Bobin.

Jacques Lacan va même plus loin : le sujet est « faille ». Comme fêlé<sup>10</sup>. Et la faille ne peut-elle pas être ce vertige, cette fissure dans la plus fragile des certitudes, celle d'exister, tout simplement ?

À l'âge de cinq ans, avoue un septuagénaire, je m'en souviens avec précision, il m'arrivait, au réveil, de me hausser sur la pointe des pieds pour apercevoir ma tête hirsute dans le miroir du cabinet de toilettes, et je l'observais, incrédule, cette tête d'enfant, en me répétant cette question qui peut sembler absurde : « C'est ça, moi ? Ça tient un peu de place dans l'air ? J'existe ? J'existe donc vraiment ? » À l'autre bout de ma vie, ayant rangé depuis longtemps ce doute premier sur ma propre existence dans le tiroir des fantasmes, j'en trouve un écho terrifiant dans les innombrables témoignages de gens vivant dans la grande pauvreté, déplorant le fait que le reste de la société les ignore au point qu'ils pourraient finir parfois par se demander s'ils existent. Or ils existent, au contraire, et ce déni venant de l'extérieur pousse beaucoup d'entre eux à se battre, à militer, et à affirmer leur dignité<sup>11</sup>.

## UN MANQUE À VIVRE AVEC

Pour Édouard Glissant, penser le monde en cinq continents et quatre ou cinq races est un dangereux anachronisme. Cela ne l'est nullement pour un théoricien d'extrême droite qui, perpétuellement, se lamente de ne plus être vraiment chez lui : « Autrefois, le colonialisme consistait à imposer sa culture chez les autres, aujourd'hui, il consiste à imposer sa propre culture chez soi<sup>12</sup>. » La France serait la seule patrie au monde dont on puisse avoir la nostalgie sans l'avoir même quittée. Edgar Quinet, en 1850, écrivait déjà : « Le véritable exil n'est pas d'être arraché de son pays, c'est d'y vivre et de n'y plus rien trouver de ce qui le faisait aimer. »

---

10. Jacques Lacan, « Le stade du miroir comme formateur de la fonction du je, telle qu'elle nous est révélée dans l'expérience psychanalytique », *Écrits I.*, Le Seuil, 1966.

11. In Michel Sauquet, *Ne m'ôtez pas d'un doute. Vivre l'incertain*, Salvator, 2001.

12. Mathieu Bock-Côté, *La Révolution raciale*, Presses de la Cité, 2021.

Ce que le penseur de la décadence défend et a toujours défendu est que notre société se désagrège sous nos yeux. Et que nous laissons faire. La famille se disloquerait, la nation serait bafouée, l'école périliterait, l'avortement finirait par se généraliser avec les conséquences démographiques que l'on sait... Pire encore, les excès du métissage rongeraient tous nos ancrages, dissoudraient l'intuition d'une unité d'appartenance, saperait les fondements de l'inscription de la vie sociale dans l'espace et dans le temps, brouilleraient les valeurs partagées, fragmenteraient le monde commun. L'ennemi est connu. Il a d'abord le nom de nomadisme et pratique la mobilité à tous crins.

Pour le penseur de la décadence, l'explosion des mobilités (personnes, capitaux, opinions, compétences, emplois, etc.) qui offrent une *circulation* est allée de pair avec l'implosion des continuités qui garantissent une *transmission* (famille, Église, État, académie, école, langue), avec les inconforts identitaires qui en résultent<sup>13</sup>. Il y a souvent eu, dans le discours de ceux qui portent traditionnellement les idées du conservatisme en politique, une tonalité identitaire – souvent fondée sur la religion, la nation, la terre, la civilisation, la race, ou un mélange de tout cela. On la retrouve, note Amin Maalouf, « chez certains républicains américains, chez des nationalistes israéliens du Likoud, chez les nationalistes indiens du BJP, chez les talibans d'Afghanistan, chez les mollahs d'Iran<sup>14</sup> ».

Nous nous sentons, quant à nous, animés de l'idéal républicain, de l'esprit des Lumières. Et en rien par une pensée adverse, celle de Gustave Le Bon, qui déclare : « C'est en son nom que la femme moderne, oubliant les différences mentales profondes qui la séparent de l'homme, réclame les mêmes droits, la même instruction que lui et finira, si elle triomphe, par faire de l'Européen un nomade sans foyer ni famille<sup>15</sup>. »

En cela, notre approche est progressiste, refus des découpages cartographiés et refus absolu de l'idée que tous les hommes sont l'« âme de leur race, c'est-à-dire les résidus ancestraux dont

13. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, op. cit.

14. Amin Maalouf, *Le Naufrage des civilisations*, op. cit.

15. Gustave Le Bon, *Lois psychologiques de l'évolution des peuples*, 1894.

cette âme est la somme<sup>16</sup>». Quoique nous démarquant de beaucoup de ses positions, nous rejoignons Chantal Delsol pour dire que « l'appel à la liberté personnelle n'est pas culturel ni spécifique à l'Occident : il est naturel à l'humanité, au moins si on le voit comme une aspiration toujours en instance de déploiement<sup>17</sup> ». L'homme est une créature qui veut se libérer et Hegel l'a énoncé, mieux que personne, dans *La Raison dans l'histoire* : « L'histoire universelle est le progrès dans la conscience de la liberté – progrès dont nous avons à reconnaître la nécessité. »

Régis Debray souligne quant à lui que, de tout temps :

l'hybride produit par le mélange des temps n'a pas bonne presse et le sang-mêlé des préambules fait offense aux glorieux titulaires, qui aiment à se donner des bords francs et des sources pures, quand ce sont elles-mêmes, déjà, des confluences. Le soldat du Christ-Roi fait la grimace quand on lui dit que le christianisme est une religion orientale, de peau basanée, et que c'est l'Islam, son adversaire, qui lui a fait découvrir, via l'Espagne, le legs aristotélicien dont il se targue et que les musulmans avaient reçu des traducteurs syriaques, eux-mêmes chrétiens, de Bagdad. *Ex oriente lux*<sup>18</sup>.

La diffusion de telles positions procède pour une large part de leur articulation à une marque biologique, qui met en jeu une pensée implicite de l'hérédité. *La phobie du métis* paraît, en effet, s'articuler, d'après certaines recherches psycho-sociologiques, aux représentations de la filiation et de la descendance. C'est l'hypothèse de Robert Pagès, qui met en évidence le souhait, pour l'individu, de faire perdurer son identité phénotypique, de se retrouver le plus possible chez ses descendants, manifestant un désir de perpétuation morphologique, d'autoreproduction à l'identique. Car la ressemblance de l'enfant aux ascendants permet la reconnaissance de son appartenance à la famille, confirme l'authenticité de la descendance. La couleur de la peau est en la matière une caractéristique déterminante, grâce à sa bonne visibilité, sa haute stabilité, d'autant plus garantie qu'elle est héréditaire... L'union interracial

16. Gustave Le Bon, *Psychologie des foules*, Payot, 2020.

17. Chantal Delsol, *La Haine du monde*, éditions du Cerf, 2016.

18. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, op. cit.

est perçue comme risquant de produire des enfants qui ne pourraient pas faire partie de « nous », entraînant une rupture d'identité, de solidarité du groupe familial, une interruption dans la transmission continue de la ressemblance propre à la lignée... On sait que l'entrée dans la famille constitue la dernière et la plus forte résistance à l'acceptation raciale, dont témoigne si fort l'expression : « *Voudriez-vous que votre fille épouse un...<sup>19</sup> ?* »

## UN MANQUE À IMAGINER. LE DÉFI DES CIVILISATIONS

Puisque tout part à vau-l'eau, déplore-t-on, replions-nous sur des identités, car être noyé comme individu dans ce monde abstrait est un cauchemar d'errance sans fin. On se cramponne alors aux identités familiales, provinciales, nationales, linguistiques, religieuses. Des identités disponibles parce qu'elles viendraient du fond des temps. C'est un monde à l'opposé de la rencontre, un monde du repli défensif sur un permanent majoritaire idéalisé.

Nous partageons pleinement le constat fait par Emmanuel Todd que le « choc des civilisations » annoncé et dénoncé en 1993<sup>20</sup> par Samuel Huntington est une expression impropre et dangereuse. Edward Saïd, quant à lui, parle plutôt d'un « choc des ignorances ». Et ce pourrait être, au contraire, un puissant mouvement de convergence qui se profile à présent à l'échelle planétaire. Le processus de modernisation en Chine l'atteste. Le monde ou plutôt les mondes musulmans n'échappent pas à la règle. Du Maroc à l'Indonésie, de la Bosnie à l'Arabie Saoudite, leur démographie en témoigne : hausse du niveau d'alphabétisation des hommes et des femmes, baisse de la fécondité, érosion de l'endogamie... Le rendez-vous des civilisations<sup>21</sup>, c'est celui de la modernité démographique, synonyme

19. Jean-Luc Bonniol et Jean Benoist, "Hérités plurielles. Représentations populaires et conceptions savantes du métissage", *Éthnologie française*, vol. 24, n° 1, 1994.

20. 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.

21. Cf. Emmanuel Todd et Youssef Courbage, *Le Rendez-vous des civilisations*, Le Seuil, 2007.

d'effondrement de la natalité. C'est vers elle que se précipite inexorablement, selon des rythmes plus ou moins soutenus, l'ensemble des pays du monde. Ainsi que le remarque Yves Pillant :

Une démarche comme celle de Samuel Huntington est adaptée aux fossiles, non aux vivants et elle ne peut conduire qu'au « clash » qu'elle croit déceler alors qu'elle le provoque en bâtissant ses propres murs ; éperdu essai de totalisation. Elle offre à chacun la possibilité de trier la culture des autres à partir de préjugés choisis dans sa propre culture, sans mesurer ce qui est fait alors de l'altérité. Elle dit présenter ce qu'il en est de l'altérité en usant d'une démarche prompte à l'absorber. L'auteur croit découvrir un ordre sans se préoccuper du paradigme du lien ; c'est la socialité qui lui reste inaccessible, c'est de l'altération de toute culture par une autre qu'il ne sait rendre compte<sup>22</sup>.

La haine de l'autre est la négation même de notre humanité. Car c'est grâce à la fréquentation de l'étranger que la peur de l'autre s'estompe, que notre propre étrangeté s'assouplit. Et pour que cette fréquentation s'opère, il faut d'abord aider chacun de nos contemporains à affronter un double péril : la perte de travail et l'absence de liens sociaux. Toute intelligence de l'autre est d'abord sous la menace constante de la disqualification sociale.

Le sentiment d'être assiégé, à la racine de toute obsession, revient toujours à créer une image simplifiée du monde où chaque étranger a son propre régime, chaque race a son propre destin, sa propre psychologie et sa propre échelle de valeurs.

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

---

22. Yves Pillant, « Une politique de la vulnérabilité est-elle "pensable" ? », thèse de philosophie, AMU, Aix-Marseille Université, 2018.

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<sup>23</sup>.

De fait, le penseur de la décadence limite exagérément le champ possible de ses rencontres. C'est un homme qui est capable de vous dire : « Votre ville est jolie. Je me suis promené une bonne partie de la journée dans votre si beau quartier historique, que je ne connaissais pas. En centre-ville. Vraiment très beau. Je vais vous raconter maintenant le suicide français et l'abomination qu'il y a à vivre dans notre monde. Vous dire en quoi la France est un pays menacé de toutes parts, un pays de "sous-fifres" qui a renoncé à tout ! Car, mes bons amis, nous ne sommes plus le cœur du monde et le combat pour la domination se passe ailleurs. Nous sommes assiégés. »

L'esprit de réaction a besoin d'un récit qui éclaire l'abominable présent et le long fléchissement historique imputable à des forces extérieures. Ce bretteur de la décadence se cramponne donc aux identités. Un monde à l'opposé de la rencontre. Vous êtes contraints, vous allez devoir accepter ce qui arrive ou vous allez l'éloigner, l'obscurcir, le refuser.

Pourquoi métissage et créolisation impliqueraient-ils forcément la disparition de quelque chose ? Il y a comme une incapacité, ou une absence de volonté, à penser ce qui *s'hybride* et à en profiter sereinement. Pourquoi celui qui n'est pas comme nous, ou avec nous, serait-il forcément contre nous ? Et pourquoi serions-nous d'autant plus nous-mêmes que les autres seraient d'autant moins eux-mêmes. Notre utilité et notre singularité ne pourraient donc s'affirmer qu'en confisquant ou en annihilant celles des autres ?

Un des arguments d'un penseur de la décadence est qu'aucune civilisation ne peut en assimiler une autre. Et cela est bien vrai ! Assimiler n'est pas intégrer, nous l'avons exploré dans cet ouvrage et en bien des contrées. Assimiler, c'est contraindre le sujet à cesser de déclamer son origine, de revendiquer une appartenance particulière. L'aliénation est donc ce phénomène statique qui conclut la crise d'identité. Un besoin irrépressible de recourir à une identité

---

23. Edward W. Saïd, « Le mythe du Choc des civilisations », conférence prononcée à l'université de Columbia, 1997.

multiple. Tout simplement pour vivre et non survivre. À l'assimilation, Alain Vulbeau associe ce qu'il appelle « alternation » : « La personne qui vit une alternation a le sentiment qu'il s'agit d'une seconde naissance. Non seulement la vie d'avant n'a plus cours, mais elle est désormais niée et oubliée. L'altérité issue de l'alternation est une identité radicalement neuve, qui s'édifie sur l'enfouissement de l'identité précédente<sup>24</sup>. »

L'assimilation est un concept qui amène de force les individus à se détacher de leurs racines, de leurs histoires, à faire abstraction de leurs origines, de leurs modèles de relations, des rapports entre les sexes, des codes vestimentaires et culinaires pour devenir un semblable. Cesser d'être un Autre pour devenir un Même, à qui d'ailleurs certains esprits étroits refuseront de devenir *le* Même.

## UN MANQUE À DONNER

Pour le penseur de la décadence, le cosmopolitisme deviendrait l'idéologie dominante, qui récuse l'opposition supposée entre le bien et le mal, le beau et le laid, le vrai et le faux... Les nouveaux immigrés, dit-il, sont, en général, de religion musulmane. Or, ajoute-t-il, l'islam est un obstacle à l'assimilation, parce qu'il est davantage qu'une religion. Il est plus qu'un système social, il est l'imposition d'un ordre social. Ni sa conception de l'homme, du statut de la femme, ni sa conception de la société ne seraient compatibles avec les nôtres. Ainsi ce penseur ne veut-il pas assurer des transitions actives vers d'autres imaginaires. La possibilité d'enrichissement propre à la rencontre est inenvisagée (65).

Régis Debray a pourtant raison d'écrire :

Combien de sociétés islamiques parmi les grands fournisseurs mondiaux d'accès à Internet ? Qui fabrique et gouverne l'économie de l'immatériel ? Les enfants de notre classe dirigeante vont-ils poursuivre leurs études supérieures à Riyad, Bagdad ou Téhéran ? Nos agences de publicité, nos multinationales, nos banques ont-elles leur siège

---

24. Alain Vulbeau, « Alternation, altération et métissage, les jeux de l'altérité et de l'identité », *Le Télémaque*, vol. 1, n° 29, 2006.

social en Afrique du Nord, au Proche-Orient ou en Indonésie? L'Union européenne, le cercle de la raison, la Banque mondiale à Washington, Sciences Po à Paris se proposent-ils de remplacer l'anglais par l'arabe dans leurs cours et leurs communiqués<sup>25</sup>?

L'approche interculturelle, que nous défendons, s'oppose à l'idée que des civilisations mondiales seraient en état de conflit permanent, état qui expliquerait tout du monde contemporain. De ce point de vue, trop de penseurs de la société ne font que de la mauvaise physique et se contentent de penser l'humain en termes de rapport de force. Ils sont aveuglés par le risque d'illusion « référentialiste » qui traite les cultures comme si elles reproduisaient la réalité, alors qu'elles ne sont que le résultat d'une activité sociale et d'une construction par les acteurs<sup>26</sup>.

Ce que redoutent les nationaux-identitaires, c'est le « mélange ». Depuis toujours. Or nous distinguons « mélange » et « bricolage », péril du fragment et perspective heureuse de l'archipel, faux intérêt d'élites coupées du sol et authentique rencontre interculturelle. Pour faire citoyenneté. Faire des égaux, au sens de l'équité et non du nivellement.

Les nouvelles lois républicaines de 1889 imposaient que des enfants nés en France de parents étrangers deviennent français à leur majorité<sup>27</sup>. Maurice Barrès parlait alors de ces « nouveaux Français » qui se seraient infiltrés dans les entrailles du peuple pour lui imposer la condition d'une sensibilité grossière et écrivait : « Ils contredisent notre civilisation propre. Le triomphe de leur manière de voir coïnciderait avec la ruine réelle de notre patrie. Le nom de France pourrait bien survivre ; le caractère spécial de notre pays serait cependant détruit, et le peuple installé dans notre nom et sur notre territoire s'acheminerait vers des destinées contradictoires avec les destinées et les besoins de notre terre et de nos morts<sup>28</sup>. »

25. Régis Debray, *Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, op. cit.

26. Martine Abdallah-Preitceille, *L'Éducation interculturelle*, PUF, 1999.

27. Élisabeth Roudinesco, *Soi-même comme un roi*, Le Seuil, 2021.

28. Maurice Barrès, *Journal de ma vie extérieure*, Julliard, 1994.

Plus d'un siècle après Maurice Barrès, on avance aujourd'hui le raisonnement du « grand remplacement<sup>29</sup> », un raisonnement vicié depuis le début. Dire que tous les Français sont « purement » français est *ontologiquement* faux. Il s'agit d'un mélange originaire et irréductible, donc pourquoi se rabattre sur l'identité ? L'horizon, c'est l'universalité<sup>30</sup>. Pourquoi un musulman serait-il un ennemi et pourquoi ne pas aller voir ? Découvrir, c'est vivre, et non simplement exister, c'est découvrir. Avec Jacques Brel, nous pensons que, quand on n'aime pas quelqu'un, c'est quand même que neuf fois sur dix on se trompe soi-même<sup>31</sup>. L'important est l'acte de vivre et donc d'aimer. « Dans la vie, ce qui compte c'est la vie, ce n'est que la vie. Je sais que dans la vie, ce qui est formidable, c'est l'acte de vivre. Et je ne sais vraiment rien d'autre. » Mourir, c'est s'arrêter. Rester dans l'« entre-soi » afin de se protéger de l'agression raciste : telle serait donc la spirale infernale de toute quête identitaire qui ne peut aboutir qu'à un enfermement victimaire. N'avoir d'identité que par rapport à eux, les ennemis<sup>32</sup>.

La vie nous a convaincus que, à « première vue, chaque civilisation ressemble à une gare de marchandises, qui ne cesserait de recevoir, d'expédier des bagages hétéroclites », comme l'écrit Fernand Braudel et il précise : « Ne sont mortels, au gré des saisons de l'histoire, que les fleurs et les fruits, l'arbre demeure. Du moins, il est beaucoup plus dur à tuer<sup>33</sup>. » Nous pourrions aujourd'hui proposer à Fernand Braudel la perspective d'une mondialisation du verger. Celle du rhizome où être proche ne signifie plus, et parfois de moins en moins, être à côté.

« Je ne sais pas si l'on pourrait citer depuis l'origine du monde, écrivait Gustave Le Bon, une seule civilisation, une seule institution,

---

29. Par ce terme, présent dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle dans les milieux d'extrême droite, est dénoncé un processus politique délibéré de substitution de la population française et européenne par une population non européenne, principalement originaire d'Afrique noire et du Maghreb. Le terme de « grand remplacement » fait aussi référence à une citation de Bertolt Brecht selon laquelle, puisque le peuple ne peut pas changer le gouvernement, le plus simple, pour le gouvernement, est de changer le peuple.

30. Alain Badiou, *Alain Badiou par Alain Badiou*, PUF, 2015.

31. *Radioscopie*, « Jacques Chancel reçoit Jacques Brel », Radio France, 1973.

32. Élisabeth Roudinesco, *Soi-même comme un roi*, Le Seuil, 2021.

33. Fernand Braudel, *Grammaire des civilisations*, *op. cit.*

une seule croyance qui aient réussi à se maintenir en s'appuyant sur des principes considérés comme n'ayant qu'une valeur relative<sup>34</sup>. »

Pari tenu avec l'horizon de toute rencontre interculturelle et celui d'une égalité des droits, des chances (produisant des « inégalités justes ») et, plus encore, d'une demande d'égalité *dignité*, que refuse tout penseur de la décadence, qui en appellerait d'abord à accepter les gens autant pour ce qu'ils sont que pour ce qu'ils veulent devenir, et notamment sur le plan culturel<sup>35</sup>.

Cette politique d'égalité *dignité*, interculturelle pourrait-on dire, comme relation à imaginer et à vivre, s'entrevoyait comme rencontre de deux opacités qui se promettent traduction. Entre devoir de mémoire et, conjointement, devoir d'ironiser ses appartenances, ce chemin de l'égalité *dignité* exalte aussi la dynamique (choisie) d'arrachement-attachement d'où procède la marque de l'humain. Cela est favorisé par les voyages, les plongées dans d'autres milieux sociaux et le fait d'aller à la rencontre de personnes qui ont elles-mêmes voyagé... Toute éducation réussie doit permettre de saisir l'autre en nous et l'autre comme « l'un d'entre nous<sup>36</sup> ». J'aurai découvert lequel de mes plusieurs et j'aurai aimé ce que jamais je ne pourrai « voir deux fois<sup>37</sup> ». Je me découvre à moi-même comme étant fait.

Je découvre, dans le temps long, chez les autres, une part d'inconcevable que je suis prêt à accepter et même à faire mienne. Je découvre que les *bonnes raisons* de l'autre peuvent devenir miennes. Je refuse ce passage d'une différence – un mode de raisonnement différent du nôtre, par exemple (« ils ne pensent pas comme nous ») – à une description de l'infériorité en réalité (« laissons-les réfléchir de leur côté »).

« Chaque fois que tu rencontres quelqu'un, souligne le père Guy Gilbert, pense qu'il est plus grand que toi. Cherche la part de cristal

34. Gustave Le Bon, *Lois psychologiques de l'évolution des peuples*, op. cit.

35. Livre blanc sur le dialogue interculturel, *Vivre ensemble dans l'égalité *dignité**, Conseil de l'Europe, juin 2008.

36. Seyla Benhabib, *The Claims of Culture. Equality and Diversity in the Global Era*, Princeton University Press, 2002.

37. Alain Badiou, *Éloge de l'amour*, Flammarion, 2009.

en l'autre. C'est difficile, mais il faut se battre pour. À force de le regarder, l'autre s'en rend compte et cette part se révèle. »

En ce sens, l'égalité à rechercher apparaît comme une réalité *relationnelle* que nous devons vivre de l'intérieur pour la comprendre. La dignité se donne à « com-prendre<sup>38</sup> ». Elle est le fruit de rencontres interculturelles. Et c'est tout l'enjeu de notre société que de donner plus de moyens aux ZEP en approfondissant une pédagogie adaptée aux classes populaires (rééquilibrage entre théorie et pratique, entre expression orale et écrite...), de restaurer des lieux et des moments de mixité sociale : places vivantes de nos villes et villages, parcs, rues où les migrants et les pauvres ne sont pas concentrés. Sortir de la primauté du « tout concours », des règles de la seule aisance verbale, ou capacité de démonstration, dans les examens, s'ouvrir aussi à la diversité linguistique des publics des écoles et des universités (la France reçoit 9 % des étudiants du monde qui font des études à l'étranger et se place au quatrième rang des pays d'accueil), continuer de former tous les personnels des ministères régaliens (santé, police, justice...) en augmentant les budgets sont autant de pistes intéressantes, selon Michel Wieviorka, qui devraient conduire à modifier les critères d'évaluation des apprentissages et permettre d'apprécier une pluralité de formes d'intelligence<sup>39</sup>.

---

38. Vincent Triest, *Plus est en l'homme. Le personnalisme vécu comme humanisme radical*, Berne, PIE-Peter Lang, 2000.

39. Michel Wieviorka, *Rapport à la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur la diversité*, Robert Laffont, 2008.

## XII. DE LA NOTION DE « BRICOLAGE IDENTITAIRE »

*L'Homme n'est en réalité pas un, mais bien deux. Je dis deux parce que l'état de mes connaissances propres ne s'étend pas au-delà. D'autres viendront après moi, qui me dépasseront dans cette voie ; et j'ose avancer l'hypothèse que l'on découvrira finalement que l'Homme est formé d'une véritable confédération de citoyens multiformes, hétérogènes et indépendants.*

R. L. Stevenson<sup>1</sup>

Aux penseurs de la décadence, dans leur analyse simpliste et catégorique, nous opposons la perspective de créolisation et l'idée de « bricolage identitaire ». Car une société « évoluée », interculturelle, créolisée précisément, doit réellement accorder le droit à chacun d'entre nous d'être *pluriel*, traversé de contradictions. Tout individu devrait être libre de renoncer à des choix du passé et à être enfermé, contre son gré, dans un groupe, une communauté, un système de pensée : un acte délictueux dont on a purgé la peine. La reconnaissance véritable dessine un monde « examiné, pratiqué et vécu à partir de la différence<sup>2</sup> », et même de l'écart, et non à partir de l'identité.

Car notre société ne ressemble évidemment pas à celle d'il y a cent ans. Notre vie commune y soumet plus tôt ses membres à un système standardisé d'épreuves, du moins dans les classes sociales les plus aisées : réussir ses études en étant perpétuellement évalué en tant qu'individu coupé du reste de la classe et du collectif, cacher sa copie, réussir « sa » vie certes, mais aussi réussir « dans » la vie pour se prémunir contre une société perpétuellement présentée comme menaçante, trouver alors un travail satisfaisant, un contrat de travail sûr, « préparer » jeune sa retraite, se sentir bien dans sa ville ou

---

1. Robert Louis Stevenson, *L'Étrange cas du Dr Jekyll et de Mr Hyde*, Libro, 2009.

2. Alain Badiou, *Éloge de l'amour*, Flammarion, 2009.

son quartier, avoir des relations familiales épanouies, vivre réellement « en couple » ou « vivre à deux », comme on le dit, pour « porter un poids à deux », trouver un sens à sa vie dans un contexte historique donné, s'engager dans des collectifs et se rendre utile, savoir « gérer » l'altérité, « gérer » ses sentiments, « gérer » ses émotions, être soi-même... Comment faire pour échapper à ce qui n'est déjà plus qu'un *semblant* de vie ? Et qui confirmerait cette expression de Carl Gustav Jung : « L'homme ne peut être décrit que comme un ensemble d'antinomies. » Car bien vite émerge en beaucoup d'entre nous ce sentiment d'être autre chose que ce que les autres nous disent que nous sommes, de n'être jamais exactement ce à quoi l'on s'attend et souvent une ébauche de nous-mêmes<sup>3</sup>.

Selon les circonstances et tour à tour, nous portons le masque de l'enfant de nos parents, de l'élève de nos professeurs, de l'ami, du collègue, etc. Eugénie Bastié constate que les Français sont aristocratiques quand il s'agit de sport, libéraux en matière de mœurs, chrétiens dans leur conception de la laïcité, égalitaristes en matière d'impôts, utilitaristes dans tout le reste<sup>4</sup>... Arrêtons, dès lors, les procès en contradiction<sup>5</sup>!

Buffon identifiait déjà, en 1749, l'homme comme « double », aux prises avec le principe spirituel (soit l'aptitude à la raison, cette lumière « divine » qui requiert d'être développée par l'éducation) et avec le principe animal<sup>6</sup>. S'il pointait si bien ces moments où l'individu prend conscience qu'il ne fait pas ce qu'il voudrait faire et qu'il fait ce qu'il ne voudrait pas faire, cette succession d'épreuves qui lui est propre s'exacerbe dans la modernité tardive, époque placée sous le signe du tiraillement et de la dissonance. Entre ce que nous revendiquons subjectivement et ce qui nous est socialement accordé, nous faisons ce constat que les dispositions constituées dans le passé et dont nous sommes porteurs ne se transfèrent pas mécaniquement d'une situation à une autre. Que nous naissons tous

3. G r me Truc, « Simmel, sociologue du cosmopolitisme », *Tumultes*, vol. 1, né 24, 2005.

4. Eugénie Bastié, *La Guerre des idées*, Robert Laffont, 2021.

5. Pascal Chabot, *Avoir le temps*, PUF, 2021.

6. Georges-Louis Leclerc, comte de Buffon, « Histoire naturelle de l'homme », in *Histoire naturelle, générale et particulière*, t. III, 1749.

quelque part, mais que « le véritable lieu de naissance, dit le poète, est celui où l'on a posé pour la première fois un regard d'étranger sur soi-même<sup>7</sup> ». Je deviens qui je deviens par tant d'autres!

Emmanuel Renault<sup>8</sup> fait d'ailleurs 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<sup>9</sup>. » Nos temps contemporains, ceux qui font que ma sensibilité devrait s'agrandir aux horizons de l'Autre, sont aussi ceux des identifications fortes mais souvent peu compatibles. Choisir de ne pas vivre là où on est né est, par exemple, la condition d'un grand nombre de nos contemporains. Georg Simmel insistait sur la figure de l'étranger comme « personne qui vient et peut repartir » et qui signale aussi l'« existence de l'altérité au sein du même<sup>10</sup> ».

## SHAKESPEARE À LA RESCOURSSE DE L'HOMME-ARCHIPEL

Dans nos sociétés de « désharmonie entre la pensée individuelle et la pensée du groupe, d'autant plus accentuée qu'on aura affaire à des esprits mieux différenciés et plus individualisés<sup>11</sup> », les humains seraient tous un peu étrangers et conduits ainsi à justifier davantage leurs actions. Ils seraient traversés en permanence par des voix alternatives et d'influences diverses (pensons au concept de

7. Joël Des Rosiers, *Théories caraïbes. Poétique du déracinement*, Triptyque, 1996.

8. Emmanuel Renault, « Reconnaissance, institutions, injustice », *Revue du Mauss*, vol. 1, n° 23, 2004.

9. *Ibid.*

10. Laurent Muller, « Les "digressions sur l'étranger" selon Georg Simmel », in Laurent Muller et Stéphane de Tapia, *Migrations et cultures de l'entre-deux*, L'Harmattan, 2010.

11. Georges Palante, *Les Antinomies entre l'individu et la société*, Félix Alcan, 1913, cité par Marc Joly, « L'antinomie individu/société dans les sciences humaines et sociales », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. 1, n° 52, 2014.

*multiphronie* chez Kenneth J. Gergen<sup>12</sup>). Erving Goffman avait fait sienne cette citation de William Shakespeare :

Le monde entier est un théâtre,  
Et tous les hommes et les femmes seulement des acteurs,  
Chacun fait ses entrées, chacun fait ses sorties,  
Et notre vie durant, nous jouons différents rôles dans une pièce en sept âges<sup>13</sup>.

« Rencontrer un homme, c'est être tenu en éveil par une énigme », aimait à dire Emmanuel Levinas. Mieux que quiconque, Charles Chaplin a su l'illustrer en campant ce vagabond qui, dans la jungle des villes, « vit indépendamment de toute délimitation. Comme s'il était la poussière des chemins, il peut pénétrer par les pores et les fentes et s'installer où bon lui semble<sup>14</sup> ». Comme la vie de ce vagabond qui est « intermezzo<sup>15</sup> ». On ne peut limiter le phénomène de construction de soi à un rapport de cause à effet (d'une culture régionale ou nationale ou d'une culture d'équipe ou d'entreprise sur une autre). On est bien ici dans l'ordre de la combinaison, quand l'étranger partage le présent et le futur du groupe qu'il rejoint, mais pas le passé de ce dernier. L'Homme-archipel comme être de la relation est invitation à l'errance. Acceptation du lâcher-prise. Prendre la véritable mesure des vécus contradictoires propres à l'errance conduit à se méfier des filiations, des droits attachés à la souveraineté, à l'ordre sédentaire des cartes et frontières toutes tracées.

Mais si « l'être de la relation suit plutôt des cheminements géométriques, et ne relève pas d'une intelligibilité globale<sup>16</sup> », comment, dès lors, faire la synthèse de sous-systèmes qui sont incommensurables parce qu'ils ne peuvent s'intégrer dans un même cadre analytique ? Comment comprendre les manifestations d'une

---

12. J. Kenneth J. Gergen, *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in the Contemporary Life*, Basic Books, 1991.

13. William Shakespeare, *Comme il vous plaira (As You Like It)*, acte II, scène 7.

14. Siegfried Kracauer, "Chaplins Triumph", in *Kino. Essays, Studien, Glossen zum Film*, Karsten Witte Editeur, 1979.

15. Gilles Deleuze et Félix Guattari, *Capitalisme et schizophrénie*, t. II : *Mille plateaux*, Minuit, 1980.

16. François Noudelmann, « Horizons », *Rue Descartes*, vol. 3-4, n° 45-46, 2002.

« pluralité personologique<sup>17</sup> » quand, chez un individu, des actes qui semblent aller de soi dans une situation ne vont plus de soi dans une autre. L'enjeu devient ici celui de « comparer des façons de composer en personne<sup>18</sup> », de saisir et de comprendre des engagements d'inégale portée publique et d'inégale profondeur temporelle qui illustrent des efforts faits par les individus sur les basculements de régimes (sans faire toutefois du sujet un sujet absolument autre une fois qu'il entre dans un monde différent). La recherche interculturelle trouverait grand bénéfice à cerner comment on réévalue un ordre, une décision, un « monde » en réattribuant des grandeurs et des attributs de reconnaissance vécus ou pas en public (66).

Ainsi que l'a écrit Philippe d'Iribarne, « affirmer que les stratégies des acteurs qui déterminent les formes d'organisation qui se mettent en place sont indépendantes des cultures est aussi loin de la réalité que d'affirmer que la culture détermine ces formes en ne laissant aucune marge de jeu aux stratégies des acteurs<sup>19</sup> ». Mais quel lien plus précis à faire entre les deux si la rencontre est scission de l'être, « vulnération d'une entité moïque close et suffisante par sa nécessité d'être<sup>20</sup> » ?

## UNE SOCIOLOGIE DE L'ENTRE-DEUX

Nous partageons le projet de Norbert Alter qui a écrit qu'il « s'agit de faire une sociologie de l'entre-deux [...] le mouvement ni linéaire, ni synchronique : tous les éléments de l'ensemble ne se transforment pas selon un rythme unique et unifiant, et certains éléments ne changent pas. La succession de changements n'a rien

17. Claude Clanet, « L'intégration pluraliste des cultures minoritaires : l'exemple des Tsiganes », in Johann Reschitzky, *La Recherche interculturelle* (dir.), L'Harmattan, 1989.

18. Laurent Thévenot, « Biens et réalités de la vie en société. Disposition et composition d'engagements pluriels », in Marc Breviglieri, Claudine Lafaye et Danny Trom (dir.), *Compétences critiques et sens de la justice*, Economica, 2009.

19. Philippe d'Iribarne, « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, vol. 1, n°. 46, 2005.

20. Miguel Abensour, « La rencontre n'est-elle pas scission de l'être ? », in Miguel Abensour et Catherine Chalier (dir.), *Cahier de l'Herne : Emmanuel Lévinas*, L'Herne, 1991.

à voir avec une succession de ruptures radicales. Cette situation crée des conflits de temporalités entre les différents éléments du mouvement<sup>21</sup> ».

Qu'est-ce qui assure la cohérence et quel sens donner à la compréhension des processus d'*interculturalisation* à l'œuvre pour des « individus-projectiles » dans la mondialisation, des êtres qui ont des vécus spatio-temporels très différenciés du fait de constants franchissements de frontières physiques, sociales et symboliques ? Comme processus, la culture semble former une série de conventions émergentes, mais qui les forme ? Est-ce un sujet émancipé du sens commun ? Une subjectivité ? Une somme de subjectivités ? Sont-ce plutôt des régularités objectives (structures, lois, systèmes de relations, etc.) indépendantes des consciences et des volontés individuelles ?

Comment penser des lieux, des points, des liens, des écarts, du métissage sans céder à l'imaginaire de l'essence et de la racine unique, ou autre danger, à l'esprit créateur, au *cogito* tout-puissant qui parviendrait à « manipuler » des éléments de sa culture ? En suivant « la créolisation [qui] n'est pas une fusion, elle requiert que chaque composante persiste, même alors qu'elle change déjà », écrivait Édouard Glissant<sup>22</sup>.

La plupart des travaux interculturels mésestiment ce processus d'émergence du sens, de changement en « système », et les apports d'une méthode de recherche qui expliquerait un « phénomène par sa genèse, c'est-à-dire qui compare[rait] entre eux les états successifs d'un phénomène en vue de saisir comment un tout complexe s'organise à partir de ses éléments<sup>23</sup> ».

Le champ du management interculturel nous apparaît encore constitué de praticiens et d'académiques qui sont réticents à prendre en compte la possible fragmentation identitaire qui résulte de la (pluri)appartenance à ces communautés historiques comme autre chose que pathologique, à la voir comme une désorientation (ne pouvant receler une organisation élevée) et l'« équivalent de

21. Norbert Alter, *La Force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012.

22. Édouard Glissant, *Traité du tout-monde*, Gallimard, 1997.

23. Louis-Marie Morfaux (dir.), *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Armand Colin, 1980.

ces dédoublements de personnalité que décrivait la psychiatrie du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>24</sup>». A été fortement négligée l'étude de la possible articulation entre différents types de cultures d'origine, plusieurs foyers d'affiliation pouvant renvoyer, chez un même individu, à plusieurs cadres d'influences culturelles et politiques quand rencontre il y a.

## MONSIEUR BRICOLAGE

Les analyses de la psychologie « individuelle » et des systèmes sociaux doivent s'allier pour appréhender, dans leur globalité, les phénomènes humains en contexte multiculturel. L'illustre le travail conduit par Claude Lévi-Strauss, en 1974-1975, dans un séminaire pluridisciplinaire sur l'identité dans lequel une partie des participants s'accorde sur une définition dynamique de l'identité culturelle dans nos sociétés contemporaines. On y comprend que l'identité d'un individu n'est qu'un des attributs de sa personne et on y mobilise des concepts comme celui de « foyer virtuel<sup>25</sup> », foyer « auquel il nous est indispensable de nous référer pour expliquer un certain nombre de choses, mais sans qu'il ait jamais d'existence réelle [, sorte de] limite à quoi ne correspond en réalité aucune expérience effective »... On s'y demande comment rendre compte des transformations structurales, des mouvements incidents et des interpénétrations des cultures, des mythes et des coutumes humaines et certains textes importants du séminaire insistent sur l'importance du *jeu* pour maintenir une image valorisante de soi et sa propre unité en tant que sujet. Si l'on en appelle, dès lors, 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<sup>26</sup>, on s'interrogera volontiers sur

24. Vincent Descombes, *Les Embarras de l'identité*, Gallimard, 2013.

25. Claude Lévi-Strauss, *L'Identité*, PUF, 1977.

26. Carmel Camilleri, « La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir », in Carmel Camilleri et Margalit Cohen-Emerique (dir.) *Chocs de cultures. Concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, L'Harmattan, 1989.

la nouveauté et la cohérence du produit ainsi « bricolé » (alors que les éléments que collectionne et utilise le bricoleur sont par nature « précontraints ») (67).

Le bricolage, notion presque toujours entendue de façon péjorative, est « instance-processus », une somme et non un tout unifié, qui s'exprime dans un « et », un « entre », un « écart » et non dans un « est » (68). Un agencement entre plusieurs composants, une occasion de faire diverger sans cesse les composants. Le bricolage évoque ces *arrangements* incessants au niveau des pratiques, des usages, des actions. Des arrangements qui seraient autant de *formes discursives*, quand les sujets en prennent conscience, pour ressentir, s'exprimer et communiquer<sup>27</sup>. Et l'on se demandera alors avec Alexander Frame<sup>28</sup> : « (a) si les différentes identités (contradictoires ou non) peuvent parfois être maintenues à un même niveau d'activation ; ou (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 ; ou (c) si plusieurs identités peuvent rester activées ensemble lors d'une interaction ».

Ce « bricolage » réalisé par l'acteur dont on parle, lui-même toujours dépendant du regard de l'autre sur lui-même, est-il constitué de capacités de dispositions et d'interactions causales régies par de possibles lois ? Bricoler, est-ce « faire conjonction », c'est-à-dire joindre et séparer, comme pour cet expatrié appelé apparemment à devoir trancher entre deux impératifs contraires quand il se déplace ? Et si l'on choisit précisément de parler de bricolage, ne doit-on pas se poser la question de pouvoir accéder ou pas à des lois du comportement qui seraient elles-mêmes dérivées de ces propriétés soumises à *ma situation* et en cela changeantes ? Faut-il se contenter de donner à voir ce « bricolage » comme simplement un champ des « possibles culturels » et ne plus parler de stratégies pour éviter les limites du paradigme utilitariste, mais davantage d'actions

---

27. Martine Abdallah-Preitceille, « De l'interculturel à un humanisme du divers », *Éducation permanente*, vol. 1, n° 186, 2011.

28. Alexander Frame, « Repenser l'interculturel en communication. Performance culturelle et construction des identités au sein d'une association européenne », thèse de doctorat, université de Bourgogne, 2008.

orientées vers un but<sup>29</sup>? Doit-on penser en termes de logiques causales ou d'occasions de compréhension d'une ossature sociale dont la totalité toujours se dérobe? Doit-on réfléchir en termes de dispositions qui *engagent* plutôt que de catégories qui *infléchissent* ou *obligent*? Le fait de remplacer culture par ethnicité (comme produit subjectif de la construction collective du désir d'appartenance à la communauté linguistique et historique) ne fait-il pas courir un autre risque de paresse interprétative? La vertu heuristique du concept d'*ethnicité* tient-elle seulement précisément à la prétention universelle de son objet, à ce qu'il autorise la mise en relation de phénomènes tenus jusqu'ici comme différents tels que le tribalisme au Nigeria, le communalisme en Inde, les conflits linguistiques au Canada, les processus identitaires de cadres et dirigeants de firmes multinationales qui cherchent à manipuler leurs origines pour en tirer un pouvoir (se montrer irlandais dans telle situation pour gagner de la confiance... le cacher en d'autres contextes...)? Mais en voulant absolument *recenser* les composants de base d'une communication, ne se trompe-t-on pas dans l'analyse en confondant *références* et *signification*? La signification sous-entend-elle toujours le fait d'identifier les éléments composant la référence? « À partir de quel moment, se demande Alexander Frame, un élément contextuel, reconnu par plusieurs membres d'un groupe, peut-il être considéré comme une connaissance culturelle? »

Alexis Nouss rappelle que « la subjectivité métisse n'a pas de centre identitaire. Pour le métis, sa subjectivité repose sur les frontières de ses appartenances, il se tient et pense à la frontière. Il n'ignore pas les frontières, il les reconnaît mais est autant à l'aise d'un côté que de l'autre<sup>30</sup> ».

Nous connaissons bien le modèle de l'acteur qui joue plusieurs facettes d'un même rôle, à l'image d'un habit d'arlequin. Mais dans une certaine tradition occidentale, en dehors du cas pathologique

---

29. Peter Burke, "Identities and Social Structure", *Social Psychology Quarterly*, mars 2004, cité par Alexander Frame, *Communication et interculturalité. Cultures et interactions interpersonnelles*, Lavoisier, 2013.

30. Alexis Nouss, *La Tour et la Muraille. De la frontière et du métissage*, Rue Descartes 200/3 (n° 37).

ou de la bouffonnerie calculée, on n'échappe pas longtemps à un soi qui contient finalement toutes les figures possibles.

Nous connaissons aussi le modèle de la succession de personnages radicalement différents. Ainsi, on sait que certains Inuits changent de nom à intervalles réguliers pour renaître avec chaque nouveau patronyme et vivre des réincarnations symboliques. On fait face alors à une ontologie du multiple et devenir ce que l'on est revient à devenir la foule des potentialités hétérogènes et contradictoires que l'on porte en soi. Il s'agit ici, comme dans une certaine tradition nietzschéenne, d'« éclater » le soi (69).

## LA PETITE FABRIQUE DE SOI

Tout bricolage identitaire s'opère « entre la réalité concrète perçue par les sens et le monde abstrait de la raison [...] Il existe, en effet, un plan intermédiaire, fait de souvenirs, d'affects, d'anticipations, de simulations et de fictions, qui nous occupent une large partie de notre temps, qui déterminent nos états d'âme, orientent nos pensées, guident nos décisions, influent sur nos comportements, bref constituent la substance de notre vie psychique<sup>31</sup> ».

Acceptons d'appréhender ce niveau intermédiaire comme un *imaginaire*, comme une « cohorte d'images auréolées d'affects positifs ou négatifs, qui structure notre conscience comme notre inconscient<sup>32</sup> ».

Et tentons de préciser ce passage du passif à l'actif de tout imaginaire, en essayant de mieux comprendre comment l'inattendu s'arrache à la répétition, comment on *fait* bricolage.

S'il nous semble qu'il faille en finir, dans les recherches dites « interculturelles », avec une conception de la culture du « plein » et un finalisme de supposées « valeurs » en surplomb qui conduirait à tout « expliquer » (« si les Japonais ou les Espagnols se comportent comme cela, c'est forcément que... »), nous ne devons pas nier a priori

---

31. Jean-Jacques Wunenburger, *L'Imagination mode d'emploi ? Une science de l'imaginaire au service de la créativité*, Manucius, 2011.

32. *Ibid.*

la possibilité d'un imaginaire culturel qui fasse qu'avec lui « nous construisons notre identité personnelle, nous assurons une continuité à nos actions, nous entrons en contact avec les autres, nous construisons notre monde intime ». Imaginaire culturel, enraciné dans un sujet complexe, non réductible à ses perceptions, et qui ne se développe cependant pas autour d'images libres, et qui impose une logique, une structuration, qui fait un « monde » de représentations<sup>33</sup>.

L'étude des imaginaires collectifs pose la question de la « résurgence d'un contenu qui ne meurt jamais, mais dont la réapparition cyclique obéit à une sorte de rythme mesurable égal à peu près à trois ou quatre générations (quatre-vingt-dix à cent vingt ans)<sup>34</sup> ». Cela porte notre regard vers un horizon d'analyse « civilisationnel ».

Sur le plan diachronique, Jean-Jacques Wunenburger défend l'idée que l'« imaginaire collectif d'une société » suit un parcours semblable à celui du cours d'un fleuve. On peut ainsi observer une succession de six phases : le ruissellement, qui voit émerger, en une aire-ère donnée, une série hétéroclite de petites formations imaginaires, le partage des eaux, qui voit s'accroître une orientation globale par abandon des orientations antérieures, la confluence, qui coïncide avec l'afflux d'apports multiples convergents, la désignation du fleuve, qui passe par la reconnaissance culturelle d'un imaginaire mythique englobant, l'aménagement des rives, où le flux des références mythiques se stabilise et se consolide pour un temps, enfin la formation de méandres et d'un delta, qui signifie l'usure des images, leur saturation et leur disparition au profit d'un nouveau cycle<sup>35</sup>.

Ces « valeurs » que nous mettons en doute, au cœur pourtant de si nombreuses recherches interculturelles, sont traversées par bien des mouvements imaginaires qui les engendrent. Et, en les engendrant, les débordent, ne s'arrêtent pas à elles et ne peuvent pas être comprises uniquement à partir d'elles (avant ces mouvements)<sup>36</sup>. L'intentionnalité – propre au domaine de ces « valeurs » – est à comprendre comme un processus à saisir sur le vif de son élaboration.

---

33. *Ibid.*

34. *Ibid.*

35. *Ibid.*

36. Michel Combes, *Simondon. Une philosophie du transindividuel*, Dittmar, 2013.

Avant, l'intentionnalité est une rencontre ; après, elle est une constitution<sup>37</sup>.

Dans quelle mesure une « culture » fournit-elle du matériau potentiel à un imaginaire permettant bricolages ? Gaston Bachelard avait ouvert une voie d'exploration de ce « bricolage » quand il écrivait que « l'imagination se caractérise moins par sa capacité à former des images que par son pouvoir de les déformer, de les transformer, bref d'en créer de nouvelles ».

Ces transformations ne germent pas de manière anémique. À quelles conditions ? Les images humaines se grefferaient sur un trajet anthropologique, qui commence au plan neurobiologique pour s'étendre au plan culturel. « Le psychisme imaginant sélectionne et coordonne des images selon des régularités en prenant en compte des contenus sémantiques, des constructions syntaxiques, des valeurs affectives, qui se greffent sur des contextes externes qui seuls varient vraiment<sup>38</sup>. »

André Mary souligne utilement que « c'est seulement après coup que les contradictions » inhérentes au bricolage syncrétique conduisent à des réaménagements. Jean-Claude Kaufmann évoque précisément ces moments vécus d'un basculement où « je est radicalement expulsé d'une part de ses habitudes, et constitué, qu'il le veuille ou non, comme acteur et comme sujet contraint de s'engager dans un travail de production de sens pour rendre les actions signifiantes et crédibles<sup>39</sup> ». L'individu qui souhaite un monde qui fasse sens se situe à la croisée d'une mémoire implicite qui veut « reproduire » les mille mémoires de soi sédimentées et d'un imaginaire qui prépare à une rupture subjective. L'auteur parle de « petite fabrique de soi<sup>40</sup> » où « je s'invente par ses rêves ». Cela est une voie, mais non la seule.

La culture ne se réduit pas, pas plus que l'identité, à des valeurs. L'identité ne se réduit pas, pas plus que la culture, à une conscience réflexive. Il convient de comprendre le social comme sujet aux

---

37. Paul Ricœur, « Introduction », in Husserl, *Idées directrices pour une phénoménologie*, Gallimard, 1950.

38. Jean-Jacques Wunenburger, *L'Imagination mode d'emploi ? op. cit.*

39. Jean-Claude Kaufmann, *Quand je est un autre*, Armand Colin, 2008.

40. *Ibid.*

imprévus, aux contradictions, aux crises car ce n'est pas parce qu'on partage les mêmes valeurs que l'on associe les mêmes pratiques aux mêmes mots. Face à cela, la notion de bricolage rend imparfaitement compte du fait qu'un individu peut activer des schémas de comportement différents suivant la situation sociale dans laquelle il se trouve et que la culture est « ressource », « atout » et « capacité d'action » pour les personnes les plus mobiles<sup>41</sup>.

Nous souhaitons défendre ici une conception dynamique – parce que capable d'adaptation constante – et plastique – parce que capable d'intégrer des changements importants – de l'identité. Notre parcours de recherche nous conduit donc à afficher une nette préférence pour le terme d'identification plutôt que pour celui d'identité. Préférer identification à identité, étudier l'ethnicité plutôt que l'identité ethnique, cela vise à insister, comme nous le faisons en contexte multiculturel, sur la manière dont chaque individu peut être amené à prévoir ou à juger le comportement de l'autre en fonction des traits culturels qu'il lui attribue en tant que membre de certains groupes.

## KALÉIDOSCOPIES

Nous considérons regrettable de se concentrer sur deux extrêmes de la chaîne de compréhension, à savoir les identités (et leur caractère contingent) et les cultures (et leur caractère historique). La notion de bricolage permet d'ouvrir sur une structure « kaléidoscopique » du fait culturel et du fait identitaire : processus multiscalaires (une série d'échelles d'observation entre local, régional, national, international, supranational...), topologiques (une série de lieux), multitemporels, multiformes, multiréférentiels (discours et scènes où on les exprime), multicausaux<sup>42</sup>.

Nous ne pensons pas que l'on puisse réellement jouer *en même temps* sur plusieurs « tableaux culturels ». La figure des formes

41. Ehrard Friedberg, « La culture "nationale" n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de sociologie*, vol. 46, n° 1, 2005.

42. Bob Jessop, "Reflections on Globalization and its (Il)logic(s)", in Kris Olds et al., *Globalization and the Asia-Pacific: Contested Territories*, Routledge, 1999.

*oscillatoires* permet un éclairage intéressant sur ce point. La pensée du métissage chez François Laplantine et Alexis Nouss insiste sur le fait que nous ne sommes pas cela *et* cela, mais cela *puis* cela. La *successivité*, être cela et peut-être cela, selon les circonstances, l'emporte sur la juxtaposition et la *simultanéité*. C'est la *successivité* qui permet la création. En ce sens, la réflexion interculturelle doit compter avec le caractère imprévisible, irréversible d'un flux énergétique propre à l'humain et aux organisations vivantes<sup>43</sup> et certaines découvertes en physique quantique illustrent ce défi de l'intuition et amènent à revoir notre conception du déterminisme et des lois qui régissent le monde tel qu'on le voit. Une particule, un atome ou une molécule seraient à une certaine position dans un univers et, selon le principe de superposition des états, à une autre dans un autre univers. Cela conduit à souligner que le monde macroscopique observé par la physique ne correspond pas aux résultats observés au niveau quantique et qu'il existe un indéterminisme fondamental qui fait que les résultats des mesures dépendent du hasard, d'une manière qu'il est impossible de totalement prévoir. Des particules peuvent, suivant les circonstances, se comporter soit comme des particules, soit comme des ondes, conduisant le chercheur à intégrer à son vocabulaire les mots de réversibilité, hasard, sérendipité... En est-il de même pour le migrant, pour l'expatrié, pour l'exilé ?

Les témoignages de beaucoup de ces derniers (exilés) sont clairs à ce sujet et montrent comment leur identité évolue à mesure de leur enracinement progressif dans un pays. Après beaucoup de temps, ils peuvent finir par construire au fil des mois leur propre culture en France, à mi-chemin entre leurs valeurs culturelles d'origine et celles du pays d'accueil, de la même façon que des Français vivant dans d'autres pays constatent aussi en eux la formation d'une culture originale intégrant les apports des différents pays où leur travail ou toute autre raison les a conduits. « Je suis entre les deux cultures, déclare un réfugié, entre Afghanistan et la France, je construis la mienne entre les deux. » « On ne peut pas adopter la culture de l'autre en rejetant la sienne, dit une autre, Ivoirienne.

---

43. Edgar. Morin et Jean-Louis Le Moigne, *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan, 1999.

On apprend la culture de l'autre comme une richesse pour soi-même, c'est comme ça qu'on se fait sa propre culture » (70).

## BRICOLAGE, BRIS-COLLAGE...

André Mary nous amène à faire une intéressante distinction entre le bricolage, dans une tradition structuraliste, et le bris-collage propre à ce que seraient nos sociétés occidentales contemporaines : « Le bricoleur extrait ou ramasse des morceaux dont la sélection obéit au départ à une logique molle, celle des "lois" de similarité et de contiguïté matérielle pour lesquelles, d'une certaine façon, tout peut être mis en rapport avec tout. C'est seulement après coup que les contradictions éventuelles entre les schèmes véhiculés par des éléments allogènes et disparates appellent une négociation dialectique qui peut provoquer des restructurations<sup>44</sup>. » Il est sans doute trop tôt pour savoir si tous les syncrétismes occidentaux contemporains resteront, pour reprendre les catégories d'André Mary, des « bris-collages » ou deviendront des bricolages. Le bris-collage, en ce sens que « ce bricolage est surtout pensé en termes de "réemploi" d'une matière disponible libérée des profondeurs de la conscience historique, des contraintes d'une mémoire autorisée et du respect des écarts entre systèmes de sens », qu'il y a « refus affiché et paradoxal de toute synthèse totalisante ».)

Non pas *dédoublement* de la personnalité, mais *doublement* car ce n'est pas l'individu actuel qui se dédouble, mais une autre personnalité qui advient. L'état second n'a pas exactement la même structure que le premier. Le travail de Karl. E. Weick offre une piste précieuse à ce sujet. Les idées initiales ne sont pas effacées et remplacées par des nouvelles ; tout se passe comme si les schémas se reconstruisaient différemment à partir des mêmes idées. L'aménagement des schémas est ainsi une reconstruction de réseaux à partir des mêmes éléments de base. « Comme un kaléidoscope qui produit des images infiniment nouvelles à partir des mêmes cristaux, la cognition

---

44. André Mary, « Bricolage afro-brésilien et bris-collage postmoderne », in Philippe Laburthe-Tolra (dir.), Roger Bastide, ou le Réjouissement de l'abîme, L'Harmattan, 1994.

produit des réseaux nouveaux à partir des mêmes idées. Ce principe à une efficacité pragmatique : il est le produit de négociations entre les connaissances antérieures et les exigences de l'action<sup>45</sup>. »

## LA CULTURE COMME TRACE

Une personne n'agit pas ni dans un seul monde ni au sein de plusieurs mondes « irréductibles ». Une personne crée des interconnexions entre différents mondes sans en maîtriser consciemment et pleinement le sens. Cela nous conduit à envisager la notion de culture comme une « trace » de ce qui est arrivé à un individu dans la forme d'un événement. Mobiliser la notion de culture, en cela, ne revient pas à pointer un acte de jugement d'une personne, ni même une représentation, mais un processus qui se déploie à partir de traces laissées chez un individu à la suite des rencontres vécues. La question interculturelle reviendrait alors à se demander comment un individu est capable ou pas d'entrer dans l'ordre d'une série d'événements et de les comprendre. La culture doit s'envisager comme quelque chose dans ce qui arrive... Et l'horizon interculturel consisterait à se demander comment le sujet se constitue ou pas à partir de *réminiscences* laissées en lui par l'expérience de l'altérité. Gilles Deleuze nous le rappelle, pour qui « le sens n'est jamais principe ou origine, il est produit. Il n'est pas à découvrir, à restaurer ni à réemployer, il est à produire par de nouvelles machineries. Il n'appartient à aucune hauteur, il n'est dans aucune profondeur, mais effet de surface, inséparable de la surface comme de sa dimension propre<sup>46</sup> ». La voie à suivre est donc bien d'affirmer dans l'explication la solidarité de l'eau qui court, chemine dans les ruisseaux, et la minéralité des pierres qui s'enfoncent (71). Cela invite à « traquer le fluide sous ce qui est cristallisé<sup>47</sup> ».

---

45. Jean Pralong, « La génération Y au travail : un péril jeune ? », *Actes du XX<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Toulouse, septembre 2009.

46. Gilles Deleuze, *Logique du sens*, Minuit, 1969.

47. Vincenzo Cicchelli, *Pluriel et commun. Sociologie d'un monde cosmopolite*, Presses de Sciences Po, 2016.

L'interculturel ne se situe pas du côté d'une « vérité d'adéquation qui serait celle de l'algorithme », c'est-à-dire d'une suite de raisonnements qui fournirait une solution, mais du côté d'une « vérité par transparence, recouplement et reprise », pour reprendre une distinction opérée par Maurice Merleau-Ponty<sup>48</sup>. L'interculturel chemine. Et en cela, écoutons Jacques Brel : « Un homme, c'est fait pour ne pas être immobile. Tout le malheur vient des obstacles qui font que l'on s'arrête. On use les choses à être immobile et ne plus avoir la force de se mettre au pied du mur. À vivre debout et en mouvement<sup>49</sup>. » « Dès que l'on est immobile, on se donne priorité. » Faire des choses, se coltiner au réel, rend plus humble. Faire revient à constater que ce que l'on fait est insuffisant et aide à devenir plus humble. Dès que l'on fait des choses, on a peur, mais on est allé voir. La vraie vie est une somme de petites tentatives.

## QUAND L'HABIT FAIT LE MOINE... PLURIEL

Nous fûmes témoins, il y a maintenant près de trente ans, de phénomènes de « micro-revendication ethnique » dans le champ d'une grande entreprise pétrolière. Là où rien ne laissait penser une telle présence. Des managers africains devenaient souvent, pendant la durée entière d'un stage de formation, les représentants vivants de leurs pays d'origine. Après avoir étudié durant la journée, de manière « rationnelle », la faisabilité d'un projet d'ingénierie, un Gabonais ou un Congolais endossaient, le soir, un costume traditionnel, quittaient leurs « costumes-cravates » et tendaient à ramener tous les événements de la journée vécue en entreprise à un poème animiste ou aux écrits d'un grand littérateur de leurs pays, tandis qu'un Écossais ou un Danois s'attardaient à décrire avec emphase les étapes de préparation nécessaires aux spécialités culinaires de leur pays et à comparer celles-ci avec celles qui étaient servies

48. Maurice Merleau-Ponty, *La Prose du monde*, Gallimard, 1969, cité par Martine Abdallah-Pretceille, « Préambule », in Marc Debono et Cécile Goi (dir.) *Regards interdisciplinaires sur l'épistémologie du divers. Interculturel, herméneutique et interventions didactiques*, EME Éditions, 2013.

49. *Radioscopie*, « Jacques Chancel reçoit Jacques Brel », Radio France, 1973.

aux participants de la session de formation. N'hésitant pas à pointer certaines bizarreries de la cuisine française! Courant le risque de devenir les porte-parole de mœurs et de pratiques qui n'avaient plus cours dans leurs pays d'origine, ces managers voyaient leur « prise de rôle » en quelque sorte facilitée par le caractère exceptionnel et temporaire de la situation vécue, ici le stage de formation. Elle illustre un phénomène social trop peu évoqué en organisation. Une présence en soi, exprimée et revendiquée, des « racines », des appartenances et des « ailes » de la profession.

Ce rapport aux « origines », d'une affectivité qui resterait « indigène » ou « autochtone » tandis que la rationalité serait « occidentale », est un point qui nous a toujours intéressés en ce que certains acteurs en jouent. En de nombreuses terres du monde, on peut s'adresser aux ancêtres par des rites adaptés et entrer en correspondance avec leur esprit, leur souffle. L'être humain se conçoit non seulement comme faisant partie du cosmos, mais surtout comme entretenant des relations de sympathie avec tous les êtres (avec l'animal, le végétal, le minéral, l'astral, etc.), comme « participant » à toutes les puissances de l'univers. C'est pourquoi, dans une telle cosmologie, la mort des symboles, des mythes et des dieux n'est jamais définitive ; il y a, bien sûr, des éclipses, des effacements, mais toujours suivis de retours et de résurgences. Dans cette conception des rapports entre l'homme et le cosmos, ce sont les forces naturelles, et non la création d'un Dieu unique, qui donnent la vie, ma vie, ma langue, les langues... L'origine y est bien multiple, comme l'illustre le syncrétisme des religions dites « traditionnelles » avec les trois religions monothéistes. Pensons encore à ce Nigérian qui envoie de l'argent à son clan, pour l'éducation de cousins et la santé des anciens, quand il est expatrié à Pau pour exercer en tant que responsable financier d'une entreprise pétrolière dans la ville de naissance d'Henri IV.

Les liens communautaires permettent d'assouvir le besoin de se sentir membre d'une partie qui nous dépasse et « l'absence de lien communautaire peut avoir des conséquences néfastes insoupçonnées », ainsi que l'exprime un gestionnaire de cette entreprise pétrolière. Ainsi, nous nous rappelons que ce manager africain basé à Pau avait pris l'habitude de se réveiller à 3 h 30 du matin pour écouter successivement trois émissions d'information d'une heure chacune sur RFI et Africa Radio. Au bout de quelques mois, il décida de ne

presque plus dormir pour s'adapter et être efficace, mais dut arrêter pour éviter l'épuisement nerveux et faire face à sa lourde charge de travail en entreprise. Son rapatriement eut lieu quelques mois plus tard. Dans un univers anxiogène lié aux effets de la mobilité internationale, les tentatives de recours à l'*ethnicité* constituent une fixité retrouvée, le fondement d'un sentiment de sécurité.

En entreprise, dans des organisations publiques ou privées, dans des sphères diplomatiques, scientifiques ou militaires aussi, nous avons ainsi souvent constaté que la revendication individuelle d'une appartenance culturelle ou ethnique était bien le fait d'élites professionnelles, de ceux qui détiennent capitaux sociaux et capitaux d'« entrée en mobilité » et ne veulent en rien renoncer à leurs attaches avec leur(s) pays d'origine pour s'intégrer dans leur(s) pays d'installation ou leurs réseaux transnationaux. Pour eux, la citoyenneté se découple souvent de la nationalité, les liens se multiplient plutôt qu'ils ne s'additionnent. Ils possèdent des compétences d'« agents de change ».

## DES RELATIONS « EN CERCLES »

Le travail sociologique d'Evalde Mutabazi, qui partage sa vie entre la France et le Rwanda, nous est utile ici car il éclaire cette part d'affiliation, dans nos comportements, à une histoire partagée et patiemment transmise par les anciens.

En inlassable arpenteur de logiques culturelles différentes dans ces deux pays, et plus largement en Afrique et en Europe, Evalde Mutabazi a toujours pointé la difficulté de nombreuses entreprises étrangères implantées en Afrique à engager ou à obtenir la pleine motivation de la grande majorité de leurs employés africains dans un système qu'ils perçoivent généralement comme froid, une « entreprise où l'on ne se parle pas » et où l'on est obligé de travailler et de progresser individuellement, « chacun pour soi, voire quelquefois les uns contre les autres » ; un lieu de travail dans lequel l'énergie investie par chacun dans un projet commun ne génère pas de sentiments solidaires, notamment entre managers et employés.

Ses publications illustrent comment, s'engageant à leur tour dans une course à la croissance économique depuis le début de

leur colonisation, les sociétés dites « en développement » n'ont eu d'autre choix que de s'approprier des rationalités techniques et organisationnelles, plus ou moins imposées de l'extérieur ; qui sont devenues des voies quasi incontournables pour entrer dans la modernité en espérant pouvoir ainsi bénéficier des bienfaits de l'industrialisation. Mais face aux transplants de modèles d'organisation et de management élaborés en Occident et à leurs effets réels sur le fonctionnement des entreprises locales, Evalde Mutabazi rejoint Philippe d'Iribarne pour dire qu'« il n'y a pas seulement inertie dans l'adoption de nouvelles pratiques mais résistances actives<sup>50</sup> ».

Le mouvement de *créolisation, par nature* n'est ni linéaire ni sans effets constants de ressacs. Si les fusions et les emprunts sont fréquents, ils sont tout aussi fréquemment suivis de coupures à l'abri desquelles une identité communautaire se conforte en s'opposant à ce qui l'entoure. Ces effets de balancier font l'histoire. Et ces résistances s'ordonnent autour de valeurs et de règles de sociabilité développées tout au long de leur histoire (clans, monde des origines, ancrages tribaux...). La rencontre des univers culturels africains et occidentaux au sein des entreprises modernes produit des attitudes étranges, fascinantes et polysémiques. Evalde Mutabazi, qui observe depuis longtemps les comportements au sein des organisations en Afrique, souligne utilement la nature, l'entretien et la vitalité de sentiments d'appartenance d'une personne à des groupes culturels, ainsi que la référence à des ancêtres réels ou symboliques qui dépassent les catégories de découpage importées de l'Occident. Il est le scrutateur de relations qui se structurent et s'enrichissent « en cercles » à la fois internes et externes aux organisations, un système de relations trop souvent ignoré dans les entreprises et les administrations publiques locales alors qu'il y est aussi actif que dans les villages. Contrairement aux apparences souvent trompeuses, ces règles de sociabilité héritées des ancêtres et toujours vivaces dans la vie locale orientent également les attitudes et les comportements des jeunes entrepreneurs africains qui donnent primauté

---

50. Philippe d'Iribarne, « Contre l'anti-culturalisme primaire », *Revue française de gestion*, n° 91, novembre-décembre 1992.

à la relation et à la connaissance de leurs interlocuteurs avant de s'engager véritablement avec eux dans une entreprise.

Toute société repose sur une architecture des mœurs que Montesquieu appelait l'esprit général d'une nation, laquelle est très stable : « une société ne change pas », écrit Chantal Delsol qui, selon nous, a tort<sup>51</sup>. Et le travail sociologique d'Evalde Mutabazi montre que les valeurs sont, pour partie, négociables et que les cultures ne sont en rien des *espèces* différentes. Que c'est le mouvement même de la vie, de son cœur, que de battre en *métamorphoses*. L'histoire, et cette architecture des mœurs qu'évoque Montesquieu, est aussi une œuvre d'imagination et ne se reçoit donc pas « en bloc ». Elle ne se constate pas mais se construit. Et ouvre des espaces à de tierces présences, et même à plus que cela. Si les espaces civilisationnels, ou même culturels, étaient étanches, comment une culture pourrait-elle se convertir à une religion découverte au sein d'une autre ? Comment un enfant métis pourrait-il communiquer avec chacun de ses parents et avoir le sentiment de les comprendre chacun à sa manière ? Comment pourrions-nous expliquer ces passages d'une discipline à une autre pour un scientifique qui aime et cultive la transdisciplinarité ?

Prenons garde à ce que l'on appelait jadis une *incompatibilité des sangs*, prétendue incompatibilité qui céderait tristement la place à une irréductibilité des mentalités, des manières d'être et surtout de devenir. Et valorisons, avec Evalde Mutabazi, le droit d'être plus que « deux en même temps ».

Pour cela, nous pointons une double erreur.

L'erreur, d'abord, de ceux, intégristes identitaires de tout poil, qui pensent que les choses sont écrites à l'avance et qui fondent un idéal politique du Même. Qui se refusent à asseoir un quelconque engagement sur la dialectique, finalement exigeante et belle mais risquée, d'un *écart* à l'autre. Ce serait considérer, en quelque sorte, l'étranger comme un fou. Car une personne folle nous fait entrer dans un ordre où l'autre pourrait ne plus nous être accessible. Pour Ludwig Wittgenstein, la folie pourrait avoir une « grammaire » propre, parfois radicalement autre, inaccessible à la compréhension par soi.

---

51. Chantal Delsol, *La Fin de la chrétienté*, Le Cerf, 2021.

Il est donc des humains que nous ne pourrions pas « comprendre », dont nous ne pourrions interpréter l'Autre qu'ils sont<sup>52</sup>. La culture renverrait, en ce cas extrême, à un environnement carcéral qui ne dit pas son nom et à l'équivalent de sous-espèces biologiques qui nous séparent irrémédiablement. Nous pointons là une logique de valeurs différentialistes, du respect de la diversité qui prolonge une éthique fondée sur la sacralisation de la « nature ». Jean-Luc Bonniol et Jean Benoist ont bien montré que « les peuples d'émigrants, une fois installés, freinent l'arrivée d'autres migrants, les religions syncrétiques se replient dans l'opposition à leurs voisines. Et c'est alors qu'on recherche des racines, qu'on construit un mythe d'origine et que l'on écarte ce qui nuirait à l'homogénéité que fonde ce mythe<sup>53</sup> ». *Le produit des mélanges tend alors étrangement à se durcir en pureté identitaire*. Comme pour ce Français dont les parents sont nés de l'autre côté des Alpes ou de la Méditerranée et à qui il semblerait bon maintenant de fermer les portes pour cesser les mises en commun.

L'autre erreur est celle de certains naïfs de la créolisation qui promeuvent un imaginaire cosmopolite apparenté à une fusion générale et irréversible venant gommer les particularités locales. Les gens, tous porteurs d'habits d'arlequin, pourraient très rapidement appartenir à une autre culture ou à un autre peuple, pourvu qu'ils le veuillent. Et pour faire disparaître les communautés, il faut amener les individus qui les composent à s'en détacher. Dans cette conception si réductrice, l'éthique marchande et globalisée d'aujourd'hui est parfaite et toutes les époques doivent être jugées selon sa mesure et ses critères.

*Toute chose dépérira si elle devient exactement semblable aux autres [...]  
L'harmonie fait prospérer les choses, tandis que l'uniformité les fait dépérir.*

Zhao Tingyang<sup>54</sup>

52. Alain de Benoist, *Nous et les autres. Problématique de l'identité*, Krisis, 2007.

53. Jean-Luc Bonniol et Jean Benoist, « Hérités plurielles. Représentations populaires et conceptions savantes du métissage », *Ethnologie française*, vol. 24, n° 1, 1994.

54. In Alain Le Pichon et Moussa Sow (dir.), *Le Renversement du ciel. Parcours d'anthropologie réciproque*, CNRS Éditions, 2011.

# XIII. DE NOUVELLES FORMES DE « COALITION » DES CULTURES ?

## L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX RÉSEAUX TRANSNATIONAUX

*Je pose que le « commun de l'humain » est que tout le culturel est intelligible, et que l'intelligence n'est pas une faculté finie mais en chantier.*

François Jullien<sup>1</sup>

Arpenter mille et un contours de la notion de bricolage, c'est admettre, une fois pour toutes, l'erreur qu'il y a à vouloir « décrire les caractères psychologiques qui constituent l'âme des races et montrer comment l'histoire d'un peuple et sa civilisation dérivent de ces caractères » (72). Pas plus la race, la culture que la civilisation ne doivent être considérées comme un « être permanent, affranchi du temps » (73). Nous venons de l'évoquer avec les travaux d'Evalde Mutabazi.

Les recherches interculturelles, longtemps centrées sur le registre des comparaisons de pays à pays et la construction d'échelles d'attitudes<sup>2</sup>, se sont emparées de nouvelles réalités diasporiques, régionales, transrégionales ou impériales... L'héritage officiel, celui des autorités établies, des académiques, des forces de l'ordre et de l'État, fait face à des instances dissidentes, alternatives, non orthodoxes dotées du pouvoir de revendiquer... Edward Saïd<sup>3</sup> a

---

1. *L'Archipel des idées* de François Jullien, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2014.

2. Geert Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991; Fons Trompenaars, *L'Entreprise multiculturelle*, Maxima Laurent Du Mesnil Éditeur, 1994.

3. Edward Saïd, «Le mythe du *Choc des civilisations*», conférence prononcée à l'université de Columbia, 1997.

pointé cet état d'agitation à l'intérieur de chaque culture – « que ce soit parmi l'Occident, l'islam, le confucianisme... » –, qui est risqué de fracturation.

En 1929, *Le Petit Larousse*, pourtant, écrivait encore : « Toutes les civilisations ne sont pas également civilisées » et témoignait du succès d'alors de la représentation évolutionniste du changement social qui ne peut être confondue avec l'historicisme, d'inspiration germanique, qui attribue à chaque société un destin historique propre. Ce danger prévaut toujours aujourd'hui quand on reproche à quelqu'un sa couleur de peau au nom de l'antiracisme, ou que Zoe Saldana est jugée insuffisamment noire pour jouer le rôle de Nina Simone<sup>4</sup>. « On était autrefois fier de ne pas être raciste. [Pour certains, hélas,] il faut aujourd'hui l'être d'avouer qu'on l'est<sup>5</sup> » (74) et que l'on va tout faire pour traquer en soi, et tout le temps, les signes d'une rechute !

Avec le « doute ethnologique » issu des pays lointains est tombée l'idée d'une hiérarchie entre peuples « retardés », sociétés sans écriture, et peuples « évolués ». A été aussi réhabilitée ou découverte une pensée « sauvage » qui revient à constater que les sociétés qualifiées d'archaïques ont su souvent forger des liens sociaux plus denses, plus authentiques et plus vivants qu'en Occident. Le double refus de placer les communautés humaines sur une échelle de valeurs dont on occupe le sommet ou de diviser le genre humain en entités anatomico-physiologiques closes incapables de se comprendre a conduit l'ethnologie contemporaine à parler de cultures, au pluriel<sup>6</sup>, et à avancer deux propositions : « Chaque culture est “auto-centrée” c'est-à-dire se comprend par rapport au modèle dont elle procède et, d'autre part, aucun modèle ne peut être jugé à partir d'un autre [...]. Il n'y a pas de mètre-étalon des cultures<sup>7</sup>. »

4. Louise Vandeginste, « Zoe Saldana regrette d'avoir incarné Nina Simone », *Les Inrocks*, 5 août 2020.

5. Mathieu Bock-Côté, *La Révolution raciale*, Presses de la Cité, 2021.

6. Claude Lévi-Strauss, *Le Regard éloigné*, Plon, 1983.

7. Carmel Camilleri, « Cultures et stratégies, ou les mille manières de s'adapter », *Sciences humaines*, n° 16, avril 1992.

## DES CULTURES IMPERMÉABLES ?

Ainsi que l'a souligné Alain Finkielkraut à propos des écrits de Claude Lévi-Strauss, « il y a bien multiplicité mais elle n'est pas raciale, il y a bien civilisation mais elle n'est pas unique<sup>8</sup> ». Ainsi s'est étayée la conscience que ce qui, dans l'histoire, est à préserver n'est pas la ressemblance mais ce que, sur un plan international, Claude Lévi-Strauss nomme la « coalition des cultures ». Si « l'exclusive fatalité, l'unique tare qui puissent affliger un groupe humain et l'empêcher de réaliser pleinement sa nature, c'est d'être seul », comme l'écrit Claude Lévi-Strauss<sup>9</sup>, une collaboration trop durable entre des hommes différents risque à terme de les appauvrir sans les contenter : « Au cours de cette collaboration, ils voient graduellement s'identifier les apports dont la diversité initiale était précisément ce qui rendait leur collaboration féconde et nécessaire<sup>10</sup>. » Et Claude Lévi-Strauss de faire l'éloge d'une certaine « imperméabilité » aux autres cultures, car si la richesse de l'humanité réside dans la multiplicité de ses modes d'existence, « alors la mutuelle hostilité des cultures est non seulement normale mais indispensable<sup>11</sup> ». Elle représente le « prix à payer pour que les systèmes de valeurs de chaque famille spirituelle ou de chaque communauté se conservent et trouvent dans leurs propres fonds les ressources nécessaires à leur renouvellement<sup>12</sup> » (75).

Pierre Hassner, nous l'avons écrit, rappelle que l'humanité vit depuis trente ans des temps de « transnationalité<sup>13</sup> ». Trente ans que l'on peut appréhender ou comme menace, ou comme ferment utile à une possible « coalition des cultures ».

Si nous avons été sévères jusqu'à présent quant à la perspective « transculturelle », explorons ici les versants les plus féconds d'une coopération que l'on nommera « transnationale ».

8. Alain Finkielkraut, *La Défaite de la pensée*, Gallimard, 1987.

9. Claude Lévi-Strauss, *Race et histoire*, Gallimard, 1987.

10. *ibid.*

11. Claude Lévi-Strauss, *Le Regard éloigné*, *op. cit.*

12. *ibid.*

13. Pierre Hassner, « Revanche et misère des frontières : une dialectique ambiguë », in Jean Birnbaum (dir.), *Repousser les frontières*, Gallimard, 2014.

Mais ne devrait-on pas plutôt parler aujourd'hui aussi de coalitions de « sujets porteurs, créateurs et créatures » de cultures<sup>14</sup>, comme nous le proposons plus haut dans l'ouvrage ? Ainsi, nous faisons constamment place, dans ce livre, à ces trajectoires contemporaines en atoll qui dépassent le tracé strict des frontières nationales cher aux travaux de Geert Hofstede ou de Philippe d'Iribarne, tous deux influencés par les courants fonctionnalistes et structuralistes.

Cela nous conduit à vouloir appréhender la question culturelle non comme une chose à saisir, un « en-soi », une manière de vivre française ou allemande, mais comme un système capable de contenir tous les possibles sans se restreindre à un seul, à la nature d'aucun<sup>15</sup>. Penser en interculturel revient à fixer son regard *et* sur une nature propre qui détermine *et* sur des aptitudes à la transformation. François Jullien, plutôt que d'identité, préfère parler de « fécondités culturelles<sup>16</sup> ». La piste est intéressante. Elle conduit à penser l'immigration comme une chance.

Hier, tout homme était d'abord un fils, et d'une seule famille, un mari, et d'une seule manière, un citoyen, et d'un seul parti<sup>17</sup>. L'identité était essentiellement reçue du corps social, et sauf destin extraordinaire, n'était pas appelée à évoluer.

En France, il y a un grand intérêt à constater que les temps présents sont aussi ceux d'un horizon transnational où, dans des espaces géopolitiques élargis, certains individus sont constamment en interaction. Ce qui résulte de leurs comportements n'est ni la somme des comportements de chaque groupe, ni celle des comportements de tous les individus pris isolément. La résultante, c'est l'expérience humaine même<sup>18</sup>. Avec ces jeunes parlant tôt plusieurs langues, avec ces « êtres-projectiles » sillonnant les espaces de nos écrans et

---

14. Georges Devereux, « Les facteurs culturels en thérapie psychanalytique », in *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Gallimard, 1970.

15. François Jullien, *L'Archipel des idées de François Jullien, op. cit.*

16. *Ibid.*

17. Catherine Ternynck, *L'Homme de sable. Pourquoi l'individualisme nous rend malades*, Le Seuil, 2011.

18. Daniel Derivois, *Clinique de la mondialité. Vivre ensemble avec soi-même, vivre ensemble avec les autres*, De Boeck Supérieur, 2017.

jouant en guildes à des jeux vidéo, avec ces « slasheurs » croisés dans un chapitre précédent, un nouveau type de nomadisme s'illustre. Il vient contester l'ordre administrativo-industriel de l'État-nation et de ses organismes centralisés de gouvernement. Il éclipse un ordonnancement hiérarchique pyramidal et fait la part belle aux figures du réseau ou encore, mieux, de l'Archipel. Tout l'enjeu interculturel, sur un plan politique, consistera à arrimer ces « mobiles », ces « caméléons nomades » et à ne pas sacrifier ces populations aux marges au détriment du reste d'un peuple sédentarisé. Se livrer à un culte radicalisé de la marginalité pour éviter tout engagement progressiste et ignorer les désirs d'émancipation.

Mais quels sont, plus précisément, ces types émergents de liens sociaux – souvent transnationaux – et propres peut-être davantage à certains représentants de la jeune génération qui les font vivre et circuler ?

## SI LOINTAINS, SI PROCHES...

Prenons d'abord, pour être clairs, l'exemple de plateformes coopératives, en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, qui introduisent une synchronisation à distance pour des membres qui restent connectés, présents, joignables... par des messages, des compteurs, des signatures... quoi qu'il arrive. Ce qui caractérise le fonctionnement de ces collectifs transnationaux est la qualité du lien de personnes qui se conçoivent à l'intérieur d'un pays comme membres de communautés mondialisées. Elles sont reliées à des personnes aux localisations éloignées et disparates. Elles vivent « au loin » mais veulent être toujours « proches » de ceux avec qui elles s'entretiennent ou coopèrent. Et de toute évidence, l'explosion du télétravail comme mode naturel de fonctionnement, provoquée (ou permise) par la pandémie de Covid-19, amplifie ce phénomène.

Il n'est plus rare de trouver, dans ces métropoles régionales, de petites entités de conseil, des start-up pointues, des agences créatives ou des activités de free-lance, créées sur place par désir du fondateur de se rapprocher d'un lieu agréable, ensoleillé, en bord de mer ou à taille humaine. Ces entreprises tournent avec des clients localisés ailleurs, pour la plupart à Paris, dans une autre capitale régionale ou à l'étranger.

Parfois, l'équipe elle-même est constituée de travailleurs indépendants ou de salariés répartis en plusieurs lieux. L'agence est fondée à Marseille, un développeur est à Aix, un autre à Paris et la graphiste habite à Rennes. Un consultant établi à Berlin ou à Montréal renforce l'équipe lors de projets ponctuels<sup>19</sup>.

Pensons aussi à ces services marchands éphémères de particuliers à particuliers, de trocs non marchands entre usagers qui permettent de développer des relations de confiance et une communauté d'intérêt économique puisque chacun peut être rétribué pour le service rendu (recyclages, services en ligne, bâtiments et lieux qui changent de fonction, colocations, covoiturages, prêts temporaires d'objets utilisés très peu de fois dans l'année comme les outils de bricolage...)<sup>20</sup>. Les « smart mobs », communautés éphémères de personnes qui sont capables d'agir de concert, même sans se connaître, illustrent également ce passage des temps présents de la sphère de production physique localisée (l'usine) à une économie de services de nature relationnelle et profondément réticulaire.

Il est intéressant de voir comment, au-delà des frontières nationales, les migrants s'organisent depuis toujours en communautés à partir d'intérêts et de référents identitaires communs (aux États-Unis, par exemple, les Mexicains de Californie, les Portoricains et les Haïtiens de New-York, les Cubains de Floride...)<sup>21</sup>. Le pays d'origine procure le soutien affectif, et le pays d'accueil apporte le soutien légal et politique à des revendications qui débouchent dans les deux espaces nationaux (le mouvement kurde en Europe illustre la force de ces pressions au niveau de la Cour européenne des droits de l'homme). Le pays d'origine est appréhendé comme un pôle d'identité, tandis que le pays de résidence est une source de droits avec, au-dessus, un espace transnational, défini comme un nouvel espace

---

19. Monique Dagnaud et Jean-Laurent Cassely, *Génération surdiplômée*, Odile Jacob, 2021.

20. Yasmina Abbas, *Le Néo-nomadisme. Mobilités, partage, transformations identitaires et urbaines*, FYP, 2011; Anthony D'Andrea, "Neo-Nomadism: A Theory of Post-Identitarian Mobility in the Global Age", *Mobilities*, vol. 1, n° 1, 2006.

21. David Held et al., *Global Transformations. Politics, Economics and Culture*, Stanford University Press, 1999.

d'action politique associant au moins les deux pays<sup>22</sup>. Pál Nyiri a pu ainsi observer l'apparition de communautés chinoises en Hongrie, dont la particularité est de ne guère participer à la vie publique du pays de destination tout en conservant une affiliation politique et économique forte à la Chine par des liens familiaux resserrés<sup>23</sup>. En France même, les communautés asiatiques se tiennent également à l'écart, pour beaucoup d'entre elles, de la vie associative (sauf pour leurs propres associations), municipale, citoyenne. Les réunions de parents d'élèves, dans les écoles et les collèges de plusieurs quartiers de Marne-la-Vallée ne voient se présenter que très peu d'Asiatiques, alors que les enfants cambodgiens, laotiens, vietnamiens, chinois sont très majoritaires dans les classes. Ce phénomène a longtemps été attribué au fait que ces personnes, ayant le plus souvent fui des régimes communistes, assimilaient le fait associatif au communisme, mais il n'est pas certain que ce soit encore le cas.

## TRANSMIGRANTS

Autre exemple. Est apparue, depuis une trentaine d'années, la notion de « transmigrants » pour des personnes qui colportent produits et services en tournées internationales ou pour ceux qui « constatent que leurs diasporas disposent de ressources intellectuelles et financières bonnes à capter<sup>24</sup> ». Ce transnationalisme, par la création de fonds communs d'investissement et de transferts monétaires, l'émergence d'associations de crédit informelles, la création de marchés ethniques du travail de longue distance, la création d'entreprises à cheval sur plusieurs frontières..., tend à offrir à la condition immigrée une sécurité plus large que d'autres stratégies d'adaptation. Ces migrants profitent des écarts de prix

---

22. Riva Kastoryano, « Immigration, communautés transnationales et citoyenneté », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 165, septembre 2000.

23. Pál Nyiri, "Organisation and Integration in a New Overseas Chinese Community – Hungary, 1989-1997", Conférence internationale sur l'Europe centrale et orientale comme nouvel espace migratoire, Pultusk (Pologne), 11-13 décembre 1997.

24. Anne Querrien, « Transmigrants et diasporas », *Multitudes*, vol. 2, n° 49, 2012.

et d'information entre pays d'accueil et pays d'origine, mais surtout de la loyauté des membres. La haute densité relationnelle de ces travailleurs qualifiés permet, en certains cas, le contournement des règles politico-économiques établies entre nations, l'utilisation d'un « savoir excéder » les limites traditionnelles au travers d'échanges d'honneur, d'accords de paroles et de mémoire collective flottante<sup>25</sup>.

Réseaux sociaux sur la Toile, confréries, réseaux d'étudiants, guildes, « gamers en réseaux », ligues de marchands... tous ces réseaux, dans leur pluralité et leurs différences, sont fondés sur le fait de se relier, dans un pacte émotionnel, pour être plus fort et partager des actions poursuivies dans un but plus grand que soi. Les liens font les lieux, et de chacune et chacun un potentiel « aimant à opportunités » pour les autres membres. Chacun est sommé d'aller et venir entre les différents niveaux de systèmes auto-organisés. Il s'agit d'établir, en *rhizome*, le maximum de connexions, de faire des ponts, de vivre des liens, des correspondances dans des horizons d'archipel. Comme c'est le cas aussi avec Wikipédia, sorte de projet par nature sans terme fixe et lieu de surgissement très régulé d'une multitude d'articles-projets, qui sont toujours soit en modification active, soit en présence dormante, courant alors un risque de désactivation temporaire.

Depuis longtemps, nos travaux militent pour reconnaître l'importance des phénomènes de dissonance liés à ces liens communautaires, à l'ethnicité aussi, qui, à côté des classes sociales, de l'âge, du sexe ou de la place dans le processus de production, structurent l'identité des acteurs et influent sur leur capacité d'initiative. C'est bien une conception relationnelle, prismatique et stratégique de l'identité à laquelle nous invitons. La signification n'est pas un « donné », mais une « émergence » de sens. Les personnes « en mouvement » de ces espaces transnationaux n'ont pas de nature, ils ont, ils sont une histoire. Ce qui est multiple, ce serait moins la personne

---

25. Alain Tarrus, « Au-delà des États-nations : des sociétés de migrants », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 17, n° 2, 2001.

que la réalité qui s'impose à la personne et l'activité continue de construction de rôles<sup>26</sup>.

## **SELF-HELP MOVEMENTS**

Cette réalité est parfois celle de situations si difficiles qu'elles obligent ceux qui les subissent à s'allier, à se structurer en ce que les Anglo-Saxons appellent des *self-help movements* (mouvements d'auto-assistance). Ce phénomène de réseaux transnationaux est peu connu, moins visible que l'existence de réseaux d'ONG, quoique certains soient devenus assez puissants. On peut citer, par exemple, les réseaux formés par des populations urbaines marginalisées (Streetnet, réseau de vendeurs des rues, Shack/Slum Dwellers International, réseau d'habitants de bidonvilles), ceux qui se sont organisés autour des problèmes du sida (International Community of Women Living With HIV/AIDS), les réseaux d'organisations de base de femmes (Grassroots Organizations Operating Together in Sisterhood), les réseaux de minorités ethniques et de peuples indigènes (International Alliance of Indigenous and Tribal Peoples of Tropical Forests), etc<sup>27</sup>.

Directement touchés ou concernés par les causes dans lesquelles ils s'engagent, ils s'organisent à un niveau très local, pour faire face aux problèmes les plus concrets et les plus quotidiens (accès à des traitements, à des services, défense des droits, etc.). Ils se fédèrent autour d'une solidarité fournie par des pairs : leurs membres s'aident les uns les autres. Ils débutent de manière informelle et bénévole et conservent souvent ensuite ces caractéristiques. Ces groupes font appel à l'entraide : la solidarité y est l'œuvre de « pairs » – c'est-à-dire des membres de l'organisation eux-mêmes. Ils considèrent en effet qu'ils représentent eux-mêmes autant une solution qu'un problème et n'attendent pas que la résolution de leurs difficultés tombe

---

26. Stéphane Laurens, *Les Conversions du moi. Essai de psychologie sociale*, Desclée de Brouwer, 2002.

27. Ces réseaux ont été réunis à Rambouillet en mars 2009 par la Fondation Ford et l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG) pour un séminaire sur l'accès des réseaux organisés à l'arène globale.

du ciel ou vienne d'organisations extérieures qu'ils jugent insuffisantes ou inefficaces. Ainsi, leur structure et leurs actions sont conçues sans que soient distingués bénéficiaires et prestataires (de services) : leurs membres contribuent au service, à l'aide ou au soin en même temps qu'ils en sont les bénéficiaires. La proximité n'est alors pas seulement géographique : elle est issue d'une communauté d'existence. Pour le dire autrement : l'absence de distinction entre « prestataires » et « bénéficiaires » n'est pas seulement la conséquence de la (petite) taille des groupes ou de leur absence de ressources (qui les empêcherait de recourir à des salariés) : elle est un choix organisationnel constitutif de l'identité de ces groupes.

Ces groupes se forment le plus souvent de manière spontanée : leur création n'est pas plus pilotée par des ONG qu'elle n'est organisée par, ou à travers, les structures traditionnelles et locales de pouvoir. On peut noter d'ailleurs chez nombre d'entre eux une lassitude et une irritation croissantes à l'égard d'ONG dont ils estiment qu'elles « prennent la parole à leur place ». Ils émergent au contraire de processus autogérés. Même s'ils manquent de ressources, l'autonomie est, ainsi, l'un de leurs traits communs. Leur développement (qu'ils changent d'échelle, augmentent le nombre de leurs membres ou accroissent leurs ressources) et leur participation à des réseaux transnationaux (qu'ils les créent ou s'insèrent dans des réseaux préexistants) constituent autant d'épreuves organisationnelles : comment parvenir à se « transnationaliser », à travailler en réseau, à développer les capacités de leurs membres, à mener leurs actions de plaidoyer sans tourner le dos à leurs principes fondateurs, alors même que les expressions « réseau global de base » ou « réseau transnational d'auto-assistance » peuvent sonner comme des oxymores ?

Pour parvenir à s'organiser collectivement, chaque groupe se bat contre l'invisibilité. Les processus d'exclusion et les injustices dont les membres de ces groupes sont victimes les rendent socialement invisibles. Cette invisibilité est une conséquence de leurs expériences quotidiennes en même temps qu'elle en est l'une des causes. Les institutions et les autorités publiques ne les reconnaissent pas comme des acteurs politiques légitimes. Ils apparaissent ainsi comme des « victimes collatérales » des politiques de logement, des négociations internationales sur la forêt tropicale, de la croissance

économique, des politiques de santé publique, etc. Des victimes muettes, car absentes des espaces où s'élaborent les politiques. Du coup, l'organisation collective elle-même est à la fois un défi, un objectif et un acte politique, qui prend la forme d'un « combat pour actionner l'interrupteur », dont l'enjeu est de « rallumer le projecteur » sur des groupes isolés ou exclus.

## RECONNAÎTRE LE POLYCENTRISME

Tous ces réseaux transnationaux percutent la représentation classique d'une gouvernance par le centre et par le haut. Comme l'a avancé Alain Touraine, « l'idée de modernité, sous sa forme la plus ambitieuse, fut l'affirmation que l'homme est ce qu'il fait, que doit donc exister une correspondance de plus en plus étroite entre la production, rendue plus efficace par la science, la technologie ou l'administration, l'organisation de la société réglée par la loi et la vie personnelle animée par l'intérêt, mais aussi par la volonté de se libérer de toutes les contraintes<sup>28</sup> ».

Plus encore, la conquête économique est longtemps apparue comme le moyen le plus généreux de faire entrer les retardataires dans l'orbite de la civilisation, tandis que le « doux commerce » se substitue aux guerres de prédation car, comme l'écrit Alain Weinberg, ce dernier est censé créer des « liens de dépendance et d'utilité entre les hommes ; il contraint le commerçant à séduire ses clients et à nouer avec eux des relations de civilité ; il substitue les règles de justice et d'équité du libre contrat à celles de l'autorité ou de la servilité<sup>29</sup> ».

Dans les milieux diplomatiques, Bertrand Badie et Marie-Claire Smouts constatent que la théorie classique des relations internationales a longtemps occulté le problème de l'« interaction entre partenaires relevant de socialisations très différentes [...] partant du postulat que tous les acteurs partageaient une même rationalité qui

28. Alain Touraine, *Critique de la modernité*, Fayard, 1992.

29. Alain Weinberg, « Le marché, régulateur ou destructeur du lien social », *Sciences humaines*, hors-série n° 3, novembre 1993.

autorisait à faire largement usage de la théorie des jeux pour interpréter et expliquer les grandes confrontations internationales<sup>30</sup> ».

Dans les milieux économiques, particulièrement, il semble que l'on ne veuille pas facilement voir non plus ce lien fort, celui de la parole donnée, celui de la parentèle, celui de réseaux de sociabilité issus d'une ascendance, considéré comme « suspect » parce qu'il renvoie aux « tribus de pauvres qui déploient entre elles des liens interpersonnels trop forts, et donc paralysants<sup>31</sup> » ou à des sociétés dites « traditionnelles » que nous connaissons mal. Pour l'économisme ambiant, notre personne n'a pas à se composer de plusieurs personnes superposées ! Restons lisibles et monoblocs dans l'ordre mondial marchand, et ceux dominés de la production comme de la consommation !

À mesure que s'amplifie le facteur de contingence technologique d'un monde connecté par un réseau d'ordinateurs bravant les fuseaux horaires, s'accroît l'effet d'une mobilité des idées, des images, des technologies de plus en plus issues du résultat du travail d'hybrides humains/non-humains cheminant le long de divers nœuds interconnectés. De tels réseaux comprennent des entités « physiques » et « humaines », dont le pouvoir découle de leurs associations complexes et fluctuantes ; des objets « non humains » qui constituent les relations sociales, via des machines, des textes, des images... Dans ce cadre, il y a fort à parier que ces hybrides mobiles perturbent une discipline sociologique qui historiquement a pris le seul cadre sociétal humain comme référence et le cadre national comme niveau prioritaire (par préférence à l'émergence d'économies, d'identités et de citoyennetés locales, régionales, sub-nationales, diasporiques ou globales). Niklas Luhmann a évoqué, en son temps, le passage d'une différenciation par stratification à une différenciation fonctionnelle impliquant le passage d'un ordre pyramidal hiérarchique à un ordre polycentrique et éclaté. L'illustrent la fin de la centralité du travail dans nos vies, dans le champ du travail, la déconstruction de

---

30. Bertrand Badie et Marie-Claire Smouts, *Le Retournement du monde*, Presses de la FNSP / Dalloz, 1992.

31. Alain Tarrus, « Introduction », in Alain Tarrus, Lamia Missaoui et Fatima Qacha, *Transmigrants et nouveaux étrangers*, Toulouse, Presses universitaires du Midi, 2013.

la figuration en peinture, de la tonalité en musique, de la chronologie dans l'art romanescque et théâtral. Autant de remises en cause de la domination d'un ordonnancement séquentiel linéaire et la marque d'un aplatissement apparent des structures d'ordre pour une plus grande expression des différentes facettes d'un sujet coupé en mille morceaux<sup>32</sup>.

Le tournant interculturel que nous appelons de nos vœux invite moins au commandement qu'à la régulation. Aborder la voie à suivre à partir des ressources des forces en présence et non à partir d'une idéalité posée en principe. Dans la vie des hommes, rien n'est univoque ni unidirectionnel. Sinon l'heure de la fin.

La diversité des origines sous conditions de justice sociale est une source potentielle d'enrichissement culturel et vient délivrer du risque d'asphyxie, d'entre-soi et de se bloquer dans une disposition particulière sans plus pouvoir ni vouloir évoluer. Or, si le réel est en transformation continue, le risque est toujours grand « de la "partiélisation" de la perspective et de l'exiguïté des vues<sup>33</sup> ». Élargir le champ de toutes les possibilités et « repérer d'où commence à venir la différence<sup>34</sup> ». Quel embranchement a été ouvert ? Pour libérer quelles ressources ?

Une personne qui, convaincue de sa supériorité, veut instaurer partout l'empire et l'emprise du Même, qui refuse sa « part d'ombre », court à sa perte. « Celui qui vit par le Même périra par le Même », écrivait Jean Baudrillard dans *Écran total* en 1997.

---

32. Luc Ferry, *L'Invention de la vie de bohème. 1830-1900*, Cercle d'art, 2012.

33. François Jullien, *L'Archipel des idées de François Jullien*, op. cit.

34. *Ibid.*



---

# CONCLUSION

NI CULTURALISTES

NI CULTURISTES :

ÉLOGE DE LA NUANCE

---

*Les yeux obéissent souvent à nos esprits, plus que nos esprits à nos yeux.*

Boris Cyrulnik et Edgar Morin<sup>1</sup>

---

1. *Dialogue sur la nature humaine*, L'Aube, 2010.



## JUSTES POSTURES INTERCULTURELLES

L'« option interculturelle » oscille, pour François Laplantine, entre deux pôles : « d'un côté, le cosmopolitisme abstrait dans lequel il n'y aurait plus de différences : ce fut le projet de tous les utopistes. De l'autre, la tentation différencialiste, de toute identité – nationale, régionale, maternelle – construite sur la fiction mutilante de l'individu qui aurait définitivement résorbé sa duplicité, sa triplicité »<sup>2</sup>.

Entre ces deux pôles, plusieurs dangers menacent : la menace, d'abord, du triomphe dans l'espace public d'une américanisation croissante des rapports sociaux, et avec elle, le risque de tout artificialiser avec la biotechnologie. Pas d'homme et pas de femme. Il n'y a pas d'enfant ni d'adulte. Tout est marchand. Transhumanisme. La menace, ensuite, d'un pays sans histoire, d'un pays sans statues parce qu'on les déboulonne. La menace d'une soumission à un régime diversitaire de subjectivités minoritaires embrasées et constamment en colère. Demander pardon. C'est le schéma de la récépiscence. La menace, enfin, de l'angélisme. Accueillir et tout accepter.

La posture interculturelle que nous avons défendue dans ce livre nous paraît être précieuse pour l'avenir de nos sociétés en mouvement. Elle l'est, en particulier, en tant que recherche des causes, langage de clarification des contrastes, selon l'expression de Charles Taylor, qui amène à comprendre chaque fois différemment dans une suite de pas. En ce sens, la posture interculturelle se propose comme un travail sur la façon dont on établit des relations causales, dont on remet en cause ses propres savoirs, dont on discute des règles de décision qui incitent à interpréter l'information sociale nouvelle dans le sens ou pas d'une confirmation.

La posture interculturelle est refus, ou plutôt dépassement, des raccourcis cognitifs qui bloquent aussitôt la recherche d'autres causes possibles à un problème posé. La plupart du temps, surtout quand ils travaillent en équipe, les humains ont tendance à n'attribuer qu'à une seule cause et non à plusieurs une action ou

---

2. Inspiré par : Claire Mestre, *Le métissage est une éthique* - Entretien avec François Laplantine, *L'Autre* 2007/2 (Volume 8).

un événement donnés. Ils consacrent davantage de temps et d'efforts à chercher une cause qu'à chercher des explications supplémentaires ou à approfondir leur (supposée) connaissance des réalités qui les entourent. Nous croyons parfois tout savoir, mais de fait, nous ne savons pas grand-chose. Deux spécialistes des sciences cognitives, Steven Sloman et Philip Fernbach, rapportent cette expérience humiliante au cours de laquelle on a demandé à un panel d'individus d'évaluer leur compréhension du fonctionnement d'une... fermeture éclair. La plupart ont répondu sans hésiter qu'ils le comprenaient très bien : après tout, ils se servaient tous les jours d'une fermeture éclair ! Mais quand on leur a demandé de donner des détails sur ce fonctionnement, ils ont bien dû admettre qu'ils n'en avaient aucune idée. Le fait qu'ils s'en servaient tous les jours n'était d'aucune aide pour cela. C'est ce que ces auteurs appellent l'« illusion de la connaissance<sup>3</sup> ». On retrouve ici l'un des nombreux « biais cognitifs » qui encombreront nos modèles mentaux et nous font fabriquer des vérités à notre guise. Il y en a bien d'autres : le biais de « confirmation », par exemple, correspondant à notre tendance à ne prendre en considération que les informations qui confirment nos croyances et à ignorer celles qui les contredisent ou nous déplaisent ; le biais de « négativité », consistant à donner plus de poids aux informations négatives qu'à celles qui sont positives (tellement courant dans les médias !) ; le biais de ce qu'Étienne Klein appelle l'« ipsédixétisme<sup>4</sup> » ou Dan Sperber l'« effet gourou », par lequel, si le maître l'a dit, on ne discute pas ; le biais de « représentativité » (se fonder sur l'observation de faits non représentatifs, tels cet Anglais débarquant à Calais et déduisant d'une seule rencontre sur la passerelle que toutes les Françaises sont rousses) ; le biais de « cadrage » (être influencé par la manière dont une question est évoquée), etc.

La posture interculturelle invite à davantage de finesse. Privilégiant la *rencontre* plus encore que la *relation*, elle invite à être

---

3. Steven Sloman et Philip Fernbach, *The Knowledge Illusion: Why We Never Think Alone*, McMillan Libri, 2017, cité par Yuval Noah Harari dans ses *21 leçons pour le xx<sup>e</sup> siècle*, Albin Michel, 2018.

4. De l'expression latine *ipse dixit*, « il l'a dit lui-même ». Étienne Klein l'évoque dans *Le Goût du vrai*, Gallimard, 2020.

constamment tenu en éveil par l'*énigme* (éthique et pas seulement cognitive ou fonctionnelle) que constitue l'autre<sup>5</sup>. Ce n'est pas à partir d'une confrontation des logiques que j'entends (j'ai raison ou j'ai tort, je l'emporte ou je m'efface, je convaincs ou je me tais...), mais bien à partir de l'effectivité d'un décentrement. D'une pratique de l'étonnement volontaire pour accéder à une intelligence de l'Autre.

L'expérience du travail en contexte multiculturel procède par accumulations successives de retours d'expérience, de délibérations individuelles résultant du décalage entre l'organisation du travail prescrite et l'organisation du travail réelle, et même ressentie ou vécue, souvent indépendante de la notion de confiance entre les personnes. Et les acteurs ne reproduisent pas en automates des archétypes venus d'en haut. Être reconnu revient à avoir confirmation par autrui, dans un rapport intersubjectif, de la conviction acquise de sa propre valeur, à l'issue de divers processus d'identification<sup>6</sup>, d'un travail interprétatif incessant, nous l'avons dit. Un espace de rencontre interculturelle, au sens où nous l'entendons, est un espace où des individus devenus 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 aussi, le rapport de reconnaissance relie deux individus particuliers et non pas l'individu anonyme à la totalité sociale tout 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 pour « petites » ou « grandes » en fonction d'une diversité de grilles de grandeur que Luc Boltanski et Laurent Thévenot nomment des « économies » dans leurs travaux.

5. Joanna Nowicki, *L'Homme des confins. Pour une anthropologie interculturelle*, CNRS Éditions, 2008.

6. Emmanuel Renault, « Reconnaissance, institutions, injustice », *Revue du MAUSS*, vol. 1, n° 23, 2004.

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 trop rapide qui ont pour effet de parasiter l'unité et la cohérence identitaires lorsqu'elles n'en faussent pas plus gravement les repères<sup>7</sup> ». 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<sup>8</sup> ». 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.

## **NON, CE N'ÉTAIT PAS MIEUX AVANT !**

Une grande menace de nos temps contemporains est le recroquevillement. On ne pourrait plus agir sur notre futur, notamment sur le plan de la souveraineté politique. Nous aurions connu, en matière civilisationnelle, nos plus belles heures.

La posture interculturelle que nous défendons sait se distinguer d'un certain discours de la décadence qui s'ordonne autour du rappel nostalgique d'un passé révolu, parfois mythifié, au cours duquel ont pu s'épanouir des cultures diversifiées et même un sentiment

---

7. Nouredine Toualbi, *L'Identité au Maghreb. L'errance*, Casbah Éditions, 2000.

8. *Ibid.*

réel et partagé de tolérance. Vincenzo Cicchelli cite ainsi *Aziyadé* de Pierre Loti (1878), *La Mort à Venise* de Thomas Mann (1913), *L'Étrangère* de Sándor Márai (1934), *Le Monde d'hier* de Stefan Zweig (1944), *Léon l'Africain* d'Amin Maalouf (1986), *Danube* de Claudio Magris (1986)<sup>9</sup>.

Une autre forme de discours de la décadence, plus véhémement, craint par principe le trait d'union, l'affadissement, et pourrait conduire à mettre dans le même sac flux d'immigration et pentes en déclin. Parce qu'elle pointe du doigt une partie de nos compatriotes, le résultat tend à cisailer notre corps social. La manière dont on appréhende l'étranger en dit beaucoup de ce que l'on est et de la manière dont l'opinion commune se reflète en nous pour fonder ou pas les conditions d'un accueil à la différence. Et l'on va trop vite à dire que telle personne se comportera comme cela parce que l'on a eu connaissance de ses papiers d'identité.

Il y a grand danger, selon nous, à célébrer un discours de la « décadence » culturelle et politique qui amène à focaliser son regard uniquement sur des marges de notre société qui se distingueraient par la violence et la rébellion (ces individus ont-ils réellement d'autres choix?) sans regarder jamais le nombre de mariages mixtes, les possibilités de promotion des immigrés par le travail et l'engagement, la réussite de beaucoup de jeunes issues de quartiers populaires, l'enrichissement des équipes de travail par l'apport de quelqu'un d'atypique. Il y a à penser de la force des équipes de France multicolores.

Il y a fort préjudice pour tout le monde à employer les termes qui se généralisent de « racaille », de « Français de souche », de racisme « anti-Blancs » ou encore de Français « racisé ». La grille de lecture raciale, hélas, partout progresse. Dans tous les camps. Mais il est faux de croire que les militants indigénistes sont dominants dans les médias. Et chez beaucoup de jeunes compatriotes, issus de toutes origines, existe bien le souci de l'histoire, du passé. Le goût de raconter des généalogies et de savoir ce qui nous a constitués. De lire *Madame Bovary* intégralement et non de réviser uniquement le titre des *Dix petits nègres* quand on se pique de littérature. Simplement

---

9. Vincenzo Cicchelli, *Pluriel et commu. Sociologie d'un monde cosmopolite*, Presses de Sciences Po, 2016.

leurs goûts peuvent paraître éclectiques et dispersés à ceux qui, comme nous, ont été habitués à classer et à ranger d'abord. Nous en faisons partie.

Si Albert Camus a écrit que « mal nommer les choses c'est ajouter au malheur du monde », George Orwell a alerté sur le fait que « la pire chose qu'on puisse faire avec les mots, c'est de capituler devant eux ». Faire la différence entre Français de « souche » et de « papiers » n'est pas républicain car cela laisse entendre qu'il existe plusieurs catégories de citoyens français selon leurs origines. Or il n'en est rien. Dès lors que l'on est français, on l'est pleinement et notre parcours ne fera pas obstacle à une « invibilisation » souhaitable des différences. La sphère publique du citoyen protège la sphère privée des préférences.

Omar Sy a connu un succès formidable avec la série *Arsène Lupin* sur Netflix. Interviewé dans la matinale de France Inter du 1<sup>er</sup> juin 2021, il disait à quel point il était important pour lui d'incarner en tant que Noir le personnage de Lupin, supposé être le « Français parfait », avec sa distinction, sa classe, son humour. L'image du Français type, il était heureux de la représenter avec son identité propre de Français... comme les autres et dans son propre style ! Fidèle en cela à la belle formule inspirée par Édouard Glissant : changer en échangeant sans se perdre ni se dénaturer.

Avec ce travail sur l'Archipel et sur les formes de créolisation, nous espérons avoir suffisamment affirmé notre conviction qu'il est nécessaire d'associer, sur le plan de l'analyse, une bonne fois pour toutes, les notions de cultures et d'identités au pluriel. Vous avez fait face, amis lecteurs, à deux personnes dont le mouvement naturel n'est pas de réduire le pluriel à l'unique, mais de cultiver une démarche qui invite à rechercher en quoi nous sommes reliés à un bien plus grand nombre de personnes que nous ne le pensons, et à mettre en regard notre propre pluriel et celui des autres. Nous résistons vigoureusement à la tradition de l'Occident qui veut sans cesse découper, classer, séparer, fragmenter, établir des typologies. Ce qui nous intéresse avant tout, c'est la dimension humaine de notre environnement de travail et de vie, avec la richesse de cette dimension qui tient dans sa complexité culturelle, biologique, psychologique,

sociale. Voir ce qui lie les choses les unes aux autres, pointer des contradictions et insister sur la présence du Tout dans les parties.

La culture est bien à la fois une structure et une dynamique. Or, Dominique Desjeux le reconnaît, « c'est ce qui rend son analyse et son observation si difficiles. Comme structure, elle comprend des éléments stables qui peuvent donner l'impression d'une essence alors que cette stabilité relève surtout de la longue durée historique<sup>10</sup> ». Les sciences physiques nous enseignent que l'on ne peut pas saisir d'un seul trait la position et le mouvement d'une particule. Voilà bien la vérité cachée de la recherche interculturelle ! La dynamique des particules nous met sur la piste du refus d'une pensée culturaliste trop organisatrice du réel. Nous préférons, à cette logique simpliste de la reconnaissance des groupes par des traits culturels aisément repérables, des perspectives de recherches plus fines pour rendre compte de la complexité des phénomènes sociaux dont il faut bien comprendre qu'ils sont difficiles à formaliser avec des outils purement typologiques ou catégoriels.

À l'image du foisonnement interne de nos identités et de la complexité culturelle, économique, sociale du monde qui nous entoure, ce livre a pu apparaître à certains comme présentant une série de collages juxtaposés, déplacés, repositionnés, parfois redondants peut-être, mais, nous l'espérons, jamais péremptoirs. Nous tenons, en effet, la prise de distance, le doute comme un élément essentiel de la réflexion interculturelle. Nous sommes marqués tous deux par la pensée du philosophe Michel Serres qui, dans *Le Gaucher boiteux*<sup>11</sup>, fait, selon François Busnel, un « remarquable éloge de la rupture, de la diagonale, de l'oblique. Une pensée boiteuse, un peu gauche, est promise à bien plus d'aventures qu'une pensée droite, rectiligne, raidie par les systèmes et les concepts<sup>12</sup> ». On ne saurait mieux dire en quoi le doute, le décentrement, le réflexe de la prise de distance, celui du pas de côté sont nécessaires à notre survie en un monde où les certitudes conquérantes sont légion. Plus que jamais – la pandémie de Covid-19

10. Dominique Desjeux, « Les échelles d'observation de la culture », *Interculturel & Communication*, vo. 1, n° 22, 2002.

11. Michel Serres, *Le Gaucher boiteux. Puissance de la pensée*, Le Pommier, 2015.

12. [https://www.lexpress.fr/culture/livre/le-pas-de-cote-de-michel-serres\\_1687872.html](https://www.lexpress.fr/culture/livre/le-pas-de-cote-de-michel-serres_1687872.html)

en est l'illustration –, nous vivons dans l'incertain. Bien des vérités se révèlent des vérités changeantes, glissantes, et bien des certitudes apparaissent vite particulièrement ridicules. D'où la méfiance que l'on a pu ressentir tout au long de ces pages à l'égard de l'usage simplificateur et maladroit qui est fait par bien des « professionnels » de l'interculturel des apports pourtant passionnants de ces fondateurs de la discipline que sont Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Edward T. Hall, Philippe d'Iribarne et, proches de nous dans le temps, Evalde Mutabazi, Jean-François Chanlat, Christine Geoffroy, Yih Teen Lee, Alain-Max Guénette, Pierre-Robert Cloet ou Virginia Drummond. Ces apports que parfois ils déforment, tronquent ou présentent mal. Pouvoir nourrir une formation interculturelle de typologies, d'oppositions, d'un nombre donné (pas plus, pas moins) de dimensions culturelles en oubliant de dire qu'il s'agit là de résultats d'études datées, relatives à des secteurs bien particuliers, pas forcément réutilisables dans de nouveaux contextes, voilà qui est bien commode mais bien trompeur. La logique du vidéoprojecteur et des *bullet points* a ses limites. Nous-mêmes n'avons peut-être pas toujours été assez rigoureux dans l'usage de ses outils, mais nous en sommes convaincus : les réalités, les vérités, les identités humaines sont bien trop complexes et bien trop riches pour être mises, comme aurait dit (chanté) Georges Brassens, dans une série de pots de confiture.

Pour autant, nous ne souhaitons pas réduire la culture, à force d'être complexe, à une donnée accessoire de la vie. Elle est essentielle, au contraire, à la survie des individus et des groupes. Joseph Wresinski disait d'elle qu'elle était la « négation même de la fatalité ». Elle constitue un modèle vivant de significations, créé et maintenu par les humains à travers des valeurs partagées, des traditions et des coutumes.

À chaque ordre et territoire, à chaque être humain ses logiques, sa multiplicité intrinsèque, ses contradictions peut-être. L'enjeu pour nous est de faire coexister des modèles interprétatifs et de participer, à notre modeste mesure, à la réconciliation de consciences de soi « éparpillées ». Nous concevons le but des formations interculturelles comme celui d'apprendre à se connaître soi-même, comme un être intersubjectif et complexe, qui existe parmi d'autres personnes complexes elles aussi, présentant des exigences concurrentes aux siennes. La formation et la sensibilisation

à l'interculturel devrait amener à reconnaître, à travers les stades conflictuels successifs de rapprochement des entreprises, des associations ou des équipes de métiers différents, un potentiel *moral* qui est inscrit (mais non toujours dévoilé) dans les rapports de communication entre sujets. Implicitement, le management interculturel affirme une conception non restrictive de la valeur travail, non un simple faire, une fabrication. Le management interculturel cherche-t-il implicitement à induire le dépassement de la société civile marchande et du régime de la production, univers composé d'individus atomisés, vers l'accès à une communauté politique jetant les bases d'une « totalité intersubjective » ? Nous le soutenons. Y parvient-il ? Pas encore.

On ne soulignera jamais assez la force de la relation humaine dans l'avancée des sociétés. En contexte multiculturel, l'éthique se fonde 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 autres.

La relation est un « porter à », incluant *de facto* l'Autre dans le fait même d'être lié à – re-lation. Une des conditions essentielles de l'échange est le fait de prendre progressivement conscience des limites de la compréhension de l'autre, des béances liées à nos capacités. Avant d'être un « frère », l'Autre est d'abord un être d'habitudes parfois étranges, peu familières<sup>13</sup>. Une des leçons si utiles des travaux d'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. Un immense champ d'illustration de cela est la *résilience* que l'on peut observer chez bien des personnes vivant dans la grande pauvreté, d'abord confinées dans la honte et le désespoir devant le fait qu'elles

---

13. Pascal Dibie et Christoph Wulf, « Introduction », in Pascal Dibie et Christoph Wulf (dir.), *Ethnosociologie des échanges interculturels*, Anthropos, 1998, p. vi.

ont, à en croire le regard que l'on porte sur elles, le sentiment de n'être « rien », de ne pas exister, et qui, en s'épaulant mutuellement et en décidant de s'engager ensemble, font de leur faiblesse une force et finissent par gagner une dignité<sup>14</sup>.

Avec Ervin 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.

L'Autre que je perçois dans l'expérience concrète du travail et de la vie sociale ne se connaît pas comme autre, mais étant lui-même un soi, comme moi. Pierre Ouellet souligne que l'on ne naît pas de soi mais bien d'autrui, par la parole qu'il nous prête, le regard qu'il nous jette, même si c'est une place menacée dans un monde morcelé. Dans la rencontre avec autrui, « il ne s'agit pas d'une parthéno-génèse de l'altérité, où l'on donnerait naissance à l'autre de soi seul, dans la virginité absolue de son moi, sans aucune fécondation par l'Autre, comme dans la génération spontanée. Au contraire, c'est en s'altérant, périssant en soi, s'en allant dans sa tête, se coupant en deux, laissant son âme errer et se faire deux, faisant de sa chair le nulle part où l'on est plus absent que l'autre<sup>15</sup> ». De là, nous saisissons d'abord que la culture est un phénomène d'altération. Une culture qui devient *la* culture est d'avance une culture morte<sup>16</sup>. De là dérive aussi, pour Pierre Ouellet, une définition de ce qu'est l'altérité, à savoir « ce qui résiste à sa volonté, ce qui ne réduit pas à la représentation que l'on s'en fait, ce qui oppose sa résistance au monde comme volonté et représentation, dont on fait ce qu'on veut de manière impériale, ce qui reste infiniment rebelle au monde empirique des choses qui nous sont d'emblée données<sup>17</sup> ».

---

14. Cf. Eugen Brand (entretiens avec Michel Sauquet), *La Dignité pour boussole*, L'Atelier / Quart Monde, 2020.

15. Pierre Ouellet, « Le lieu de l'autre. L'énonciation dans la poésie québécoise contemporaine », in Pierre Ouellet (dir.), *Le Soi et l'autre. L'énonciation de l'identité dans les contextes interculturels*, Presses de l'université de Laval, 2003.

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

17. Pierre Ouellet, « Le lieu de l'autre. L'énonciation dans la poésie québécoise contemporaine », art. cité.

## LE SOI ET L'AUTRE

Pierre Ouellet décèle l'Autre qui se cache derrière la chair, « dans ces os durs » qui annoncent la maigre chose que l'on deviendra au terme de l'aventure. Pour comprendre cet Autre qui en devient un, cette mise à nu est aussi spectacle de sa propre mort et renaissance, par l'autre, de cette âme errante qui va de l'un à l'autre.

L'Autre « aide » à avoir conscience de soi en tant qu'*objet*. « La liberté est d'échapper à la mêmeté, écrit Pierre Ouellet, mais elle se paie d'un prix élevé : il faut se prendre pour cible, épiant épié, périr en soi sous le regard acéré qu'on porte sur ses propres os, sa propre nudité, sa propre animalité, son propre regard aussi, bref, sa vie que l'on fissionne, fissure, fracture, comme on fend le ciel et les miroirs, pour voir apparaître du deux, du nombreux, des fragments de lyre explosés en plein vol, des robes morcelées, des ailes fracturées<sup>18</sup>. »

« Apprendre lance l'errance », constate à raison Michel Serres. Si l'on savait, avant de savoir, ce qu'il y a à savoir, il n'y aurait pas ce risque pris à vouloir savoir et qui oblige à lâcher prise. Dans une expérience de type multiculturel, loin de la perspective de la « fermeture éclair » qui replie, les attentes des sujets en présence divergent souvent, les conflits d'interprétation foisonnent, sont la règle et non l'exception. Et le pari de l'Autre est bien potentiel vertige à se reconnaître un parmi le multiple. Il convient moins de s'informer sur les cultures que de se transformer<sup>19</sup>?

Rencontrer l'Autre dans ses différences en revient à constater la liberté du sujet, le refus d'un ordre institué rendu inexorable. 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

18. *Ibid.*

19. Marc Debono et Cécile Goï (dir.), *Regards interdisciplinaires sur l'épistémologie du divers. Interculturel, herméneutique et interventions didactiques*, EME Éditions, 2013.

la similitude<sup>20</sup>». Les hommes qui donnent se confirment les uns les autres qu'ils ne sont pas des choses<sup>21</sup>.

Remarquons que défendre, avec ce concept d'Archipel, un droit de l'Homme à être pluriel n'est nullement un appel au relativisme, et encore moins à l'absence de cadres ou de règles de conduite. Pour Alain Touraine, les sociétés multiculturelles qu'il reste à construire « ne se caractérisent pas par la coexistence de valeurs et de pratiques culturelles différentes ; encore moins par le métissage généralisé. C'est celles 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)<sup>22</sup> ». Entre la « norme » et le « fait », entre le droit et le devoir d'ingérence, il appartient bien aux générations futures de « soulever le fardeau de l'histoire », selon l'expression d'Emmanuel Kant, et de donner sens à des réponses politiques venant contrecarrer les idôlâtres d'une « culture mondiale ».

Un dernier mot sur ce devoir d'optimisme que n'a cessé de nous suggérer Michel Serres, qui fut décrit à juste titre comme une « herbe sauvage entre les dalles du béton<sup>23</sup> », entre ces dalles de certitudes qui nous encerclent parfois. Nonagénaire enthousiaste des nouveaux outils de communication (relire *Petite Poucette*<sup>24</sup>), il nous dit clairement : « Non, ce n'était pas mieux avant. » Édouard Glissant évoque avec raison ce « monde à créer mais qui est déjà là, et dont nous n'avons pas encore une connaissance disons évidente<sup>25</sup> ». Par leurs initiatives, leur générosité, leur potentiel créatif, les représentants des jeunes générations qu'il nous est donné de rencontrer au cours de nos formations ou dans notre entourage nous incitent à penser que, même si nous n'ignorons rien des périls sociaux et environnementaux qui menacent notre monde, non, nous n'allons pas

20. Claude Lefort, *Les Formes de l'histoire. Essais d'anthropologie politique*, Gallimard, 1978.

21. *Ibid.*

22. Alain Touraine, *Pourrons-nous vivre ensemble ?*, Fayard, 1997.

23. <https://www.ouvertures.net/michel-serres-comme-une-herbe-sauvage-entre-les-dalles-du-beton/>

24. Michel Serres, *Petite Poucette*, Le Pommier, 2012.

25. Édouard Glissant, *L'Imaginaire des langues*. Entretiens avec Lise Gauvin. Gallimard, 2010.

forcément « dans le mur ». Nous savons que, dans l'Histoire, l'inattendu se produit et se reproduira.

La question est bien celle de la capacité de l'homme à se confédérer pacifiquement sur la planète. La guerre, peu importe le motif, n'est jamais justifiée quand on la déclare en premier.



# NOTES COMPLÉMENTAIRES

*Indiquées dans le texte par les signes (1), (2), (3), (4), etc.*

- (1) Une célèbre formule de Raymond Boudon résume le schéma d'explication de l'individualisme méthodologique, qui n'est en rien « radical ». Cette équation est spécialement reformulée en 2002 dans la douzième édition du « Que sais-je ? » *Les Méthodes en sociologie* :  $S = f [ a ( r, C ) ]$  ; S : phénomène Social à expliquer ; f : effet émergent des ; a : actions individuelles ; r : dues aux raisons de chacun ; C : dans le Contexte qui est le sien. Tout phénomène social peut être expliqué comme étant l'effet émergent d'actions individuelles, lesquelles actions sont dues aux raisons que chacun a d'agir ou de croire ainsi, dans le contexte qui est le sien. Les majuscules choisies pour S et C y sont à souligner.
- (2) Régis Debray a raison de souligner que partout en France s'efface le « et du citoyen ». Il disparaît. Or, « dans l'esprit des Lumières, il référerait les droits civils à l'existence d'une citoyenneté, se donnant à elle-même ses propres lois, tandis qu'aux États-Unis l'homme tient ses droits de Dieu, son Créateur (y compris celui de porter des armes au collège, en vertu du deuxième amendement) » (*Civilisation. Comment nous sommes devenus américains*, Gallimard, 2017).
- (3) Jacques Derrida invite à échapper aux catégories du « binaire » qui sont, selon lui, des structures de pouvoir érigées en absolu par la vertu d'un artifice dialectique, qui oppriment et doivent donc être déconstruites : « Une opposition de concepts métaphysiques (par exemple, parole/écriture, présence/absence, etc.) n'est jamais le vis-à-vis de deux termes, mais une hiérarchie et l'ordre d'une subordination ». Si l'homme normal n'existe pas, il n'y a que des « hommes normalisés ».
- (4) « On dit que la ponctualité est la politesse des rois, mais elle est surtout le devoir des sujets » quand de constants rappels à l'ordre ne tardent pas à venir et qu'un quadrillage temporel

serré nous enserme toujours un peu plus (Pascal Chabot, *Avoir le temps*, 2021).

- (5) Jérôme Fourquet précise : « En mars 1961, près de quatre baptisés sur dix (38 %) déclaraient se rendre “le plus souvent possible” ou “tous les dimanches” à la messe. En 2012, ce n’est plus le cas que pour 7 % des baptisés » (*L’Archipel français*, Le Seuil, 2019). Depuis, le phénomène séculariste se renforce, même si l’on doit aussi pointer une présence, le dimanche de l’office de prêtres, face à des populations nées françaises et aussi immigrées présentes en France. Rappelons qu’aux États-Unis, aujourd’hui, 97 % des individus affirment croire en un Dieu.
- (6) Jérôme Fourquet pointe un mécanisme de « sortie » de la religion de la société française au plan métaphysique, mais une matrice catholique de références, persistante sur le plan des rites ou des pratiques (avec, par exemple, le baptême, le mariage à l’église et, dans une bien moindre mesure, le « maigre » du vendredi, les retraites spirituelles, la communion solennelle...).
- (7) Écoutons Milan Kundera : « J’ai compris seulement plus tard que le communisme me montrait, dans une version hyperbolisée et caricaturale, les traits communs du monde moderne. La même bureaucratisation omniprésente et omnipotente. La lutte des classes remplacée par l’arrogance des institutions envers l’usager. La dégradation du savoir-faire artisanal. L’imbécile juvénophilie du discours officiel. Les vacances organisées en troupeaux. La laideur de la campagne d’où disparaissent les traces de la main paysanne. L’uniformisation. » Pour Vaclav Havel, autre figure forte de la contestation, il s’agit ici et là d’une « vie dans le mensonge » au sens où la profonde vérité de l’homme (la finitude, l’imperfection, l’espérance, la mort) ne s’y exprime jamais – tout est fait comme si cela n’existait pas (Chantal Delsol, *La Haine du monde*, Le Cerf, 2016).
- (8) Emmanuel Todd va jusqu’à parler de « bancs de poissons », d’*agglutination* et d’*atomisation* d’individus fragilisés et *mimétiques*. Sinon méprisants pour les « gens de peu » ou « gens qui ne sont rien », simplement tolérants parce que indifférents aux autres. Hermétiquement, derrière un écran qui, comme son nom l’indique, est d’abord ce qui fait obstacle et sépare. Cadenassés à double tour, faute de pouvoir ressentir et partager des émotions

avec des contemporains rencontrés physiquement. Je *tweete* donc je suis et, en cela, me dédouane de toute inscription dans des collectifs de long terme comme au temps des âges matérialiste ou marxiste.

- (9) L'abandon de vastes surfaces physiques de bureaux par les entreprises, après la crise de la Covid-19, en est un signe. L'espace privé de travail serait censé laisser la place à un espace public de rencontres. Et les entreprises tentent de se débarrasser d'un capital devenu encombrant pour une « vie en location » et une sous-traitance généralisée. Il devrait en découler, en théorie, un effet positif: les individus seront plus ouverts à l'échange, plus tolérants, moins enclins à la lutte de territoires et au fonctionnement en silos.
- (10) À propos de l'unité du genre humain, Jean-Jacques Wunenburger note que les réflexes posturaux qui régissent la station verticale, les réflexes digestifs, d'ingestion et d'expulsion des substances et les postures sexuelles, qui sont déterminées par une rythmique corporelle, constituent les principales classes de formation des images. L'imagination produirait, chez tous les êtres, les mêmes représentations et croyances à partir des mêmes stimuli ou contextes, du fait des mêmes associations d'idées et d'images, surtout dans le cas de perturbations organiques avérées (*L'Imagination mode d'emploi? Une science de l'imaginaire au service de la créativité*, Manucius, 2011).
- (11) Edward Saïd souligne un horizon mobile des ensembles culturels et le fait, par exemple, que « nous pouvons rencontrer des lecteurs de García Márquez, Naguib Mahfouz ou Kenzaburō Oe plus loin que les frontières nationales et culturelles imposées par la langue et la nation ». « Il n'y a pas de cultures ou civilisations isolées », poursuit-il en insistant sur les formes discursives d'une domination, la remise en cause de l'autorité de la science européenne et de la manière dont elle représente l'autre, le non-Européen (« Le mythe du *Choc des civilisations* », conférence prononcée par Edward W. Saïd à l'université de Columbia en 1997).
- (12) Alexander Frame écrit que « P. Bourdieu rappelle qu'il ne faut pas négliger, à l'image des sciences exactes, d'« inclure dans le réel la représentation du réel », car symboliquement c'est cela

qui fait sens. Ainsi la culture peut-elle être abordée comme un objet d'étude réel, mais aussi comme une représentation du réel chez les sujets. S'il est important de prendre en compte les effets de la culture sur le comportement des individus, il l'est tout autant de prendre en compte la façon dont ces mêmes individus perçoivent leur propre dépendance culturelle et celle des autres » (« Repenser l'interculturel en communication. Performance culturelle et construction des identités au sein d'une association européenne », thèse de doctorat, université de Bourgogne, 2008).

- (13) « L'identité peut être comprise comme une dynamique évolutive, par laquelle l'acteur social, individuel ou collectif, donne sens à son être ; il le fait en reliant, à travers le passé le présent et l'avenir, les éléments qui le concernent et qui peuvent être de l'ordre des prescriptions sociales et des projets aussi bien que des réalités concrètes. Cette dialectique (au sens d'intégratrice des contraires) offre à chacun les moyens de se rendre semblable à autrui tout en s'en différenciant. En intégrant l'autre dans le même, tout en réalisant le changement dans la continuité, la dynamique identitaire génère une apparente constance, qui procure à celui qui la déploie un sentiment d'identité » (Geneviève Vinsonneau, *L'Identité culturelle*, Armand Colin, 2002).
- (14) Gilbert Simondon voit la culture comme un « ensemble de débuts d'action, pourvus d'un schématisme riche, et qui attendent d'être actualisés dans une action ». La culture est un « système de symboles qui permet d'entrer en relation mutuelle ». De donner sens à une *puissance d'agir* (*L'Individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Jérôme Millon, 2013).
- (15) Inspiré par Gilbert Simondon, Édouard Glissant évoque lui aussi ce régime de la différence, du différent, et non pas de l'identique, comme « particule élémentaire » du tissu du vivant et élément principal des relations tramées par les individus dans le monde. La relation est ce quelque chose qui, à la fois, « relie, relaie et relate ». « Ce qui relie est la suite des rapports des différences venues à la rencontre les unes des autres. » C'est là où se révèlent ces lieux communs que nous partageons.

La relation se renforce quand elle se dit. La relation engendre des « magnétismes » entre les différences. Est *culturel* quelque chose qui arrive à l'être et non qui vient de l'être.

- (16) Face aux enjeux éthiques de la discussion, Christopher Lasch regrette que nous soyons « si occupés à défendre nos droits (droits pour l'essentiel conférés par décision judiciaire), que nous accordons peu de réflexion à nos responsabilités. Nous disons rarement ce que nous pensons, par crainte de blesser ou de choquer. [...] Il est rare que nous prenions la peine de corriger une erreur ou de débattre avec des adversaires dans l'espoir de leur faire changer d'avis » (*La Révolte des élites*, Flammarion, 2010).
- (16 bis) Les professionnels français de la santé, formés pour la plupart à appliquer un modèle biomédical enseigné dans les universités françaises, se trouvent confrontés, à l'étranger ou en France même, à des représentations différentes de la santé, de la souffrance et de la mort (cultures médicales différentes, spécificité des rites funéraires, etc.). Face à ce décalage culturel, des débats plus qu'animés peuvent être observés aujourd'hui au sein d'associations humanitaires, où s'opposent, d'une part, une vision urgentiste et opérationnelle de médecins qui estiment connaître suffisamment leur métier pour ne pas perdre de temps et d'efficacité avec la culture locale et, d'autre part, une vision portée par les anthropologues, mais pas seulement, qui pointent précisément le manque d'efficacité de pratiques trop expéditives et ne prenant pas en compte les cultures locales d'une population qui est, elle aussi, acteur de la santé, de sa santé, même en situation d'urgence. Non, disent-ils, la culture n'est pas soluble dans l'urgence.
- Jusqu'où prendre en compte ces approches différentes de la santé et de la mort sans mettre en danger ceux que l'on cherche à secourir ? Où placer le « curseur de l'acceptable » face à la souffrance physique des patients ou au risque de propagation d'une épidémie ? Comment les acteurs médicaux parviennent-ils à entamer une réponse interculturelle leur permettant d'agir de la manière la plus adaptée possible ? Nous avons été amenés, en participant pendant plusieurs années aux réflexions de Médecins du monde sur les aspects culturels

de l'accès aux soins, à observer la façon dont les équipes de cette ONG expérimentent dans de nombreux pays du monde ce qu'elles appellent la « négociation socio-culturelle ». Voir le guide *Accès aux soins. Les déterminants socioculturels* (Médecins du monde, 2013), à la rédaction duquel nous avons été associés. Il s'agit d'un processus permettant à chaque acteur d'entrer en interaction avec l'autre afin de s'adapter à son milieu et de tenir compte de ses contraintes. Ce type de négociation suppose à la fois la prise en compte de la culture de l'autre et le respect d'une éthique (choix d'un comportement dans le respect de la dignité de soi-même et d'autrui). Ces expériences sont engagées pour tenter de résoudre les problèmes qui se posent dans différents domaines, dont par exemple celui, particulièrement significatif, de l'excision. Là où bien des personnes et des associations ne veulent même pas entendre parler de pratiques si contraires à leur conception des droits humains, Médecins du monde a choisi l'entrée en dialogue « quoi qu'il en coûte ». Celle-ci permet, entre autres choses, dans un premier temps, de sensibiliser au danger d'utilisation d'outils non stériles et d'éviter de nombreuses maladies parfois mortelles. Dans un deuxième temps, certaines équipes ont obtenu le remplacement de l'acte d'ablation par un autre acte physique sans danger (une piqûre, par exemple). Ensuite, il a pu arriver que les équipes obtiennent la suppression totale de la pratique, à condition de maintenir l'aspect rituel, la cérémonie préservant le rôle des chefs de famille et des chefs de village. À la suite de longues négociations, des accoucheuses traditionnelles – qui, d'ordinaire, touchent des sommes non négligeables lors d'une excision – signent dans certains cas des contrats par lesquels elles s'engagent à arrêter les excisions en échange de leur intégration au sein de projets de développement en cours, intégration rémunérée par des revenus alternatifs (terres, semences, machines à coudre).

- (17) Soit par déduction à partir d'un absolu révélé (tradition biblique), soit par généralisation successive d'une pluralité de particuliers concrets (pensée grecque), soit par induction à partir de l'expérience vécue. Remarquons que « l'idée d'une histoire dirigée d'un commencement à une fin, ou d'un mouvement

- indéfini mais orienté dans un sens continu, est étrangère à l'Antiquité et aux civilisations non chrétiennes », souligne Emmanuel Mounier (*La Petite Peur du xx<sup>e</sup> siècle*, Le Seuil, 1948).
- (18) Mais Allan Bloom remarque que c'est seulement dans les nations occidentales, c'est-à-dire celles qui ont été influencées par la philosophie grecque du « Connais-toi toi-même », que l'on rencontre quelque doute quant à l'identification entre le bien absolu d'un monde supralunaire, règne de la perfection, et celui qui nous est propre du discours vrai et d'une nature qui peut devenir intelligible (*L'Âme désarmée. Essai sur le déclin de la culture générale*, Les Belles Lettres, 2018, p. 38).
- (19) Seraient-ce les peuples qui créent les cultures ou bien les cultures qui créent les peuples ? L'Occident semble terre de balancements. Le discours de la Bible est un universel qui fonde statutairement tous les particuliers. Le rationalisme des Lumières (*l'Aufklärung*), qui réduit la raison à sa fonction instrumentale et prétend qu'il existe une solution unique à tous les problèmes humains, fait de même. Mais, par opposition, on notera que le primat des racines du paganisme occidental « est un particulier qui peut atteindre l'universel au travers de sa particularité même : Goethe est universel en étant d'abord allemand, Cervantès est universel en étant d'abord espagnol » (Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, Albin Michel, 1981, p. 139).
- (20) Alain de Benoist pointe, du reste, deux temps historiques : la domestication de la matière par l'homme, puis l'autodestication de l'homme par lui-même. Ce « moment » correspond, à l'intérieur des transpositions profanes du schéma linéaire judéo-chrétien de l'histoire, soit, chez Karl Marx, à la fin du « communisme primitif », soit, chez Sigmund Freud, au « meurtre du père », soit encore, chez Claude Lévi-Strauss, à la « séparation de Nature et Culture ».
- (21) Pour la première fois dans l'histoire de la philosophie, on trouve dans l'homme quelque chose d'autre que la nature, quelque chose de plus élevé que la nature. Précisons que la pensée du romantisme allemand, apparu en pleine *Aufklärung*, s'oppose à ce mouvement général et ne tend pas à se libérer de sa propre culture, comme l'espèrent la plupart des autres

pensées façonnées en Europe ; elle cherche, au contraire, à rétablir l'enracinement dans son propre sol, qui est menacé par le cosmopolitisme. Nous retrouvons là des similitudes avec l'idéologie de la « nouvelle droite » et ce primat de l'enracinement cité plus haut. L'esprit a tout simplement d'autres manières d'organiser le réel que la synthèse rationnelle.

- (22) Cela revient notamment à accepter, pour nous Occidentaux, que la Grèce antique ne soit pas « le référentiel étymologique unique » du mythe, comme le notait Gilbert Durand. Allan Bloom confirme que « l'étude scientifique d'autres cultures est presque exclusivement un phénomène occidental. À l'origine, il était manifestement associé à la recherche de nouvelles et de meilleures manières de vivre ou, du moins, à la confirmation de l'espoir qu'il n'existe pas de meilleures façons de vivre que les nôtres, confirmation dont les autres cultures n'éprouvent nullement le besoin » (*L'Âme désarmée. Essai sur le déclin de la culture générale*, Les Belles Lettres, 2018).
- (23) Eugénie Bastié relève que « l'esprit général de notre temps a à voir avec ce que la culture américaine a fait de Luther et de Calvin ». Les individus sont responsables de ce qui leur arrive. « Libre dialogue où j'é mets et je reçois, authenticité, souci de cohérence adulte, examen de soi, transparence, optimisme, épanouissement de soi. La communauté se passe de magistère. Le maître, c'est moi dans la tribu, sa mentalité collective et l'état de sa sensibilité » (*La Guerre des idées*, Robert Laffont, 2021).
- (24) Par « indigénistes », nous cernons des mouvements politiques qui se définissent comme antiracistes et « décoloniaux ». Les discriminations raciales en France seraient omniprésentes et liées structurellement à son passé colonial. Les normes actuelles de nos sociétés occidentales refléteraient l'hégémonie culturelle des DWEM (*Dead White European Males* = hommes européens blancs et morts) (Christopher Lasch, *La Révolte des élites*, Flammarion, 2007).
- (25) « Les cultures sont toutes protégées, à condition qu'elles s'alignent sur la nouvelle *doxa* : qu'elles récusent, par exemple, l'obscurantisme religieux et acceptent la laïcité, luttent contre la surpopulation, respectent la nature selon les normes en vigueur » (Chantal Delsol, *La Haine du monde*, Le Cerf, 2016).

- (26) L'Amérique raconte une seule histoire, celle du progrès ininterrompu et inéluctable de la liberté et de l'égalité. Cela ne nous ressemble pas. « L'imagination ne s'oriente pas vers une Jeanne d'Arc, vers un Louis XIV ou un Napoléon qui fassent contrepoids à notre équivalent de 1789 » (Allan Bloom, *L'Âme désarmée. Essai sur le déclin de la culture générale*, Les Belles Lettres, 2018).
- (27) « L'exilé a quitté un pays. Le post-exilé est celui qui s'éprouve davantage hors d'une identité que d'un territoire ; hors de l'identité qui devrait être la sienne, celle du pays où il est né mais où n'est pas né son père ou son grand-père, sans pouvoir se réfugier dans l'appartenance qui est la leur, le pays où il n'est pas né. C'est-à-dire que son identité est vécue, perçue, pensée comme un territoire. Il s'exile de la notion territoriale de territoire pour vivre l'exil d'une identité territoriale qui ne relève même plus d'un territoire identitaire. Il territorialise une entité immatérielle, il fixe une mobilité. Il habite l'inhabitable, il habite son exil, fait sa demeure de l'absence, vraie ou fantasmée » (Alexis Nouss, *La Condition de l'exilé*, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2015).
- (28) « Nous assistons depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle à une "subjectivisation" de l'éthique : se substitue, aux prescriptions exemplaires en vue d'une vie vertueuse, conforme à un modèle à imiter, l'exigence d'une appropriation consciente et auto-critique, c'est-à-dire d'une saisie réflexive de soi ; et cela vaut, dit Habermas, non seulement dans la conduite de la vie personnelle, mais tout autant pour la vie collective et les communautés, qui obéissent de plus en plus à un régime d'autocompréhension » (Habbard, 1992).
- (29) Monnerot, 1946, p. 53, cité par Uhl, 2005, p. 22. Dans *Penser la diversité du monde* (Le Seuil, 2008), Philippe d'Iribarne souligne qu'il « n'est pas facile de trouver un terme plus adapté » que le terme de culture pour rendre le sensible plus intelligible et pour évoquer un modèle abstrait fixant la diversité des situations humaines (bien que ce modèle n'apparaisse jamais dans le champ de l'observation, ni même dans la conscience des individus). Ce que Philippe d'Iribarne nomme une « scène de référence singulière où s'opposent un péril majeur et des voies de salut permettant d'y échapper, des chaînes de signification qui

donnent sens aux situations de la vie quotidienne en les donnant à voir dans la perspective ouverte par cette scène. « Ainsi, la révérence française pour les concours, la religion américaine du contrat ou le respect allemand pour la décision du groupe apparaissent comme des ingrédients nécessaires de régulation sociale dans les sociétés considérées, sans que rien ne les fonde en raison », écrit Philippe d'Iribarne (2001).

- (30) « Pour les Anciens, l'«homme» générique, abstrait, n'existe pas. Il n'y a que des hommes : des Grecs, des Romains, des Barbares, des Syriens, etc. [...] Pour que l'homme générique pût exister, il faudrait qu'il y ait un référent commun et spécifiquement humain susceptible de qualifier tous les hommes de manière paradigmatique. Un tel référent serait nécessairement culturel, puisque ce qui spécifie l'homme dans l'univers tel que nous le connaissons, c'est sa capacité en-tant-qu'homme de créer des cultures. Or, il n'existe pas de culture humaine unique. Il n'existe que des cultures ; la diversité des cultures découle précisément de l'irréductible diversité des hommes » (Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, Albin Michel, 1981).
- (31) Dans de précédents travaux, nous avons distingué les sédentaires rivés au sol, les mobiles et l'*ubiquisme* des élites. Agir, pour les ubiquistes, c'est jouer avec la métrique des autres, réfléchir de manière permanente à une économie relationnelle des sujets et objets agencés pour parvenir à ses fins (Michel Lussault, *L'Homme spatial*, Le Seuil, 2007). Les dominants, on le sait, sont des gens qui, en se présentant toujours comme des êtres singuliers, parviennent à faire admettre aux yeux des autres qu'ils agissent comme un « seul homme ». Monique Pinçon-Charlot et Michel Pinçon notent que « c'est l'une des forces des dominants d'avancer sous le masque de l'individualisme et du mérite personnel tout en pratiquant dans la discrétion le collectivisme, le souci de l'héritage et de la transmission des avantages acquis » (*Les Ghettos du gotha*, Le Seuil, 2007). Sont encore sédentaires les métiers qui s'exercent « au plus près des consommateurs, tels ceux liés à la santé, à l'éducation et à l'exercice de la souveraineté » (Jacques Attali, *L'Homme nomade*, Fayard, 2003). Mais aussi ceux qui creusent la terre, nourrissent le pays et structurent les paysages.

- (32) La notion de transculturalité annonce-t-elle la fin d'un certain régime de pouvoir et d'assujettissement des corps et des esprits, centralisé et pyramidal? Ce qui est pointé ici est le passage de ce que Michel Foucault a appelé les « sociétés disciplinaires », telles qu'elles se sont mises en place entre le XVIII<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup> siècle : la fin des grandes « institutions d'enfermement » (Église, État, école, caserne, usine, asile, etc.), la fin des « vieilles appartenances » (paroisses, patries, classes, syndicats, familles, etc.), la fin de « toutes les concentrations, même productrices et industrielles, même langagières, même culturelles » au profit de « distributions larges, multiples et singulières » (J. Gauthier (2013)). Gilles Deleuze le constatait déjà en 1990 : « Ce qui compte, c'est que nous sommes au début de quelque chose. Dans le régime des prisons : la recherche de peines de "substitution" au moins pour la petite délinquance, et l'utilisation de colliers électroniques qui imposent au condamné de rester chez lui à telles heures. Dans le régime des écoles : les formes de contrôle continu, et l'action de la formation permanente sur l'école, l'abandon correspondant de toute recherche à l'Université, l'introduction de l'"entreprise" à tous les niveaux de scolarité. Dans le régime des hôpitaux : la nouvelle médecine "sans médecin ni malade" qui dégage des malades potentiels et des sujets à risque, qui ne témoigne nullement d'un progrès vers l'individuation, comme on le dit, mais substitue au corps individuel ou numérique le chiffre d'une matière "individuelle" à contrôler. Dans le régime d'entreprise : les nouveaux traitements de l'argent, des produits et des hommes qui ne passent plus par la vieille forme-usine. Ce sont des exemples assez minces, mais qui permettraient de mieux comprendre ce qu'on entend par crise des institutions, c'est-à-dire l'installation progressive et dispersée d'un nouveau régime de domination. »
- (33) Le livre de Michael Hardt et d'Antonio Negri, *Empire* (Exils, 2000), souligne un canon narratif de notre époque qui présente la mondialisation comme un phénomène irréversible et une force naturelle devant conduire à l'universalisation du capitalisme de marché, à la baisse des impôts, des dépenses publiques, à la dérégulation... Les individus dépolitisés

favoriseraient l'exercice même d'un pouvoir impérial : agents consommateurs/producteurs actifs et sujets politiques passifs, peu capables de se former en collectif pour défendre des intérêts.

- (34) « Lorsque ceux-ci ont été socialisés dans des conditions particulièrement homogènes et cohérentes, leur réaction aux situations nouvelles peut être très prévisible. En revanche, plus les acteurs sont le produit de formes de vie sociales hétérogènes, voire contradictoires, plus la logique de la situation présente joue un rôle central dans la réactivation d'une partie des expériences passées incorporées. Le passé est donc "ouvert" différemment selon la nature et la configuration de la situation présente », reconnaît Bernard Lahire (*L'Homme pluriel*, Nathan, 1998, p. 60).
- (35) Régis Debray soulignerait ici une habitude héritée du dramatisme chrétien, la survalorisation de l'événement (heureux ou malheureux). Cette superstition nous rendrait peu sensibles aux transformations silencieuses chères à la civilisation chinoise, intellectuellement mieux armée que nous pour saisir des flux qui travaillent en sous-main. « L'Europe a dramatisé l'événementialité, par le Livre de la Genèse, ou la coupure, par exemple, du Christ, mais aussi par l'information et le roman ; or, tout événement est comme une figure qui nous cache de quel fond elle surgit. "L'événement est un trait d'écume dansant sur les profondeurs" comme l'écrit François Jullien » (*Civilisation. Comment nous sommes devenus américains ?*, Gallimard, 2017, p. 161).
- (36) Il est, en effet, des sciences qui font que, dès que l'œuvre existe, elle est immédiatement commune à toutes et à tous. Ainsi, l'œuvre mathématique s'appuie sur la puissance de la lettre et s'écrit en une langue universelle. Une seule langue. Elle dit ce qui est. « Non pas en tant que c'est ceci ou cela, mais en tant que ça est », remarque Alain Badiou. Et qui écrit que « les mathématiques annoncent que la vérité dont elles sont porteuses est immédiatement universelle, c'est-à-dire qu'elle ne dépend pas d'un créateur singulier ». La science mathématique « établit un champ de connaissance qui est hors discussion ». « Les mathématiques prouvent le pouvoir de la lettre, des pures lettres et

symboles, de la pure démonstration ou symbolisation, tandis que la poésie est le pouvoir de la langue, du discours, de ses images et de son développement» (*Alain Badiou par Alain Badiou*, PUF, 2021).

- (37) Donnons un exemple de possibles raccourcis explicatifs en matière d'analyse des sociétés et de leur fonctionnement culturel. Jean-Jacques Wunenburger convient que bien des formes de la nature, et bien des situations pratiques de l'existence se laissent approcher en toute sécurité par la logique identitaire du Même et de l'Autre (*La Raison contradictoire. Sciences et philosophies modernes: la pensée du complexe*, Albin Michel, 2015). On se demandera alors si cette perspective s'applique aux pratiques sociales des pays qui ont mis en place la « tolérance zéro » au cours de l'épidémie de coronavirus. Avec des contrôles aux frontières fermement pratiqués, de même que, très tôt, le *contact tracing*, ces pays s'en seraient beaucoup mieux sortis que ceux qui ont pratiqué le « stop and go », à l'image de la Suisse, de la France ou de l'Allemagne.
- (38) Nous sommes habitués, en Occident, à opposer deux termes : compression-expansion, ange-bête, centripète-centrifuge, positif-négatif... Or, l'analyse des métamorphoses humaines ne peut obéir, selon nous, à la continuité linéaire des mouvements homogènes de la science galiléenne et Jean-Jacques Wunenburger souligne, avec raison, qu'« il a fallu un temps très long à la pensée occidentale pour comprendre que les sentiments humains n'étaient réductibles à aucun système d'idées claires et qu'ils n'étaient exprimables par aucun des moyens d'une logique de type aristotélicien. Ils ne sont pas soumis au principe de contradiction. Liés à la conscience qui est essentiellement motilité [...] ils sont rarement purs, mais ils sont capables, quand ils sont vécus, d'unir en eux-mêmes des contraires ». Jean-Jacques Wunenburger écrit : « Les philosophes ont toujours cru devoir distinguer deux modes opératoires de la pensée abstraite, l'un plutôt analytique et dichotomique (la *dia-noia* grecque, l'entendement chez Kant et Hegel, l'intelligence selon Bergson), l'autre plus synthétique et unificateur (la *noésis* grecque, la raison des dialecticiens, l'intuition bergsonienne), modes qui correspondent aussi, sur un autre plan, aux régimes

diurne et nocturne des images, mis en évidence par Gaston Bachelard ou Gilbert Durand, comme aux structures schizoïde et syntonique des psychiatres ».

- (39) Comme les fougères ou la vigne, « comme le temps de l'existence, la spirale a cette propriété de croître de manière terminale, sans modifier la forme de la figure totale, de même que la pointe du devenir qu'est l'instant présent ne change rien au passé. Elle manifeste par là la permanence de l'être à travers les fluctuations du changement ».
- (40) L'Homme est un être en qui existent plusieurs voix au chapitre ! Pour qui exister, dirait Pascal Chabot, « c'est rouler et dérouler, du dedans au-dehors et du dehors au-dedans ». C'est bien en ce sens, et en beaucoup d'autres, que nous nous retrouvons dans les travaux d'Evalde Mutabazi, Éric Mellet, Pierre-Robert Cloet, Jean-François Chanlat, Sylvie Chevrier, Marc Bosche, Geneviève Vinsonneau, Pierre Ouellet, Milton Bennett, Benoît Théry, Valéry Krilov, Darla K. Deardorff, Laurence Romani ou Hesna Cailliau...
- (41) « La loi nous interdit de compter le nombre de personnes issues de la diversité, soit par le nom, soit par le lieu de résidence. Mais aujourd'hui, lorsque nous rencontrons un candidat qui a un prénom d'origine étrangère, il a plus de chances d'être recruté que celui qui porte un prénom français de souche [...] À partir du moment où, pour une catégorie de la population, il est plus difficile d'accéder à certains postes, il faut faire preuve de volontarisme » (entretien avec Jean-Paul Agon, ancien PDG de L'Oréal, *Le Monde*, 12 juillet 2007).
- (42) « Si la logique du capitalisme de consommation est de vendre n'importe quoi à n'importe qui (*business is business*), il lui est en effet indispensable d'éliminer un à un tous les obstacles culturels et moraux (tous les "tabous" – dans la novlangue libérale et médiatique) qui pourraient s'opposer à la marchandisation d'un bien ou d'un service (sous un capitalisme digne de ce nom, il doit être évidemment possible de louer à tout moment le ventre d'une "mère porteuse" ou de commander sur catalogue une épouse ukrainienne ou un enfant haïtien). Le libéralisme économique intégral (officiellement défendu par la droite) porte donc en lui la révolution permanente

- des mœurs (officiellement défendue par la gauche), tout comme cette dernière exige, à son tour, la libération totale du marché» (Jean-Claude Michéa, *Le Complexe d'Orphée*, Climats, 2011).
- (43) « C'est la domination de l'équivalence qui conduit à survaloniser "la" différence sans aucunement attenter au paradigme dans sa clôture. C'est justement la différence qui permet de trier les habitants du monde tandis que l'uniforme, l'uniforme, anesthésie l'ensemble de ses règles qui veulent le régulier, la régularité, et souvent le règlement. Le classement, la hiérarchisation des catégories, n'altère pas la série, bien au contraire, elle contribue à sa véracité! Les personnes handicapées peuvent bien crier leur différence pour la voir reconnue, elles confirment l'absoluité du semblable. [...] La différence postule un englobant sur le fonds duquel les distinctions se différencient » (Yves Pillant, « Une politique de la vulnérabilité est-elle "pensable" ? », thèse de philosophie, AMU, Aix-Marseille Université, 2018).
- (44) Parler de diversité, en réalité, ne « dérange personne ». En tout cas, pas les plus puissants. Précisément parce que la diversité tend à devenir une idéologie qui évacue la question de la domination politique, économique, pour ne penser que la question identitaire et culturelle. Ce serait la domination culturelle qui rendrait impossible tout le reste. Or, c'est évidemment l'inverse. Ce refuge « arrange bien les dominants ». Il conviendrait également de différencier, avec Bhikhu Parekh, une forme de diversité « communautaire », de diversité « prospective » (regroupant, par exemple, les féministes, les mouvements religieux traditionalistes, les environnementalistes), qui veut la construction d'un ordre social plus juste, et une forme de diversité « sous-culturelle » (comme les associations de gays et de lesbiennes). Cette dernière entend de vastes styles de vie personnels qui s'opposent aux systèmes de valeurs dominants et codifiés. Ils veulent « pluraliser » la culture patriarcale supposée dominante (*Rethinking Multiculturalism. Cultural Diversity and Political Theory*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2006).
- (45) « Dès l'instant, en effet, où le conflit relève d'une interprétation morale – et d'une morale où le bien et le mal sont posés comme absolus –, il devient inextinguible. L'ennemi n'est pas

supprimé ; il est transformé : d'adversaire relatif, momentané, il devient ennemi absolu. L'ennemi ne peut en effet représenter que le mal. C'est le mal dont il est l'incarnation que l'on combat en lui, et pour ce faire, tous les moyens sont bons ou peuvent l'être. L'ennemi est coupable ; il doit être châtié. Cette culpabilité de l'adversaire est un réquisit de tout le système » (Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, Albin Michel, 1981). « Paul Ricœur a qualifié d'herméneutique du soupçon cette volonté constante de la pensée moderne de chercher, derrière la représentation, qualifiée en l'occurrence d'illusion ou d'idéologie, la cause efficiente cachée, d'ordre économique-social ou pulsionnel », écrit Michel Maffesoli (*La Galaxie de l'imaginaire. Dérive autour de l'œuvre de Gilbert Durand*, Berg International, 1980).

- (46) Mathieu Bock-Côté pointe le risque de vouloir construire une société véritablement inclusive en faisant tomber la « suprématie blanche ». Cela reviendrait à abolir non la race, mais la race des dominants. « L'universalisme serait le mensonge que le monde occidental se raconterait à lui-même pour continuer à occulter les populations autrefois colonisées. Il masquerait la structure de domination raciale des sociétés occidentales en installant au cœur de la vie publique le mythe trompeur de la méritocratie et en rendant invisibles les iniquités structurelles entre les groupes, afin de légitimer les inégalités raciales, qu'il présenterait comme les résultats sans signification sociologique de la diversité des parcours individuels » (*La Révolution racialiste*, Presses de la Cité, 2021).
- (47) Yves Pillant dénonce à raison la création, au fil de l'histoire, de l'« individu-catégorie » : « les “gueux” et “mendiants” du Grand Siècle, les “vagabonds” et les “fous” de l'ère industrielle, les “handicapés” du xx<sup>e</sup> siècle. L'activité gnoséologique de rangement, œuvre réussie d'une pensée formalisante, met de l'ordre pour clarifier ce qui se pense mais, dans un même temps, se transpose dans l'espace sociétal en cadastrant la société. L'individu y devient individu-catégorie : “femme”, “personne de couleur”, “homosexuel”, “clandestin”, “handicapé”, “délinquant”, “vulnérable”, etc. ; le voici expulsé de son unicité. D'autre part, les qualités d'aspects et de comportements permettant de classer les personnes “ont tendance à devenir

quantitatives” : “la corpulence devient l’obésité, définie par l’indice de masse corporelle”, le handicap devient un taux administratif d’incapacité, la personne âgée est classée selon un “groupe iso-ressources” (GIR allant de un et six) qui évalue la perte d’autonomie, etc. Tout se passe comme s’il y avait une connaissance objective de l’autre. Remarquons aussi que la catégorisation agit le défectif; c’est à partir de ce qui ne va pas qu’une classification sociale opère » (« Une politique de la vulnérabilité est-elle “pensable” ? », thèse de philosophie, AMU, Aix-Marseille Université, 2018).

- (48) Alain de Benoist pointe l’entretien d’un système de pensée victimaire incitant à rester faible et où la discrimination se pose comme un titre de gloire. « Tous les maladifs aspirent au troupeau. La quantité leur est compensatrice – du moins le croient-ils – de ce qui leur manque : s’ils sont plusieurs à souffrir d’eux-mêmes, il leur semble qu’ils souffrent moins » (*Comment peut-on être païen ?*, Albin Michel, 1981).
- (49) « Ouvrez cent ouvrages de management, cent fois vous tomberez sur la même opposition manichéenne entre la médiocrité du passé et les promesses du futur à accomplir : d’un côté, la bureaucratie, le conservatisme, la résistance au changement; de l’autre, l’ouverture, la flexibilité, l’innovation, l’agilité » (Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité ?*, Érés, 2019).
- (50) Face à ce danger, Rachel Kahn propose la relation qui « sait (c’est recoudre ». « Au carrefour de soi et des autres, plus qu’une théorie, la créolisation est une expérience. C’est le choix de vivre la mutation de l’être en relation avec l’autre et les mouvements en soi, par ricochet. La relation transforme l’essai de façon continue. C’est ainsi que la créolisation considère que nous sommes des insulaires, où que nous soyons, avec le désir de dépassement de soi pour aller vers l’autre dans un ailleurs » (*Racée*, L’Observatoire, 2021).
- (51) Yves Pillant remarque finement que la notion de vulnérabilité, ici centrale, « ne se limite pas aux interactions que les humains ont avec les autres ». « La vulnérabilité [...] peut alors être étendue au non-humain : la vulnérabilité animale, mais aussi celle de tout ce qui dans la nature est fragile, à protéger – la biodiversité, la qualité de l’eau, etc. La découverte de

la vulnérabilité, sa centralité, met en évidence l'interdépendance : de l'homme, de l'animal, de l'environnement » (Sandra Laugier, *Tous vulnérables*, Payot et Rivages, 2012).

- (52) L'égalité républicaine, en France, comme processus de naturalisation, s'obtient traditionnellement d'abord par « invisibilisation » des différences entre origines et par des parcours au mérite. Elle refuse toute discrimination fondée sur l'origine. Ainsi, agir contre les injustices à l'entrée de l'université, c'est ne pas considérer, par exemple, les étudiants comme des ambassadeurs d'un groupe d'après leur ADN ou même leur ressenti d'appartenance pour leur octroyer des places. Ne pas chercher à connaître leur orientation sexuelle ni leur identité sexuelle. C'est une question qui reste privée. Les catégories traditionnellement utilisées par la République en vue de désigner des situations socialement défavorables (niveau de ressources, territoire, situation de handicap...) ne constituent pas directement des facteurs d'identité personnelle et collective comme peuvent l'être le sexe biologique, la religion, la langue, ou encore l'appartenance ethno-raciale réelle ou supposée.
- (53) « Il a fallu attendre 1973, note Douglas Murray, pour que l'American Psychiatric Association décide qu'il n'existait pas de base scientifique pour continuer à traiter l'homosexualité comme une pathologie. Cette année-là, elle l'a donc retirée du glossaire des troubles mentaux de l'APA (rare exemple de retrait dans un ouvrage qui a plutôt tendance à grossir). L'Organisation mondiale de la santé lui a emboîté le pas en 1992 » (*La Grande Déraison. Race, genre, identité*, L'Artilleur, 2020).
- (54) Discrimination, vie séparée ou tout simplement perpétuation d'un régime de la morale ? « Tu dois. Il faut. Le judéo-christianisme moralise tout ; toute sphère d'activité humaine s'y trouve ramenée en dernière instance à la morale, aux interdits et aux critères du bien et du mal. Si l'on souffre, c'est qu'on le mérite, c'est que l'on a péché » (Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, Albin Michel, 1981).
- (55) Chez les Grecs, les Celtes, les Germains, les « dieux » ne sont pas extra-mondains et l'on ne sépare pas profane et sacré, interdit et transgression. Ils peuplent le monde et vivent avec les humains. « Il n'y a pas d'opposition entre deux mondes, entre un être

- créé (le monde) et un être incréé (Dieu), mais au contraire incessante conversion, consubstantialité des êtres et des choses, de la terre et du ciel, des hommes et des dieux» (Alain de Benoist, *Comment peut-on être païen ?*, Albin Michel, 1981).
- (56) « Une “ontologie plate” où le réel surgit comme multiplicité dynamique immanente en état de variation continue, comme un méta-système loin de l'équilibre, plutôt que comme une manifestation combinatoire ou une implémentation grammaticale de principes ou de règles transcendants (les valeurs chez nombre d'interculturalistes), et comme relation différenciante, c'est-à-dire, comme synthèse disjonctive d'hétérogènes, plutôt que comme conjonction dialectique (“horizontale”) ou totalisation hiérarchique (“verticale”) de contraires » (Eduardo Viveiros de Castro, *Métaphysiques cannibales*, PUF, 2009).
- (57) On sait que le titre *Laudato si'* de l'encyclique du pape François en 2015 est directement inspiré par le « Loué sois-tu, mon Seigneur » du *Cantique des créatures* de saint François d'Assise. Cette encyclique, par certains aspects, rejoint les conceptions holistiques évoquées plus haut, notamment dans tout ce qui y est écrit sur l'« écologie intégrale ».
- (58) Nous en déduisons qu'une posture interculturelle consiste alors à explorer les changements que l'on doit opérer sur nos concepts afin de pouvoir affirmer ce qu'une autre collectivité affirme. Admettre que l'autre est un sujet qui voit aussi. Comme le chamane, il convient d'établir des homologies et des équivalences actives entre les différents points de vue qui s'affrontent et de ne pas catégoriser trop vite en arguments orthodoxes ou hérétiques.
- (59) « Et lorsque la diversité est inférieure au seuil prévu, il faudrait évidemment mettre en place des sanctions effectivement applicables par les tribunaux judiciaires. Ce qui suppose de créer un nouveau délit dans le Code pénal : non-respect du principe de diversité » (Karim Amellal, *Discriminez-moi*, Flammarion, 2005).
- (60) Selon Bradley Campbell et Jason Manning (*The Rise of Victimhood Culture. Microaggressions, Safe Spaces, and the New Culture Wars*, Palgrave Macmillan, 2018, p. 106), la culture de la victimisation se différencie aussi bien de la « culture de l'honneur » que de la « culture de la dignité ». Ces deux dernières dominaient

respectivement les sociétés traditionnelles et la modernité. La culture de l'honneur valorise le fait de défendre vigoureusement son honneur, souvent en provoquant en duel son adversaire ; elle répugne à recourir à la loi et à des tierces personnes pour régler ses différends. La culture de la dignité, elle, pousse à ne pas s'offenser pour des vétilles et à régler ses désaccords par le truchement de la justice dans les seuls cas où ils le méritent. À l'opposé, la culture de la victimisation encourage la capacité à s'offenser et à régler ses conflits à travers les interventions de tiers ; le statut de victime fait l'objet d'une sacralisation.

- (61) Vigilance et suspension de jugement. Ainsi, par exemple, « le pays de naissance ou la nationalité ne sont pas plus une variable ethnique qu'ils ne sont une variable religieuse ou une variable linguistique. On ne peut en déduire une ethnicité. Cette dimension essentielle des rapports sociaux, parce que relationnelle, ne peut être opérationnalisée en une variable statistique parce qu'elle est multidimensionnelle et contextuelle [...]. Cela ne signifie pas que la dimension ethno- raciale ou le ressenti d'appartenance doivent rester complètement hors du champ de la recherche » (texte de présentation, in « À propos du rapport du Comedd », Commission alternative de réflexion sur les statistiques ethniques » et les discriminations, 2010).
- (62) Ces personnes audacieuses, ces êtres atypiques partagent avec l'étranger d'Alfred Schütz la nécessité de décoder sans cesse une réaction, trouver le geste qui préserve d'un risque, quêter un signe, guetter un regard, une désapprobation, un rictus qui traduit une souffrance physique. Ils sont dans une « constance attentionnelle » (Yves Pillant, « Une phénoménologie de la rencontre », *Ergologia*, n° 20, décembre 2018).
- (63) On retrouve dans la psychanalyse lacanienne cette centralité du moi comme héritier du narcissisme primaire (quand le petit homme se suffit à lui-même). L'identification à l'*imago* de l'autre fait du moi une source constante de jalousie et d'agressivité. Seuls le registre symbolique et le biais de la parole, qui débouchent sur une perte que Jacques Lacan nomme castration, permettent de sortir du cercle par la reconnaissance d'une dette.

- (64) « Les Français, par exemple, sont 83 % à se déclarer heureux à titre personnel tandis qu'ils pensent que seulement 42 % des autres le sont. Nous savons bien que nos grands-parents ont eu une vie incomparablement plus difficile que la nôtre, que l'espèce humaine a gagné vingt ans d'espérance de vie depuis les années 1960, que les dépenses sociales n'ont cessé d'augmenter, que le nombre de pauvres a diminué de plus d'un milliard en trente ans, que la criminalité est en baisse, nous n'en continuons pas moins à nous regarder comme les victimes du système et gare à celui qui s'aventure à minimiser nos maux : celui-là nous manque de respect » (Alain Eraly, *Une démocratie sans autorité?*, Érès, 2019).
- (65) Écoutons ce cri innommable de Henry de Lesquen, polémiste d'extrême droite : « L'espèce humaine serait divisée [...]. Le fonds génétique des peuples [...] serait le socle de leur identité. Si des hommes d'une autre race arrivent en masse dans le territoire d'un peuple, les conséquences sont toujours dramatiques. Première hypothèse : les immigrés sont absorbés par métissage ; le peuple d'accueil tombe alors en décadence et perd son identité. Seconde hypothèse : les immigrés ne se mélangent pas avec les indigènes (il s'agit de nous, en l'occurrence...) ; les antagonismes raciaux se développent alors inéluctablement au sein de cette société multicommunautaire. Troisième hypothèse : une partie des immigrés se mélange avec les indigènes, qui perdent peu à peu leur identité, avec leur homogénéité ; une autre partie des immigrés forme une ou plusieurs communautés séparées et hostiles. Ce dernier scénario, qui cumule les inconvénients, est celui qui se dessine en France. »
- (66) « Plutôt que de multiplier des logiques d'action au gré des contextes et des situations, nous avons envisagé des façons de se lier à soi-même selon des régimes différents. La notion d'engagement met en avant une telle liaison, au monde, aux autres et à soi-même. Elle étend l'idée de promesse, conçue comme acte de parole entre deux individus » (Laurent Thévenot, « Biens et réalités de la vie en société. Disposition et composition d'engagements pluriels », in Marc Breviglieri, Claudine Lafaye et Danny Trom [dir.], *Compétences critiques et sens de la justice*, Economica, 2009).

- (67) Claude Lévi-Strauss (*La Pensée sauvage*, Plon, 1962, p. 31) écrit que « les contraintes répercuteront l'écho sur chacun de leurs paliers d'utilisation ». Philippe Chanson (*Variations métisses. Dix métaphores pour penser le métissage*, Academia, 2011, p. 64) remarque que « la pensée structurale n'exclut pas que le bricoleur puisse chercher une pièce de son matériau en dehors du cadre créateur en principe convenu... »
- (68) Nous faisons nôtre cette définition du bricolage proposée par Karl E. Weick, comme capacité à « détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc., de leur système de référence et de leur finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle » (cité par G. Koenig, p. 37). Nous l'entendons comme tentative des acteurs de jouer sur la polyvalence des signifiés pour les changer, dans l'interaction, en signifiants (et ne recouvrant plus alors le sens admis des données antérieures).
- (69) *L'Homme mondialisé. Identités en archipels de managers mobiles*, coécrit avec Pierre-Robert Cloet, nous a amenés à interroger une forme identitaire « en éclatement », intermittente, comme « en équateur » parce que sa force d'expression comme ses logiques de rotation changent si l'on se déplace. L'identité culturelle de l'Homme mondialisé ne semble pas forcément tout entière contrainte par quelques appartenances d'origine – tant l'environnement d'accueil a souvent du mal à les attribuer –, elle n'est pas non plus germinative depuis ces appartenances d'origine, elle est en constante élaboration à partir de toutes les appartenances que l'on peut se trouver (Michel Messu, « Qu'est-ce qu'avoir une appartenance dans nos sociétés dites individualistes? », *SociologieS*, mis en ligne le 6 juillet 2011). L'identité culturelle de cet Homme mondialisé n'est pas une substance qui aurait différentes qualités qui s'ajoutent car elles ne jouent pas sur le même plan pour une même personne. L'existence de plusieurs centres n'annulerait pas la force et la valeur du premier centre. L'image de la matrice semble satisfaisante pour exprimer ce qui s'écrit dans une histoire qui comporte des secrets, des traces, des mémoires mêlées...
- (70) Notre travail avec le Jesuit Refugee Service en France apporte une source inépuisable de témoignages de construction

- d'identités plurielles, et déconstruit beaucoup de ce que nous croyons sur les différences culturelles.
- (71) « Il ne fait pas une histoire des mentalités, mais des conditions sous lesquelles se manifeste tout ce qui a une existence mentale, les énoncés et les régimes de langage. Il ne fait pas une histoire des comportements, mais des conditions sous lesquelles se manifeste tout ce qui a une existence visible, sous un régime de lumière. Il ne fait pas une histoire des institutions, mais des conditions sous lesquelles elles intègrent des rapports différentiels de forces, à l'horizon d'un champ social. Il ne fait pas une histoire de la vie privée, mais des conditions sous lesquelles le rapport à soi constitue une vie privée. Il ne fait pas une histoire des sujets, mais des processus de subjectivation, sous les plissements qui s'opèrent dans ce champ ontologique autant que social » (Gilles Deleuze, *Foucault*, Minuit, 1986).
- (72) Pour Gustave Le Bon, au XIX<sup>e</sup> siècle, il convient de constater l'indépassable pluralité de l'espèce humaine, la « profondeur de l'abîme qui sépare la pensée des divers peuples », et d'énoncer que « les races différentes ne sauraient ni sentir, ni penser, ni agir de la même façon, ni par conséquent se comprendre » (*Lois psychologiques de l'évolution des peuples*, 1894). Ce relativisme cognitif – il n'est pas de critères intemporels du Bien, du Beau et du Vrai pensables par tous les hommes et dans tous les pays – conduit Gustave Le Bon à la glorification de l'esprit local et des préjugés qui constituent le trésor culturel de chaque peuple (le sens moral humain n'étant rien d'autre que la coutume). À la grande société des esprits répandue partout et partout indépendante de Voltaire répond, chez Gustave Le Bon ou chez Maurice Barrès, ce que Tzvetan Todorov appelle l'« impossibilité principielle de la communication entre cultures » (*Nous et les autres*, Le Seuil, 1979).
- (73) En 1894, on pouvait déjà lire « On fait aisément un bachelier ou un avocat d'un nègre ou d'un Japonais ; mais on ne lui donne qu'un simple vernis tout à fait superficiel, sans action sur sa constitution mentale. Ce que nulle instruction ne peut lui donner, parce que l'hérédité seule les crée, ce sont les formes de la pensée, la logique, et surtout le caractère des Occidentaux. Ce nègre ou ce Japonais accumulera tous les diplômes possibles

sans arriver jamais au niveau d'un Européen ordinaire. En dix ans, on lui donnera aisément l'instruction d'un Anglais bien élevé. Pour en faire un véritable Anglais, c'est-à-dire un homme agissant comme un Anglais dans les diverses circonstances de la vie où il sera placé, mille ans suffiraient à peine. Ce n'est qu'en apparence qu'un peuple transforme brusquement sa langue, sa constitution, ses croyances ou ses arts. Pour opérer en réalité de tels changements, il faudrait pouvoir transformer son âme » (Gustave Le Bon, *Lois psychologiques de l'évolution des peuples*, 1894).

- (74) Mathieu Bock-Côté parle d'une névrose raciale de la société nord-américaine et d'une forte influence en France qui amène à confondre la condition des Noirs américains et celle des descendants d'immigrés ou de réfugiés en France. Or, les indigènes de la République ne sont pas précisément « indigènes » comme le sont des peuples autochtones au Canada ou aux États-Unis.
- (75) « La véritable contribution des cultures ne consiste pas dans la liste de leurs inventions particulières, mais dans l'écart différentiel qu'elles offrent entre elles [...] Il n'y a pas, il ne peut y avoir une civilisation mondiale au sens absolu que l'on donne souvent à ce terme, puisque la civilisation implique la coexistence de cultures offrant entre elles le maximum de diversité, et consiste même en cette coexistence. La civilisation mondiale ne saurait être autre chose que la coalition, à l'échelle mondiale, de cultures préservant chacune son originalité » (Claude Lévi-Strauss, *Race et histoire*, Gallimard, 1987). Devant les « pieuses paroles » de certains fonctionnaires d'institutions internationales, Claude Lévi-Strauss s'interroge sur ce que signifie prétendre « concilier la fidélité à soi et l'ouverture aux autres » et prôner en même temps « l'affirmation créatrice de chaque identité et le rapprochement entre toutes les cultures » puisque ces ambitions sont antinomiques (Claude Lévi-Strauss, *Le Regard éloigné*, Plon, 1983).

# TABLE DES MATIÈRES

---

|   |   |
|---|---|
| <b>I. PRÉFACE</b> <i>par Michel Wieviorka</i> | 7 |
|---|---|

---

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| INTRODUCTION - ARCHIPELS ET FRAGMENTS | 13 |
|---------------------------------------|----|

---

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| PREMIÈRE PARTIE - CULTURE ET CULTURES | 59 |
|---------------------------------------|----|

---

|   |    |
|---|----|
| <b>I. VOUS AVEZ DIT CULTURE ?</b> - LA CULTURE, NOTION DÉPASSÉE OU CONCEPT EN DEVENIR ? | 61 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>II. LE DIALOGUE CULTUREL</b> - POUR UN DÉVISAGEMENT RÉCIPROQUE | 81 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <b>III. VALSE DES PRÉFIXES, DIVERSITÉ D'APPROCHE DU TRAITEMENT DES DIFFÉRENCES:</b> MONO-, MULTI-, INTER-, TRANSCULTUREL | 93 |
|--|----|

---

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| DEUXIÈME PARTIE - VALEURS ET ÉCARTS | 137 |
|-------------------------------------|-----|

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>IV. DE LA NOTION DE DIFFÉRENCE À CELLE D'ÉCART</b> - DANS LES PAS DE FRANÇOIS JULLIEN | 139 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>V. GÉRER LA DIVERSITÉ</b> - LA PRISE EN COMPTE DES ÉCARTS CULTURELS EST-ELLE TOUJOURS UTILE ET PERTINENTE ? | 151 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>VI. LE RAPPORT À LA DIFFÉRENCE EST-IL DIFFÉRENT D'UNE CULTURE À L'AUTRE ?</b> | 179 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>VII. TOUS SE COMPTER POUR COMPTER ?</b> - LAÏCITÉ, INTÉGRATION, COMPTAGES, QUOTAS ? Y A-T-IL UN « MODÈLE FRANÇAIS » ? | 207 |
|--|-----|

---

|  |     |
|--|-----|
| TROISIÈME PARTIE - TRAVAIL ET MANAGEMENT | 221 |
|--|-----|

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>VIII. DES DIFFÉRENTES FACETTES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL</b> | 223 |
|---|-----|

|   |     |
|---|-----|
| <b>IX. DÉCLOISONNER LA RÉFLEXION SUR L'INTERCULTUREL</b> - DE L'ENTREPRISE<br>À L'HUMANITAIRE, DES QUESTIONS COMMUNES | 237 |
| <b>XI. LA RICHESSE DE L'ATYPIQUE</b> - PROTÉGER LES TALENTS, UN ASPECT IMPORTANT<br>DE L'INTELLIGENCE INTERCULTURELLE | 247 |
| <hr/>   |     |
| <b>QUATRIÈME PARTIE</b> - IDENTITÉS ET SOCIÉTÉS EN MOUVEMENT  | 267 |
| <hr/>   |     |
| <b>XI. QUE RESTE-T-IL DES CIVILISATIONS ?</b> - L'AVÈNEMENT D'UNE PLANÈTE<br>CRÉOLISÉE ?                              | 269 |
| <b>XII. DE LA NOTION DE « BRICOLAGE IDENTITAIRE »</b>   | 285 |
| <b>XIII. DE NOUVELLES FORMES DE « COALITION » DES CULTURES ?</b><br>- L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX RÉSEAUX TRANSNATIONAUX  | 307 |
| <hr/>   |     |
| <b>CONCLUSION</b> - NI CULTURALISTES NI CULTURISTES : ÉLOGE DE LA NUANCE  | 321 |
| <hr/>   |     |
| <b>NOTES COMPLÉMENTAIRES<sup>1</sup></b>  | 337 |

**ANNEXES** (disponibles sur le site des éditions Charles Léopold Mayer [www.eclm.fr](http://www.eclm.fr))

- > Annexe 1. Comparaison ou compréhension culturelle ?
- > Annexe 2. Une société en fragments : tectonique des plaques familiales et politiques.
- > Annexe 3. Des identités plurielles dans la société-monde. Actualité de la pensée de Renaud Sainsaulieu.
- > Annexe 4. Exploration de la métaphore du rhizome en management interculturel.
- > Annexe 5. Un détour par l'Afrique pour repenser le management. Aux côtés d'Evalde Mutabazi.

---

1. Indiquées dans le texte par les signes (1), (2), (3), (4), etc.



