



L'Homme mondialisé *Identités en archipel de managers mobiles*

PIERRE-ROBERT CLOET ET PHILIPPE PIERRE

ISBN : 978-2-343-13797-1
37,00 € • 360 pages

L'Homme mondialisé existe. Il transforme les « lieux » en « flux ». De plus en plus de personnes travaillent dans une langue, élèvent leurs enfants dans une autre et cultivent des relations amicales ou familiales dans une troisième. Mobilités géographiques et bricolages identitaires font partie de leur quotidien. On pensera ici à ces managers de firmes dites multinationales, mais aussi à ces avocats d'affaires, artistes, journalistes, chercheurs, universitaires, musiciens, sportifs, « stylistes » et « créatifs » arpentant des horizons planétaires... Comment comprendre cet « humain mondialisé » par une vie de travail ? Comment ne pas céder à la fascination de ce « Made in the World » ? Doit-on suivre la doxa actuelle qui impose la mobilité comme idéal incontournable ?

Ce livre propose une interprétation sociologique du phénomène de la mobilité des élites dans de très grandes entreprises. Les recherches en ce domaine sont rares. La double pratique professionnelle et académique des auteurs a favorisé observation et compréhension de phénomènes propres à une anthropologie des mondialisations en cours.

L'identification locale, nationale ou ethnique ne se dissout pas avec l'expérience répétée du voyage, de l'exil ou même de l'expatriation. C'est un jeu d'appartenances et d'identités en « archipel » qu'il faut comprendre. Cet ouvrage vise à renouveler les catégories traditionnelles du management interculturel et, pour cela, mobilise certains apports d'une philosophie du devenir (Spinoza, G. Deleuze, F. Guattari, G. Simondon, E. Glissant).

L'Homme mondialisé

Identités en archipel de managers mobiles

Par Pierre Robert CLOET et Philippe PIERRE

Remerciements

Les responsables de l'édition du présent volume tiennent à remercier leurs institutions respectives sans le soutien desquelles cette publication n'aurait pas vu le jour.

Merci à l'Université Paris-Dauphine, à Jean-François Chanlat, à Christine Geoffroy, à Véronique Furois, à l'ensemble des enseignants comme des sept premières promotions du Master de Management Interculturel.

Merci à l'Université Paris-Nanterre et au Master Humanités et Management, pour le soutien de ses professeurs et la promotion des publications en Management interculturel auprès de ses différents publics.

Merci à Bénédicte Legué pour sa fine relecture des textes et ses conseils stratégiques en matière de politique éditoriale. Et également à Kerstin Martel, Alice Guislain, Margueritta Abou Hanna, Laurence Bonnin, Evalde Mutabazi et Michel Sauquet pour leurs lectures et avis précieux.

Merci aux (ex) étudiants qui nous ont autorisés à recueillir et utiliser leurs témoignages dans cet ouvrage : Farah Hefied, Inva Licaj, Marie Anne Mirabeau-Paquiry, Bénédicte Legué, Céline Rémy, Luc Nguyen-Angelot, Sedgwick Schiezler, Alice Renou, Annette Constant et Claire Bisson.

Merci à notre ami Alain-Max Guénette de la HEG – Haute école de gestion – Arc (membre de HES-SO // Haute école spécialisée de Suisse romande) pour son aide précieuse dans la réalisation finale de cet ouvrage.

Merci à Yih Teen Lee de nous accueillir à nouveau dans sa très belle collection.

Merci à Chaher Mohamed Saïd Omar pour nous avoir offert ses œuvres originales qui illustrent cet ouvrage. Ainsi présente t'il les trois tableaux :

Page de couverture : « RHIZOME ». Cette esquisse a permis de produire l'oeuvre HEAD. Entremêlées entre les nombreuses lignes d'une figure rhizomatique apparaissent les traces d'un visage humain.

Partie 1 : « HOM ». Un visage, la face humaine, la marque même de l'humanité ? Cette oeuvre peut se lire comme une tentative de rendre simultanément perceptible la métamorphose, celle d'un visage qui en cache deux autres, qui, eux-mêmes, donnent à voir deux corps stylisés dans une position de recroquevillement.

Partie 2 : « HEAD » (oeuvre sur fond bleu). Il s'agit d'entrer dans la tête d'un homme, dont les connexions mentales semblent méthodologiquement organisées. Or en y prêtant une attention particulière surgissent des mécanismes de dissonances cognitives. Ces tensions tues, au nom de la performance.

Pierre Robert CLOET (prcloet@valeur-europe.fr) est Professeur associé à l'Université Paris Nanterre, co-directeur du master Humanités Management. Titulaire d'un Master de Management Interculturel (Université Paris-Dauphine) et d'un Doctorat d'État scientifique, il a réalisé son parcours professionnel dans l'industrie pharmaceutique. Fondateur et gérant de la société Valeur-Europe, il déploie conseils et formations en management interculturel auprès d'entreprises, d'organismes publics et de structures d'enseignement. Ses domaines privilégiés abordent la performance d'équipes multiculturelles, les changements, innovations, alliances et fusions en entreprises, le management des ressources humaines, de la diversité (parité, générations...), ainsi que les valeurs socioculturelles en Europe. Parmi ses publications :

- CLOET Pierre Robert et COLOMB Violette, Equilibrer mobilité et sédentarité : les stratégies d'adaptation du « poly-ancrage », in A. M. GUENETTE, S. Von OVERBECK, E. MUTABAZI et P. PIERRE, (eds), Management interculturel, altérité et identités, L'Harmattan, 2014.
- CAVAGNOLO Anne Sophie et CLOET Pierre Robert, « Le Management en Suisse. Influence de la culture politique helvétique sur les processus décisionnels », Revue Economique et Sociale, décembre 2014.
- CLOET Pierre Robert et MARTEL Kerstin, La communication interculturelle au sein d'équipes franco-allemandes, in L'Allemagne en recto-verso : portraits d'un voisin (mé)connu, Journée d'études, 24 octobre 2013 - Université Blaise Pascal Clermont-Ferrand, téléchargeable sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01248045/document>
- CLOET Pierre Robert, « Management interculturel à Paris-Dauphine : exemple d'une plongée en Slovénie », in S. HUGUES, D. LEEMAN, B. LEFEBVRE, De l'université à l'entreprise : les métiers de l'interculturel, Editions Lambert Lucas, 2013.
- CLOET Pierre Robert, MARTEL, Kerstin et LEGUE Bénédicte, Unis dans la diversité : les hymnes et drapeaux de l'Union Européenne, Editions Notre Europe, Institut Jacques Delors, 2013. Téléchargeable sur : <http://www.notre-europe.eu/011-17263-Unis-dans-la-diversite-hymnes-et-drapeaux-de-l-Union-Europeenne.html>.
- CLOET Pierre Robert et COLOMB Violette, « Coopérations européennes : innovation et apprentissage », Revue Economique et Sociale, juin 2012.
- CLOET Pierre Robert, COLOMB Violette et ROMPA-SINKE Elisabeth, Les groupes-projets du programme communautaire INTERREG : étude du processus de coopération et des apprentissages induits, Mémoire universitaire Paris-Dauphine, Master de management interculturel, 2012.

Ainsi que, pour les communications communes avec Philippe PIERRE :

- CLOET Pierre Robert et PIERRE Philippe, « L'Homme mondialisé aujourd'hui », NAVARRO Elisabeth et BENAYOUN Jean-Michel, Langue et diversité(s). Quelles stratégies interculturelles pour demain ?, Michel Houdiard Editeur, 2017.
- CLOET Pierre Robert, GUENETTE Alain-Max, MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe, Le défi interculturel: enjeux et perspectives pour entreprendre. L'Harmattan, 2017.
- CLOET Pierre Robert et PIERRE Philippe, « »Management interculturel : les dimensions oubliées », Revue Economique et Sociale, septembre 2017.

Philippe PIERRE (www.philippepierre.com), Docteur en sociologie de l'IEP de Paris, consultant et ancien DRH, codirige le Master de Management Interculturel de l'Université Paris-Dauphine avec Jean-François CHANLAT et intervient comme expert auprès d'entreprises, associations, ONG... Ses nombreuses publications et recherches récentes portent sur les identités culturelles dans la mondialisation, la socialisation des managers mobiles, les organisations apprenantes, le courage managérial, les discriminations... Il milite pour un plus grand rapprochement entre perspectives théoriques et dimensions de la pratique en contexte multiculturel. Parmi ses publications :

- PIERRE Philippe, « Un regain d'intérêt en France pour la dimension ethnique de la vie sociale », Cahiers de Sociologie économique et culturelle, n° 33, Juin 2000.
- MARTIN Dominique, METZGER Jean-Luc et PIERRE Philippe, Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation, Editions du Seuil, 2003.
- PIERRE Philippe, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Editions Sides, 2003.
- DELANGE Nicolas et PIERRE Philippe, « Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle », Esprit critique, été 2004.
- MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe, Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise, L'Harmattan, 2008.
- GHERARDI Laura et PIERRE Philippe, « Geographic Mobility as a System of Power Relations Inside Business Networks », Perspective on global development and technology (PGDT), Volume 12, Issue 4, 2013, pp. 514-530.
- CHANLAT Jean-François et PIERRE Philippe, Le management interculturel. Evolution, tendances et critiques, EMS, 2018.

L'Homme mondialisé

Identités en archipel de managers mobiles

Par Pierre Robert CLOET et Philippe PIERRE

Comprendre les métamorphoses du monde

« La modernité tardive (...) commence lorsque les vitesses du changement social atteignent un rythme de transformation intragénérationnel : dans un tel monde, l'impression de changements aléatoires, épisodiques ou même frénétiques remplace la notion de progrès ou d'histoire dirigée ; les acteurs sociaux ressentent leurs vies individuelles et politiques comme étant instables, sans direction, comme s'ils étaient dans un état d'immobilité hyperaccélérée »
(H. ROSA)¹.

Ecrire une nomadologie

« Pas facile de percevoir les choses par le milieu, et non de haut en bas ou inversement, de gauche à droite ou inversement : essayez et vous verrez que tout change. Ce n'est pas facile de voir l'herbe dans les choses et les mots (Nietzsche disait de la même façon qu'un aphorisme devait être "ruminé", et jamais un plateau n'est séparable des vaches qui le peulent, et qui sont aussi les nuages du ciel). On écrit l'histoire, mais on l'a toujours écrite du point de vue des sédentaires, et au nom d'un appareil unitaire d'Etat, au moins possible même quand on parlait de nomades. Ce qui manque, c'est une Nomadologie, le contraire d'une histoire. (...)

Les nomades ont inventé une machine de guerre, contre l'appareil d'Etat. Jamais l'histoire n'a compris le nomadisme, jamais le livre n'a compris le dehors. Au cours d'une longue histoire, l'Etat a été le modèle du livre et de la pensée : le logos, le philosophe-roi, la transcendance de l'Idée, l'intériorité du concept, la république des esprits, le tribunal de la raison, les fonctionnaires de la pensée, l'homme législateur et sujet. Prétention de l'Etat à être l'image intériorisée d'un ordre du monde, et à enraciner l'homme. Mais le rapport d'une machine de guerre avec le dehors, ce n'est pas un autre "modèle", c'est un agencement qui fait que la pensée devient elle-même nomade, le livre une pièce pour toutes les machines mobiles, une tige pour un rhizome (KLEIST et KAFKA contre GOETHE) »
(G. DELEUZE, F. GUATTARI)².

¹ : H. ROSA, Aliénation et accélération, La Découverte, 2012, p. 62.

² : G. DELEUZE et F. GUATTARI, Mille Plateaux, Les Éditions de Minuit, 1980.

Introduction : Entre équilibre et mouvements

- Des êtres aux « semelles de vent »... De nouveaux conquérants d'un capitalisme ramifié ?
- « Loin des yeux, près du cœur »... Rapports inédits entre global et local dans les entreprises mondialisées
- Ethnicité et force des ancrages culturels pour l'Homme mondialisé

Partie 1 : Les ailes et les racines.

Pour l'étude des usages de l'ethnicité dans les parcours de managers mobiles

- Des formes variées de mobilité pour de nouveaux rapports à l'espace et au temps
- Des « multiples en puissance » : dans le champ de l'entre-deux et de l'entre-deux multiplié par un autre entre-deux...

I/ Le contexte professionnel de l'Homme mondialisé : changement d'époque et nouvelle donne ?

1/ Un nouveau contexte de travail mondialisé pour des personnes hyper-mobiles

- Une mondialisation du marché du travail qualifié ?
- Esprit du capitalisme et logiques réticulaires. Trois contextes professionnels en illustration

2/ L'« imaginaire globalitaire » d'une nouvelle élite ?

- Posséder une « âme globale »
- La très grande entreprise comme cadre principal de diffusion de l'« imaginaire globalitaire »
- Etre en mouvement et ne souffrir de rien : une allégorie de la reliance

3/ Mobiles, « ubiquistes » et « doublures » : les différentes manières d'être « multipolaire »

- La figure de l'ubiquiste
- Formes de distinction des ubiquistes et déséquilibre des pouvoirs

II/ Mobilité géographique, jeux identitaires et usages de l'ethnicité de l'Homme mondialisé

1/ La mobilité géographique comme épreuve

- Citius, Altius, Fortius. D'une épreuve à une autre
- Vers une définition de soi « plurielle »

2/ La mobilité géographique comme terrain de jeux identitaires

- L'expérience du décentrement
- Histoires de...
- Transnationalisme : un terrain de jeu affranchi des frontières ?

Partie 2 : Le saule et le nénuphar. Pour une approche nouvelle du management interculturel

- Renouveler les catégories traditionnelles de l'analyse en management interculturel
- Proposer un cadre théorique de l'interculturalisation

III/ Les récits du voyageur. Expériences narratives de soi à l'étranger

1/ « Lost in translation », la condition de l'Homme mondialisé ?

- La logique de l'hypertexte ?
- Transformation, innovation, adaptation

2/ L'identité et les incorporels. Les lieux du possible

- L'effet de surface
- Le jeu des incorporels et des possibles
- Le brouillage des catégories nationales

IV/ Que comprendre des bricolages identitaires à l'œuvre ?

1/ Trajectoires de vie en « spirale » de l'Homme mondialisé. Pour l'utilisation de la notion d'interculturalisation

- Enrichir la notion de bricolage identitaire
- Parvenir à modéliser l'interculturalisation ?

2/ Cristal et rhizome. Deux formes d'interculturalisation ?

- Cristal
- Rhizome

Conclusion : Penser ensemble identité et culture, ethnicité et modernité tardive

- Principaux résultats
- Enjeux de la critique sociale

Annexe méthodologique

Introduction : Entre équilibre et mouvements

Nous étions deux (1^{er} mouvement)

« Il existe donc une contradiction très particulière en moi : j'écris encore des livres pour la bourgeoisie et je me sens solidaire des travailleurs qui veulent la renverser »
(J. P. SARTRE)³

Nous étions deux (2^{ème} mouvement)

« 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)⁴

“Lorsque les hommes sont rendus mobiles par le progrès technique et par la mondialisation de l'économie”, écrit D. SCHNAPPER, “le nombre de ceux qui se réfèrent à des cultures diverses augmente”⁵.

Cet ouvrage entend discuter cette affirmation pour ceux qui font de la mobilité géographique une pratique de “plein exercice”. On pensera ici à ces managers de firmes dites multinationales, mais aussi à ces avocats d'affaires, artistes, journalistes, chercheurs, universitaires, musiciens, sportifs, “stylistes”, “créatifs” et bien d'autres arpentant des horizons mondialisés⁶.

Pour ces femmes et ces hommes, le champ professionnel dépasse un simple cadre national et leur existence apparaît comme « *une action spatiale permanente* », les conduisant à avoir des relations avec des personnes de plus en plus distantes⁷. Ce livre est consacré à l'examen de cet “humain mondialisé” par une vie de travail⁸ et à une dialectique identitaire devenue “multiculturelle” diront certains.

³ : J. P. SARTRE, *Situations X*, Gallimard, 1976.

⁴ : R. L. STEVENSON, *L'étrange cas du Dr Jekyll et de Mr Hyde*, Librio, 2009, p. 73

⁵ : D. SCHNAPPER, « Préface », L. MULLER et S. de TAPIA, *Migrations et cultures de l'entre-deux*, L'Harmattan, 2010, p. 18.

⁶ : J. LEVY, « Vers une société civile mondiale ? », *La mondialisation en débat, Sciences humaines*, Hors série n° 17, juillet 1997. La catégorie d'« élite migrante » proposée par H. DUBUCS nous paraît ici intéressante pour désigner ces acteurs sociaux dont l'émergence est liée à la mondialisation économique contemporaine. « Elle désigne un ensemble de migrants internationaux résidant dans des métropoles internationales qui paraissent disposer d'une marge de manœuvre certaine pour faire face à la distance, notamment en assumant le coût économique des déplacements, le coût social de l'installation professionnelle, ou encore le coût symbolique du « regard » autochtone ou des disparités entre les contextes successifs de résidence » (H. DUBUCS, « Habiter une ville lointaine. Le cas des migrants japonais à Paris », *Thèse de Géographie, Université de Poitiers*, 2009, p. 3). L'un des intérêts de l'utilisation de la notion d'élite est d'inclure les individus possédant un certain niveau de compétence professionnelle liée au diplôme et des individus à l'expérience personnelle qui ne passe pas nécessairement par le travail pour produire un revenu.

⁷ : M. LUSSAULT, *L'avènement du Monde: essai sur l'habitation humaine de la Terre*, Editions du Seuil, 2014.

⁸ : W. I. ROBINSON and J. HARRIS, « Towards a Global Ruling Class ? Globalization and the Transnational Capitalist Class », *Science & Society*, Vol. 64, No. 1, Spring, 2000, pp. 11-54.

Nous explorerons une mobilité internationale qui s'incarne quotidiennement sous nos yeux et de plus en plus : main-d'œuvre détachée pendant des mois sur un chantier ou dans les domaines agricoles ; ingénieurs ou techniciens, cadres ou universitaires expatriés pour quelques années, partant seuls ou en famille ; amoureux installés dans le pays de leur conjoint et qui veulent y prendre racine ; retraités éprouvant une envie d'ailleurs ; étudiants voulant élargir leurs compétences et profiter de la coopération multilatérale entre établissements d'enseignement supérieur. Que se passe-t'il quand on met un « s » au mot « origine » et au mot « déplacement » ? Multiplie-t-on les différences quand on se réalise constamment en "partance" ?

Mémoire spatiale

« Si je devais définir mon itinéraire, je dirais qu'il est davantage lié à l'espace qu'au temps. Et s'il m'arrive d'évoquer le passé avec mon compagnon, je ne dirais jamais : « Tu te souviens en 19... » mais « tu te souviens en Turquie, en Autriche, en Corée... ». Mes repères sont des pays et mes repères dans ces pays sont des rencontres et des amis » (A.GOHARD-RADENKOVIC)⁹.

Nous discuterons, dans cet ouvrage, de l'hypothèse d'une *mise en mobilité généralisée* de nos contemporains, selon l'expression de A. BOURDIN¹⁰, qui se caractériserait notamment par la vitesse en constante augmentation des distances parcourues, une société de trajets d'individus autonomisés par leurs propres véhicules, de mobilité professionnelle liée à des changements d'emplois fréquents, de multiplication des liens "virtuels" par téléphone ou par messageries instantanées, de recomposition des liens familiaux sous l'effet des séparations et des divorces, de diversification des croyances religieuses, des sources et des modalités d'information...

Depuis plus de vingt ans, nous situons nos travaux de recherche dans une tradition intellectuelle qui comprend les métamorphoses des sociétés à travers les transformations des individus eux-mêmes et non comme un tout indépendant de ceux qui la composent. Comment comprendre celui qui dit : « *moi, je suis plusieurs et mon travail, tous les jours, me montre qu'il y a d'autres mondes que le mien à connaître* » ? 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-il des changements pour les individus en termes de rôles tenus et d'identités vécues¹¹ qui renouvellent nos catégories d'analyse traditionnelles ? Nous le pensons et en appellerons à la métaphore de *l'archipel* pour en cerner les enjeux culturels et les phénomènes sociaux causés. Notamment ceux d'un « rétrécissement spatio-temporel » sans précédent des sociétés

⁹ : A. GOHARD-RADENKOVIC, "Parcours de vie, parcours de chercheur dans la mobilité : le statut « d'étranger » ou « être l'autre de l'autre »", P. YANAPRASART, Paroles d'acteurs de la mobilité. De la mobilité géographique à la mobilité intellectuelle, L'Harmattan, 2009, p. 68.

¹⁰ : A. BOURDIN, "L'individualisme à l'heure de la mobilité généralisée", in S. ALLEMAND, F. ASCHER et J. LEVY, Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines, Editions Belin, 2004, pp. 91- 98.

¹¹ : « 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 » (G. VINSONNEAU, L'identité culturelle, A. Colin, 2002, p. 4).

occidentales sous l'extension de forces productives et techniques¹². Ce livre en viendra ainsi à examiner un double mouvement de connexion et de vitesse pour des individus qui dialoguent, se coordonnent, accordent leur confiance et travaillent par réseaux.

L'archipel est figuration d'un territoire¹³ qui devient réseau. L'archipel sous-entend ce passage d'une perspective fixe et prévisible, d'un « espace euclidien à deux dimensions, avec ses centres, ses périphéries et ses frontières à un espace global multidimensionnel avec des sous-espaces sans frontière, généralement discontinus et s'interpénétrant »¹⁴. L'archipel renvoie pour nous au passage d'une société pyramidale vers une remise en cause des figures d'autorité du haut vers le bas (dans l'Armée, l'École, l'Église...) et, au final, la mise en interrogation de toute idée de centre unifié et perçu comme légitime par le plus grand nombre. La déconstruction de la figuration en peinture, de la tonalité en musique, de la chronologie dans l'art romanesque et théâtral sont autant de signes invitant à mieux comprendre cette remise en cause de tout ordonnancement séquentiel linéaire, de tout centre hiérarchique sous l'effet de l'aplatissement apparent des structures d'ordre¹⁵.

Nous centrerons notre regard, dans cet ouvrage, sur les rapports et univers de travail. Nous rejoignons G. DELEUZE et F. GUATTARI et leur intuition d'une évolution d'un capitalisme largement sédentaire, métrique et hiérarchisé à un capitalisme *lisse* et *déterritorialisant*. Ce capitalisme impose à celui qui est pris dans ses filets un enchevêtrement aléatoire de mouvements géographiques à vivre et susceptibles de croître en tous sens (à la faveur ou à la défaveur de l'extension de la firme qui emploie, des nouveaux projets à vivre avec les clients, des rachats ou fermetures de sites ou de chantiers).

Comment un domaine comme celui du *management interculturel*, discipline récente, doit-il se saisir de cette question alors que s'amplifient migrations, mobilités et échanges commerciaux dans les champs de la production des biens et services, et que de plus en plus de personnes travaillent dans une langue, élèvent leurs enfants dans une autre et cultivent des relations amicales ou familiales dans une troisième ? Est-ce un perfectionnement du connu ou est-ce autre chose, en archipel, qui nous fait *signe* ?

Pour répondre à ces questions de pleine actualité, ce livre poursuit un double objectif.

Le premier est de renseigner, par le résultat de plusieurs enquêtes empiriques menées sur plus d'une vingtaine d'années, sur les parcours de dirigeants et managers exerçant à l'international. Comment analyser l'influence qu'exerce la mobilité géographique sur le déroulement d'une carrière, la capacité de ces élites professionnelles déclarées à mobiliser des connaissances, aptitudes et traits de personnalité pour travailler efficacement avec des personnes venant de contextes culturels étrangers ?

Jusqu'à quel point un manager nigérian, qui a étudié cinq ans à Londres et qui a opéré douze années en expatriation pour le compte d'une entreprise française, au sein de trois pays et de six établissements distincts, en Allemagne, au Gabon et en Arabie Saoudite, se dit-il revêtir encore des caractéristiques « nigérianes » ? Et cette terminologie culturelle « nationale » a-t-elle un sens quand on compte dans sa famille presque autant de Haoussas de confession musulmane que de Igbos majoritairement chrétiens et dans son pays plus de

¹² : S. VINCENT-GESLIN, V. KAUFMANN et E. RAVALET, « Réversibilités spatiales, réversibilités sociales ? », *SociologieS*, <http://sociologies.revues.org/5473>.

¹³ : Nous entendons ici un territoire comme un espace-temps constitué par les techniques de déplacement et par les techniques de communication.

¹⁴ : M. KEARNEY, "The Local and the Global: The Anthropology of Globalization and Transnationalism", *Annual Review of Anthropology*, 24, 1995, p. 549.

¹⁵ : L. FERRY, *L'invention de la vie de Bohème : 1830-1900*, Cercle d'Art.

250 ethnies ? Comment cet homme réussit t'il à faire « culture » à la suite d'un mariage avec une femme d'origine hollandaise et de la naissance de ses trois enfants en trois pays différents ? Peut-on reconstituer les étapes qui, au cours de son évolution personnelle, l'ont amené par intégration des composants normatifs des différents systèmes culturels à l'architecture de son « identité actuelle » ? Quel nom donne t'il, lui le « mobile géographique », lui qui agence sans cesse des spatialités¹⁶, à ce processus qui le place au carrefour de plusieurs appartenances qui sans cesse interfèrent ? Quelle saisie pragmatique peut-on faire de l'usage de sa mobilité géographique et du jeu supposé autour de ses identités ?

La seconde ambition de cet ouvrage est de parvenir à proposer, sur la base de ces parcours de vie encore trop peu connus, mêlant activité professionnelle et constants déplacements, un appareil théorique généralisable de l'action pouvant contribuer, plus largement, et sous conditions, au domaine des recherches interculturelles¹⁷. Nous défendrons, dans cet ouvrage, le nécessaire lien entre explication par la culture et compréhension par les identités et, au final, la perspective d'une "anthropologie élargie" pouvant enrichir le domaine du management interculturel¹⁸.

Certains zéloteurs de la mondialisation soulignent avec la notion de génération « Y » ce qui serait la première classe d'âge (18-30 ans) digitale globalisée. Pour eux, la terre serait devenue plate pour 50 % de la population mondiale qui a moins de 30 ans. Les valeurs de transparence, d'interconnexion, de fluidité, de transversalité... seraient infusées par le digital et un savoir à « portée de clic ». Les temps seraient au pouvoir du numérique dans des organisations de plus en plus immatérielles où il n'est plus question de migrations d'un point A vers un point B, mais plutôt de mobilités « croisées », « multiples » dans des sociétés devenues multiculturelles.

Alors même que nos propres parcours professionnels de directeur des ressources humaines, de manager d'équipe, d'enseignant, de formateur et de consultant (voir annexe méthodologique), nous ont conduit successivement à travailler quotidiennement avec ceux dont nous brossons le portrait dans cet ouvrage, à les observer, à les comprendre, nous voulons montrer comment, du « dedans » en quelque sorte, opère la mondialisation en cours dans l'interpénétration des cultures et des identités en contexte de travail.

Contre une vue à vol d'oiseau, pourrait-on dire, il s'agit de pénétrer l'expérience vécue, « existentielle » de la mobilité dans l'entreprise de ceux qui font « des voyages dans l'espace ». Il s'agit de comprendre comment s'agencent les univers de sens et les représentations de ceux sur qui comptent les investissements des très grandes entreprises pour développer et renforcer une culture « globale » d'organisation¹⁹.

¹⁶ : G. PEREC, Espèces d'espaces, Galilée, 1974.

¹⁷ : Nos résultats ne sont pas généralisables à tous les espaces sociaux et la globalisation des nantis ne saurait que partiellement éclairer d'autres réalités sociales. Ce que l'on observe dans de très grandes entreprises n'est pas forcément transposable dans l'univers des PME ou des organisations non gouvernementales quand bien même celles-ci auraient à mobiliser en nombre du personnel à l'étranger.

¹⁸ : J. F. CHANLAT, L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990.

¹⁹ : Car en ces firmes, gestion de la mobilité géographique et fonctionnelle, plans de succession des dirigeants, systèmes de rémunération des performances... sont appréhendés, dès l'origine, du moins officiellement, comme « mondiaux » et accessibles, en théorie, aux plus méritants. On y affiche, on y célèbre, on aimerait y éprouver un management interculturel qui s'entend comme la création de liens et de synergies par delà le franchissement de distances physiques de plus en plus grandes. On y utilise l'expression d'« intelligence culturelle » ou de « compétences interculturelles », termes souvent réifiés avec lesquels nous prendrons, dans cet ouvrage, nos distances. Nous constaterons que derrière les effets d'affichage et la célébration de la diversité se terre une réalité humaine vécue encore trop peu connue.

Car au cœur de dispositifs mondiaux de gestion, des fonctions d'interface, de médiation sont assignées à une nouvelle génération de managers internationaux dont la mission est de jouer un rôle efficace de liaison entre siège et filiales, comme entre filiales elles-mêmes, une fois qu'ils sont supposés « imprégnés » de la culture mondialisée de l'entreprise qui les emploie et « attentifs » aux spécificités des clients qu'ils côtoient²⁰. Ici, un français viendra diriger un chantier à Dubaï et y trouvera plus de quarante nationalités différentes. La confrontation avec des traits et codes étrangers alerte constamment sa conscience et questionne l'usage de possibles « compétences culturelles » en action. Dans ces territoires sortis du désert, quatre vingt dix pour cent de la population ne peut être naturalisée et travaille avec un permis renouvelé tous les trois ans. Là, une jeune femme italienne rejoindra une équipe marketing de 10 personnes à New-York dont aucun des pays de naissance n'est le même. Là encore, un gabonais encadre l'exploitation d'une mine pour le compte d'une entreprise marocaine présente dans plus d'une dizaine de pays en Afrique.

Des managers censés être dotés d'un « mode de pensée global » (*global mindset*) auraient ainsi capacité à faire synthèse des informations acquises sur les marchés traversées et aptitude à mener, en parallèle, plusieurs lignes de vie professionnelle. Appartenir à plusieurs communautés d'intérêt et plusieurs communautés de pratiques permettrait d'être plus sensible aux signaux faibles annonceurs d'innovations et ces managers ressembleraient à ces agents de la circulation qui accélèrent, réorientent ou favorisent les relations sur la route²¹. On les retrouve, en ces entreprises, en plus de leurs fonctions managériales quotidiennes, formateurs dans une université d'entreprise, recruteurs occasionnels sur des campus universitaires, membre d'une ou de plusieurs équipe-projets, ambassadeurs de leurs employeurs dans des « business forum »...

Ils sont, dans la continuité du processus de rationalisation du monde décrit par M. WEBER, les tenants d'une société organisationnelle²² que l'on peut définir par l'hégémonie de l'économique et du financier, le « culte » de l'entreprise et l'influence croissante de la pensée

²⁰ : Tout l'art consiste à maîtriser en eux et à lire chez les autres le jeu incessant des signes qui définissent les formes de la civilité, de la compétence acceptée et celle d'une maîtrise toujours imparfaite des émotions. L'Homme de cette mondialisation, plus que tout autre, « sait prêter attention aux autres pour rechercher des indices qui vont permettre d'intervenir à bon escient dans des situations d'incertitude » et possède « l'habileté à contrôler et à modifier la présentation de soi qui peuvent aller jusqu'à la capacité d'improviser juste, voire de « mentir sans broncher » si cela est jugé nécessaire » (L. BELLENGER, *Etre pro*, ESF, 1992 cité par L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, p. 171).

²¹ : J. LALOUP, *Interstances. Communiquer à contre-sens*, Cabay, 1983 ; M. BOLLE DE BAL, *Voyages au cœur des sciences humaines : de la reliance*, L'Harmattan, 2000. Mains biens visibles des marchés, leur rôle assigné est non seulement de mettre en commun les informations disponibles pour arriver à se coordonner mais surtout de veiller à ce qui relève de la coopération lorsqu'il y a conflit entre la rationalité individuelle (ce qui apparaît préférable pour chacun compte tenu des informations disponibles dans la situation) et la rationalité collective (ce qui serait objectivement préférable pour les deux acteurs s'ils pouvaient accorder leurs décisions) (J. H. DÉCHAUX, « Agir en situation : effets de disposition et effets de cadrage », *Revue Française de sociologie*, 2010/4, Vol. 51, p. 720-746).

²² : Par « société organisationnelle », en référence aux travaux de R. PRESTHUS (1962) ou C. PERROW (1991), E. LAZEGA écrit qu'il convient d'entendre « une société qui exige une quantité inédite de coordination entre membres hautement interdépendants. Dans un contexte marchand de mise en concurrence de plus en plus ouverte des individus et des organisations, ces interdépendances d'une complexité inédite pour les acteurs font l'objet d'une gestion formelle, managériale ou personnelle, omniprésente et sophistiquée, gestion aboutissant à des formes de coordination étroites et nouvelles des comportements individuels et collectifs fortement normés ». Des fonctionnements collectifs « où l'autodiscipline, voire l'autocensure, la capacité à se mettre « en phase » et « à s'aligner de soi-même sur des autorités épistémiques » sont ainsi valorisés. « Plus les membres de l'organisation seront nombreux à posséder les mêmes informations, à être avertis des mêmes développements, à partager les mêmes critères d'identités, les mêmes normes et valeurs, plus ils agiront dans une direction identique sans même avoir besoin de se concerter ou recevoir des ordres » ajoute E. LAZEGA (« Rationalité, discipline sociale et structure », *Revue Française de Sociologie*, vol. 44, n° 2, 2003).

managériale et de ses critères d'évaluation sur les esprits et l'évolution des sociétés (tendance que J. F. CHANLAT nomme « managérialisme »²³).

- **Des êtres aux « semelles de vent »²⁴ ... De nouveaux conquérants d'un capitalisme ramifié ?**

Le lieu Monde, « réalité spatiale la plus arrimée qui soit »²⁵.

« Où est le Monde ? On ne le sait pas encore vraiment, il est en cours de localisation. Le Monde existe, il n'est pas une abstraction qui aurait besoin d'être posée dans ou sur quelque autre espace. Par sa coïncidence exacte avec la Terre, il est le plus manifeste et le plus stable de tous les espaces, le seul qui ne risque pas de disparaître sans crier gare. Le Monde est ce quelque part dont personne ne peut nier l'existence ou la pertinence » (J. LEVY)²⁶.

La mondialisation actuelle est fréquemment associée à deux aspects : une expansion planétaire des firmes marchandes cherchant à se constituer en « réseau », par delà les frontières physiques territoriales traditionnelles, celles du découpage propre aux Etats-nations ; et, en leur sein, une autonomisation progressive d'un sous-groupe d'acteurs, d'une élite managériale composée de dirigeants et managers et censée tirer profit du phénomène d'expansion²⁷.

Pour cette élite privilégiée, et plus largement pour les couches supérieures de la société informationnelle des pays les plus riches²⁸, l'exigence de se déplacer et de communiquer dans des espaces physiques et numériques ne cesse de s'amplifier. Nous définirons la mobilité, avec A. BOURDIN, comme « le fait de changer de position dans un espace réel ou virtuel, qui peut être physique, social, axiologique, culturel, affectif, cognitif »²⁹. Quelles configurations prennent désormais ces routes de la mondialisation, chaussées multiples et enchevêtrées faites de ramifications, d'extensions et de liens ? Et ces réseaux constituent-ils des problèmes à résoudre ou des architectures à construire ? Les acteurs de la mobilité sont confrontés à des mises en récits de plus en plus variés, du fait des flux qu'ils arpentent et dans lesquels la distinction habituelle entre global et local fait apparaître aussi la dimension du « glocal ». On saurait de moins de moins de chose quand on connaît le

²³ : J. F. CHANLAT, Sciences sociales et management, ESKA – Presses Universitaires de Laval, 1998, p. 17.

²⁴ : M. DAGNAUD, Le modèle californien. Comment l'esprit collaboratif change le monde, Odile Jacob, 2016, p. 127.

²⁵ : J. LEVY, L'invention du monde, Presses de Sciences-po, 2008, p. 371.

²⁶ : J. LEVY, L'invention du monde, Presses de Sciences-po, 2008, p. 371.

²⁷ : R. REICH, L'économie mondialisée, Paris, Dunod, 1993.

²⁸ : Une des caractéristiques de la société informationnelle est la croissance d'une nouvelle catégorie de travailleurs « tantôt salariés à employeurs multiples, tantôt consultants, conférenciers ou enseignants ». « Aux trois unités de lieu, de temps et de fonction » de la société industrielle « s'opposent la délocalisation des tâches, la désynchronisation des activités et la dématérialisation des échanges » de la société informationnelle (J. DE ROSNAY, "Ce que va changer la révolution informationnelle", Le Monde Diplomatique, Août 1996).

²⁹ : A. BOURDIN, "L'individualisme à l'heure de la mobilité généralisée", in S. ALLEMAND, F. ASCHER et J. LEVY, Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines, Editions Belin, 2004, pp. 91- 98.

passer de quelqu'un et prédire le comportement de quelqu'un sur une seule variable nationale semble de plus en plus hasardeux. Quelle force dès lors attribuer à l'ethnicité, aux ancrages culturels et à la liberté supposé d'un jeu de l'acteur sur ces routes ? C'est indubitablement cet acteur qui nous intéressera, via non seulement ce qu'il est mais aussi ce qu'il vit, les atouts dont il dispose et les stratégies qu'il met en œuvre pour supporter et donner sens à ses incessants voyages. Ce livre traite donc de la confrontation, là où ne l'attend pas, entre des logiques rationnelles entrepreneuriales et des critères ethniques renvoyant à l'entretien d'une histoire ou d'une culture distinctive partagée, d'un territoire physique ou diasporique associé, de liens de solidarité...

Des conquêtes armées des puissances coloniales aux actions d'évangélisation des représentants des églises³⁰, la question du transfert et du contrôle de personnel loin de ses terres d'origine n'est pas récente en organisation. E. DURKHEIM parlait, au début du XX^{ème} siècle, « d'internationalisme professionnel » pour désigner les liens corporatistes entre savants, industriels, ouvriers, financiers de différents pays. Il s'interrogeait : il y aurait-il plus de liens entre les corporations professionnelles de deux peuples qu'entre deux classes sociales d'un même peuple ? Plus tôt dans l'histoire, on sait le rôle de la circulation des élites cléricales entre Paris, Oxford, Coimbra ou Bologne dans la formation des universités.

La valorisation internationale de la force de travail mobile et la libéralisation du voyage sont bien préoccupations anciennes. Les réseaux de commerce génois, hollandais ou vénitiens montrent que la forme de groupements humains de longue distance remonte loin dans l'histoire, bien avant la motorisation individuelle, les plateformes aéroportuaires et la poursuite des gains de vitesse jusqu'à l'immédiateté. On a appris que les Napolitains étaient chanteurs, les Français maîtres à danser et que Bach ou Haendel jouaient de la musique pour toutes les cours européennes³¹. A chaque nation, sa spécialisation ou son génie³².

Ce qui serait nouveau, dans les entreprises mondialisées contemporaines, c'est que les flux de mobilité géographique, entre centre et périphérie, aient tendance à devenir multidirectionnels et que les contacts transversaux entre filiales, entre régions, entre filières professionnelles... se multiplient – sans donc nécessairement passer par le siège, par le centre - pour accroître les influences et les relations entre personnes ayant a priori des cultures, des langues, des habitudes de travail différentes. Une jeune femme espagnole, catalane d'origine, peut travailler pour une entité britannique d'un groupe d'origine allemande côté à la bourse de New-York. Cette forme de capitalisme ramifié célèbre les dépendances réciproques, la permanente création de relations et de liens entre ceux qui participent à la vie économique (saliés, clients, actionnaires...) comme un principe majeur de création de valeur³³. Si les firmes multinationales transforment leurs ressources humaines en *projectiles*, il est intéressant de noter que les organisations en réseau sont nées du terrain militaire et de la volonté de tromper l'ennemi et ses postes de commandement en cas de bombardement.

Dans le passé, un nomade traditionnel ne pouvait survivre qu'en groupe. Le nomade ne voyageait ni seul, car il en mourrait vite, mais pas non plus en trop grand groupe car la logistique physique en aurait été trop complexe. Ceci n'est apparemment plus vrai pour l'Homme mondialisé. Depuis les débuts du commerce maritime et des échanges terrestres

³⁰ : J. LACOUTURE, *Jésuites*, Editions du Seuil, 1991 et 1992.

³¹ : J. ATTALI, *L'homme nomade*, Fayard, 2003.

³² : N. ELIAS ou F. BRAUDEL ont su pointer la progression constante des interdépendances (économiques, politiques, militaires, culturelles...) entre les groupes humains et la recombinaison conséquente des entités politiques en unités sans cesse plus englobantes.

³³ : Le principe de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) participe de ce mouvement. Elle consiste dans la prise en compte simultanée des contingences économiques, sociétales et environnementales dans les activités de la firme, tout en intégrant les attentes et enjeux propres à chaque agents, acteurs ou organisations (appelés parties-prenantes) directement ou indirectement impactées par ces activités.

comme ceux suivant la Route de la Soie, il est nécessaire de relier les mobilités physiques des marchands à la réalité de leurs échanges³⁴. On suppléait ainsi à des cartes géographiques approximatives, à des monnaies non convertibles et à une mesure du temps qui n'était pas encore identique en tous lieux. Tel ne serait plus le cas de ces entreprises géantes. On opère en ces lieux davantage « à distance » qu'il y a vingt ou trente ans et M. AGIER évoque des « routes mondiales » qui se développent au travers d'internet et permettent ainsi de « se sentir « dans » le monde grâce à la connexion personnelle à des réseaux multilocalisés »³⁵. « Ceux-ci tracent de fines frontières », écrit-il, « grâce à des codes d'accès, des conventions de communication, des normes de comportements, des masques éventuellement (« pseudos » et autres « avatars ») »³⁶. La réalité des échanges y est comme virtualisée pour des individus « désencastrés » de leurs contextes locaux et devenus « voisins déspatialisés »³⁷. On peut être ami avec quelqu'un que l'on n'a jamais rencontré physiquement et lui parler plusieurs fois par jour, partager avec lui un rapport singulier à l'intime. De plus en plus, les outils portables peuvent détecter, à quelques mètres près, l'endroit où vous vous trouvez sur un continent, dans un quartier ou dans une pièce. T. CRESSWELL³⁸ relève l'existence « d'élites cinétiques » qui profitent de technologies de mise en correspondance et qui, pour être mobiles, pour transformer les temps de déplacement en temps de transition utilisables, nécessitent des infrastructures physiques lourdes et immobiles. Quand elles se déplacent, ces élites - parties prenantes d'un capital circulant, multimodal et communicant - font figure d'entités hybrides associant objets de mobilités (avions, voitures, tablettes numériques, téléphone « intelligent »...) et dimensions physiques corporelles favorisant une « joignabilité » permanente potentielle. « Leurs engins mobiles les connectent avec d'autres outils d'informations présents dans leur environnement aussi bien qu'avec les téléphones d'autres personnes »³⁹. Si la société industrielle a fait naître de nouveaux nomades - explorateurs colonisateurs, voyageurs d'affaires, migrants, travailleurs mobiles - l'Homme mondialisé est celui d'une « instrumentation de plus en plus poussée de nos rapports spatiaux »⁴⁰. L'Homme mondialisé profite d'internet comme protocole de communication commun à tous les ordinateurs et susceptible d'utiliser indifféremment de nombreux types de réseaux : téléphones, câbles coaxiaux de la télévision, satellites, fibres optiques, réseaux internes d'entreprises et d'institutions supranationales... L'Homme mondialisé ouvre la perspective

³⁴ : F. BRAUDEL, Civilisation matérielle, économie et capitalisme. XV^e-XVIII^e siècle, A. Colin, 1979. Selon F. BRAUDEL, une économie-monde est une formation socio-spatiale qui présente une structure caractéristique : autour d'un centre qui tend à accumuler richesse, pouvoir, savoir et culture s'échelonne une hiérarchie de zones périphériques de moins en moins développées au fur et à mesure où l'on s'éloigne du centre. Au centre, le capitalisme parvient à se soumettre les rapports marchands constitutifs de l'économie. Dans les régions semi-périphériques se développent des rapports marchands. Enfin, les vastes zones périphériques en restent aux civilisations matérielles.

³⁵ : M. AGIER, La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire, La Découverte, 2013, p. 58.

³⁶ : M. AGIER, La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire, La Découverte, 2013, p. 58. Ainsi, on verra, à des milliers de kilomètres de distance, hors des liens hiérarchiques habituels, des individus s'échanger, dans des communautés autonomes de travail, des objets concrets comme des logiciels ou des objets symboliques comme des manières de se rassembler, des éléments de vocabulaire... Dans quelle mesure ces communications multiples, ces champs de relations mi-incarnées – mi-virtualisées forment-ils de véritables « êtres collectifs » qui refondent notre compréhension d'un espace social opposant traditionnellement individu et société ?

³⁷ : A. GIDDENS, The Consequences of Modernity, Stanford University Press, 1990.

³⁸ : T. CRESSWELL, On the move : Mobility in the Modern Western World, Routledge, 2006.

³⁹ : H. RHEINGOLD, « Smart mobs », Sociétés, 1/ 2003, n° 79, p. 78.

⁴⁰ : M. LUSSAULT, De la lutte des classes à la lutte des places, Grasset, 2009, p. 216. « C'est cela l'équipement des rapports spatiaux, leur technologisation en vue de la performance, qui transforme chaque individu en géologiste stratège » (Idem, p. 217).

d'espaces « lisses », « adirectionnels »⁴¹, où les images glissent, où lui-même glisse, où se nouent et se dénouent des relations sur un plan également proche et difficilement cartographiable.

Autour d'une mobilité à au moins trois dimensions (physique, numérique et mentale), Y. ABBAS ou A. d'ANDREA, dans le prolongement des travaux de P. VIRILIO, parlent de « néo-nomadisme » pour penser ces liens qui se nouent entre les personnes, les objets, les données et les lieux et dont on a peu exploré les ressorts identitaires et culturels. Ces auteurs donnent l'exemple de 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...)⁴². Les « smart mobs », communautés éphémères de personnes qui sont capables d'agir de concert, même sans se connaître, illustrent ce passage des temps présents de la sphère de production physique localisée (l'usine) à une économie de services de nature relationnelle et réticulaire. L'organisation industrielle du XIXème siècle était fondée sur la complémentarité des métiers et la successivité des tâches à accomplir. Les plates-formes coopératives, en ce début de XXIème siècle, introduisent une synchronisation à distance pour des membres qui restent connectés, présents, joignables... par des messages, des compteurs, des signatures... quoi qu'il arrive. « Quand vous mettez bout à bout ces différents composants techniques, économiques et sociaux, vous obtenez une infrastructure qui rend possibles certaines catégories d'actions humaines qui ne l'étaient pas auparavant » constate H. RHEINGOLD⁴³. Avec G. AMAR, ethnographe de la modernité tardive, nous noterons que « la synchronisation sociale entretenue par la télévision se dissipe »⁴⁴ tandis que s'accroissent les effets de l'association du microprocesseur, de l'internet et des technologies mobiles et digitales.

Dans l'histoire de l'Occident, nous pouvons isoler, à grands traits, quatre grandes étapes et univers de sens : le langage, génie de la cité grecque, la religion, centre du monde médiéval et rural, les techniques mécaniques et la ville, du temps des Encyclopédistes, et plus proche de nous, la sécularisation de la vie sociale, un individualisme grandissant, une quantité d'énergie disponible par tête d'habitant disponible sans cesse croissante et la volonté d'emprise sur l'ingénierie du contrôle spatial et social de très grandes entreprises qui concourraient à former un monde en interdépendance globale croissante⁴⁵. Ces firmes

41 : M. BUYDENS, « Espace lisse / Espace strié » in Le vocabulaire de G. DELEUZE (sous la direction de R. SASSO et A. VILLANI), Les Cahiers de Noesis, n° 3, Printemps 2003, pp. 134-135.

42 : Y. ABBAS, Le néo-nomadisme : Mobilités. Partage. Transformations identitaires et urbaines, FYP, 2011 ; A. D'ANDREA, "Neo-Nomadism: A Theory of Post-Identitarian Mobility in the Global Age," Mobilities, 1.1, 2006): p. 95-119. Voir aussi A. DAGNINO, I nuovi nomadi. Pionieri della mutazione, culture evolutive, nuove professioni, Castelvechi, 1996.

43 : H. RHEINGOLD, « Smart mobs », Sociétés, 1/ 2003, n° 79, p. 77.

44 : G. AMAR, Homo mobilis. Le nouvel âge de la mobilité, Editions FYP, 2010, p. 78.

45 : Pour décrire ces phénomènes, P. ZARIFIAN utilise la notion de mondialité. Il la rattache à « un phénomène nouveau par son ampleur : la création d'une couche informationnelle et communicationnelle qui recouvre l'ensemble de la planète et qui autorise une diffusion permanente et ultrarapide des "nouvelles du monde" à travers une série de canaux : radios, télévisions, journaux, internet... On a pu remarquer que, même dans les régions les plus déshéritées du monde, cette couche est présente. Elle pénètre dans l'intimité des lieux de vie. C'est là où nous trouvons la force du concept phénoménologique de "monde vécu" : ce n'est pas directement au monde objectif, physique, que les populations du monde ont accès, mais à une préhension interprétative des événements du monde que les publicistes et les médias sélectionnent, mettent en scène, nous proposent, voire nous imposent. G. TARDE aura été le plus grand théoricien de ce phénomène » (Intervention faite le 21 novembre 2005 au sein du séminaire du laboratoire Genre, Travail, Mobilités, <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page129.htm>).

s'implantent toutes dans les mêmes zones, sur les mêmes marchés, dans les mêmes mégapoles reliées entre elles par des moyens de communication jamais connus auparavant. J. URRY appelle précisément modernité, « ce moment où des machines extrêmement puissantes sont imbriquées dans l'expérience humaine »⁴⁶. Ceci prolonge un temps où les grandes gares cherchaient, en Europe, à copier les églises dans leur ornementation, dans leur majesté au cœur des centres-villes et amplifiaient un culte de la vitesse.

Dans leur ouvrage Mille plateaux, G. DELEUZE et F. GUATTARI soulignent, en 1980, une « micro-physique du migrant (qui) a pris la place de la macro-géométrie du sédentaire »⁴⁷. Ils précisent : « nous connaissons jusqu'à maintenant trois grands types d'organisation des hommes : lignagère, territoriale et numérique. L'organisation lignagère, c'est celle qui permet de définir les sociétés dites primitives. Les lignages claniques sont essentiellement des segments en acte, qui se fondent ou se scindent, variables d'après l'ancêtre considéré, d'après les tâches et les circonstances »⁴⁸. Pendant des siècles, avant la révolution des transports, le voisinage immédiat formait, du berceau à la tombe, la société et fondait la « totalité » de la cohabitation humaine⁴⁹. La naissance en un lieu physique, l'affiliation héréditaire dans une microsociété, façonnait durablement l'appartenance (à un quartier, à un travail, à une famille, à un parti politique...) et offrait un « nous » auquel s'intégrer. Aujourd'hui ce « nous » s'étire et se diversifie. Le type d'organisation numérique est, en miroir, certainement à rattacher à la montée de l'individualisme avec la poussée de l'urbanisation, la sophistication des médias et de la consommation de masse entretenue, au premier chef, par de très grandes entreprises.

P. HASSNER souligne que « l'humanité a connu deux cent mille ans de nomadisme, dix mille ans de sédentarité et trente ans de *transnationalité* »⁵⁰. C'est de ces trente années dont veut témoigner ce livre qui vise à faire une sociologie de ceux qui ont fait du franchissement volontaire des frontières une marque de leur identité. Ces personnes habitent des frontières. Elles se conçoivent à l'intérieur d'un pays comme membre d'une communauté mondiale.

Ce livre vise précisément à comprendre l'impact de cette épreuve de la mobilité géographique, qu'elle soit résidentielle ou quotidienne,⁵¹ et le type d'analyse sociologique qu'il devrait pousser à adopter. Cet ouvrage pose la question de « la multiplicité énonciative du je » d'une personne mobile⁵², de cette femme ou de cet homme « aux idées larges qui vit à l'hôtel, bref le cosmopolite »⁵³. Quel sens donner à l'expérience de déplacement spatial d'une

⁴⁶ : J. URRY, Mobilities, Polity, 2007, p. 93. Le chemin de fer, le télégraphe, le système postal, les voyages organisés, par exemple, ont fondamentalement changé la vie quotidienne et ont inauguré une ère historique dans laquelle la vie humaine est devenue inextricablement mêlée aux machines, et dépendante d'elles.

⁴⁷ : G. DELEUZE et F. GUATTARI, « Rhizome », Mille Plateaux, Les Éditions de Minuit, 1980, p. 278.

⁴⁸ : *Ibidem*

⁴⁹ : Z. BAUMAN, L'identité, L'Herne, 2010, p. 25.

⁵⁰ : P. HASSNER, « Revanche et misère des frontières : une dialectique ambiguë », in J. BIRNBAUM, Repousser les frontières, Gallimard, 2014.

⁵¹ : Le sociologue J. URRY, dans ses travaux (Mobilities, Polity, 2007), distingue utilement cinq types de « mobilités » différentes et qui renvoient à cinq différentes formes de voyage ou de formes de communication : les déplacements de personnes (mobilité physique), les mouvements physiques des objets, les voyages imaginaires (notamment au moyen de la télévision), les voyages virtuels (grâce à Internet) et les voyages communicatifs (en particulier les conversations téléphoniques).

⁵² : N. PEPIN, Identités fragmentées, P. Lang, 2007, p. 117.

⁵³ : R. E. PARK, La foule et le public, Parangon, 2007.

supposée nouvelle élite managériale en ces temps de crise de l'Etat-nation et de développement d'un capitalisme que certains qualifient aussi de « cognitif »⁵⁴ ?

Si le capitalisme s'est emparé du mot "réseau", issu des théories des neurosciences - et de l'idée qu'à partir d'un point quelconque on pourrait en atteindre un autre où qu'il soit - c'est la notion de « projet » qui sert de fin à la connexion en entreprise, car sans projet, il n'y aurait pas de fixation structurelle pour l'Homme mondialisé⁵⁵. Comme le rappellent L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, « le projet est précisément un amas de connexions actives propre à faire naître des formes, c'est-à-dire à faire exister des objets et des sujets, en stabilisant et en rendant irréversibles des liens. Il est donc une poche d'accumulation temporaire qui, étant créatrice de valeur, donne un fondement à l'exigence de faire s'étendre le réseau en favorisant les connexions»⁵⁶. Un imaginaire de la connexion renvoie ainsi au processus désormais planétaire qui permet d'étendre à grande vitesse les règles du marché et la circulation des marchandises aux limites de la planète. Ces auteurs le décrivent comme une cité "connexionniste" où la réalisation du profit passe par la constante mise en réseau des activités. Celle-ci évoque une entreprise dont la structure est faite d'une multitude de projets successifs associant des personnes variées, recomposant, au gré des priorités et des besoins, les groupes ou équipes de travail. Cette multitude, signe des temps, se nourrit de la forte imagerie de la plate-forme aéroportuaire avant que d'autres imageries apparaissent et viennent les remplacer.

Cette perspective allégorique mondialisée s'alimente de la croyance selon laquelle ce mouvement est bénéfique non seulement pour le commerce mais aussi pour le bien et la liberté des peuples⁵⁷. Le capitalisme, par nature, rêve de se constituer en pouvoir universel.

⁵⁴ : Si l'économie mondialisée connaît un raccourcissement de la durée de vie des produits comme des services, vit un régime « d'innovation permanente », Y. MOULIER-BOUTANG va au delà la définition d'une économie de type informationnelle et parle de la naissance d'un « capitalisme cognitif ». Il distingue un mouvement de virtualisation de l'économie lié à la mondialisation, « c'est à dire le rôle croissant de l'immatériel et des services liés à la production de cet immatériel » (« Mondialisation : entreprises et main d'œuvre à l'heure du capitalisme cognitif », in Qu'est-ce que la globalisation ?, Sous la Direction de Y. MICHAUD, O. Jacob, 2004, p. 156) et la prolifération de petits ordinateurs décentralisés de plus en plus puissants et reliés entre eux par la Toile. Il est question de la captation de l'innovation, et pas simplement de l'information, et ce de manière continue, en lien avec les savoirs tacites du marché, de l'entreprise comme de la puissance publique et de ses centres de recherche. La croissance économique, dans la mondialisation, devient « construction sociale » avec une obligation de « coopération entre cerveaux ». Ce qui devient central, « c'est le travail vivant non consommé et non réduit à du travail mort dans le machinisme », « à du capital humain standardisé codifié » (Idem, p. 159). Au lieu d'un logos unique et centralisé qui fixe la politique générale, la réalité éclatée des entreprises en réseau doit nous faire accepter une multiplicité de logos décentralisés et le management interculturel, par exemple, ne dit peut être pas autre chose que le temps est venu pour les organisations contemporaines de reconnaître la variété des cultures et des conduites humaines (C. Von BARLOWEN, Anthropologie de la mondialisation, Editions des syrtis, 2003, p. 255). « La multiplicité renvoie à l'unité, de la même manière que les variations décrivent un thème tout en le dévoilant. L'existence du différent est la condition des similitudes » (Idem, p. 349).

⁵⁵ : L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, 1999, Gallimard, p.169.

⁵⁶ : L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, 1999, Gallimard, p. 170.

⁵⁷ : D. MARTIN, J. L. METZGER et P. PIERRE, Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation, Editions du Seuil, 2003. De précédents travaux avec D. MARTIN et J. L. METZGER nous avaient conduit à envisager la mondialisation comme un phénomène protéiforme et multicausal recoupant :

- L'émergence d'une économie-monde, caractérisée par des transactions plus rapides et plus denses, devenues possibles grâce à une nouvelle division internationale du travail et à l'expansion des firmes multinationales, mais aussi par l'accumulation de décisions convergentes, prises par les gouvernements successifs de certains grands pays développés et émergents (décisions renforçant la fluidification des échanges financiers, monétaires et commerciaux, et accentuant la brutalité de la concurrence entre Etats-économies) ;
- L'apparition de nouvelles cultures, cosmopolites ou locales portées, notamment, par une nouvelle force de travail très qualifiée, mobile et qui cherche à faire un usage opportun de nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- L'apparition de nouvelles formes de migrations internationales, donnant lieu, par exemple, à des mouvements pendulaires qui remplacent, en partie, les migrations de peuplement du début du XXe siècle et qui amplifieraient réalités diasporiques et transnationalismes.

On sait qu'une idéologie est dominante dans la mesure où elle inspire les discours de chacun sans être perçue comme dominante. Le processus de mondialisation s'apparente alors, en entreprise, à un espace d'échelle mondiale qui devient pertinent comme espace social, en plus de déjà faire sens comme environnement naturel. Mais la mondialisation s'entend aussi, pour nous, comme expérience vécue de la *multiculturalité*. Elle doit, en effet, se comprendre comme la multiplication des « frottements » de sens vécus qui prévalent « localement », « ailleurs » et « localement et ailleurs » en même temps. On pensera ici, par exemple, à la personne mobile et à son rapport en triangle entre pays d'origine, pays de destination et aux liens qu'elle fait entre ces deux ensembles de pays par le truchement des ordinateurs ou téléphones, ou bien aux hommes d'affaires et grands voyageurs se déplaçant loin pour de brèves périodes. Pour ces individus, l'éloignement géographique et physique n'occasionnerait pas nécessairement d'éloignement psychologique ou, du moins, le démentent-ils. Les outils technologiques, machiniques suppléent à la distance et feraient de l'espace un plan moins discontinu⁵⁸. Pour J. LEVY, « le Monde n'en devient pas plus petit, mais plutôt plus grand, puisqu'il est constitué par un réseau contenant davantage de nœuds plus consistants en moyenne et mieux interconnectés »⁵⁹. Du moins pour les plus riches d'entre nous et l'on se rappellera que plus de 2300 femmes, hommes et enfants sont morts en 2015, en Méditerranée, aux portes de l'Europe, faute de pouvoir être mobiles. Condamnés à fuir.

Notre livre entend contribuer au faible nombre d'études qui s'attachent à explorer la relation entre les théories de la mondialisation et celles des migrations et mobilité internationales, cette façon dont certains acteurs – une minorité privilégiée - perçoivent et donnent du sens à leur existence dans un monde qu'ils appréhendent comme global. Pour le penser, S. VERTOVEC a développé le concept de « super diversité »⁶⁰. Quel nom, du reste, donner à ce « sentiment vécu de la mondialisation » qui participe d'un esprit du temps et tient à la fois de la connaissance sociologique (société) et de la géographie (le monde comme territoire) ? « Mondialité » ?

- **« Loin des yeux, près du cœur »... Rapports inédits entre global et local dans les entreprises mondialisées**⁶¹

C'est une chose naturelle...

*"C'est une chose naturelle que, de pays à pays, il se fasse en tous genres un mélange des mœurs : étrangers qui, chez d'autres étrangers, introduisent des nouveautés" (PLATON)*⁶².

⁵⁸ : D. PERAYA, « Un regard sur la « distance », vue de la « présence » », *Distances et savoirs*, vol. 9, mars 2011, p. 445-452.

⁵⁹ : J. LEVY, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008, p. 361. « La diversité des rythmes qui affectent les lieux de la planète produit un ensemble de distances entre les lieux qui découlent de leur degré variable d'implication relative dans le processus de mondialisation » (*Idem*, p. 361).

⁶⁰ : S. VERTOVEC, "Super-Diversity and Its Implications", *Ethnic and Racial Studies*, 2007, p. 1024–1054.

⁶¹ : S. DUFOIX, C. GUERASSIMOFF et A. de TINGUY, *Loin des yeux, près du cœur. Les Etats et leurs expatriés*, Presses de Sciences po, 2010. Dans leur ouvrage, S. DUFOIX, C. GUERASSIMOFF et A. de TINGUY pointent la reconnaissance par les Etats des Aussiedler allemands, des expatriés français représentés désormais par des députés « régionaux », des exilés chiliens, de la diaspora croate après 1991, des membres de la diaspora chinoise...

⁶² : PLATON, *Les Lois*, Livre XII, § V, Des relations internationales en temps de paix, cité par F. BOURNOIS, (*La gestion des cadres en Europe*, Eyrolles, 1991, p.121).

Les récits pluriséculaires des explorateurs, des commerçants, des caravaniers, des militaires qui mesurait l'espace en journées de marche... illustraient déjà, ce que M. MAFFESOLI nomme une sorte de « pulsion migratoire » incitant à changer de lieux, d'habitudes, de partenaires, et ce peut-être pour réaliser « la diversité des facettes de sa personnalité »⁶³.

L'Autre, un contemporain culturel dans la mondialisation

« Si l'Homme a déjà connu de nombreux chocs narcissiques, il semble aujourd'hui qu'il doive en assumer un autre : celui qui met en jeu, non plus son identité cosmologique – Galilée -, son identité religieuse – Darwin – ou encore son identité subjective – Freud -, mais bien son identité nationale, culturelle et linguistique. L'Autre fait désormais partie de soi, de notre visée sur le monde, de notre être-là, et le moi n'est plus le maître dans sa culture » (N.DITTMAR)⁶⁴.

Dans des lieux comme démultipliés par la mondialisation en cours, la « loyauté ambiguë »⁶⁵ de l'étranger qu'évoquait A. SCHUTZ, au siècle dernier, apparaît de plus en plus comme la condition quotidienne de personnes qui éprouvent des « degrés relatifs d'étrangeté »⁶⁶. Pensons à ces familles transnationales⁶⁷ qui sont le fruit de migrations forcées et de guerres et à qui on donnera ou pas le droit d'élire et d'être élu, que l'on soupçonnera

⁶³ : M. MAFFESOLI, Du nomadisme, La Table Ronde, 2006, p. 59. Les temps seraient donc à une vie vécue et tiraillée entre différentes inscriptions et scènes identitaires. Pour ces trajectoires « poly-tribales », O. BOBINEAU parle d'un individualisme qu'il nomme « confinitaire » (couronnant une morale des « pairs » - années 2010) et qui succéderait à un âge « attestataire » (respectant la morale des figures tutélaires verticales – années 1950) et à un âge « contestataire » (refusant la morale des « pères » - 1968). « Ces affinités partagées » écrit-il, « nous proposons de les appeler « confinités » dans la mesure où elles valent d'abord et avant tout parce qu'elles sont partagées au sein de groupes restreints (mais pas forcément petits, pensons aux réseaux islamiques, ou chrétiens, ou autres), de clubs plus ou moins fermés, y compris des cercles de discussion sur Internet. Si le terme de « confinité » n'est pas défini dans les dictionnaires modernes (Larousse ou Robert), il se trouve en revanche dans le *Littré* défini de la façon suivante : « la condition de deux pays qui se touchent ». L'individu hypermoderne fonctionne et se construit donc selon des confinités – affinités qu'il prend plaisir à confronter, à valider, à justifier et à légitimer avec ses pairs, ses prochains affinitaires, avec lesquels il partage ce qui le passionne, le révolte, le questionne, l'attire. L'individu hypermoderne coopte d'autres que lui, certes, mais qui lui ressemblent en ce qu'ils mettent en commun les mêmes affinités et valeurs et, à ce titre précisément, ils se rassemblent. Il y aurait toute une sociologie confinitaire à approfondir pour comprendre l'individu de la troisième modernité au quotidien » (O. BOBINEAU, « La troisième modernité, ou « l'individualisme confinitaire » », SociologieS, 2011, <http://sociologies.revues.org/3536>).

⁶⁴ : N. DITTMAR, « Des enjeux philosophiques de l'interculturel », Alterstice, 2012, p. 92.

⁶⁵ : A. SCHUTZ, L'Etranger. Un essai de psychologie sociale (1944) suivi de L'homme qui rentre au pays (1945), Allia, 2010, p. 37.

⁶⁶ : M. AGIER, La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire, La Découverte, 2013, p. 95.

⁶⁷ : Le concept de « champ social transnational », inspiré par P. BOURDIEU, permet de lire les processus d'interconnexions qui transforment le vécu quotidien, affranchissent les frontières de l'Etat-nation et relient à des personnes aux locations éloignées et disparates. Le transnationalisme, par la création de fonds communs d'investissement et de transferts monétaires, l'émergence d'associations de crédits informelles, la création de marchés ethniques du travail de longue distance, la création d'entreprises à cheval sur plusieurs frontières... tend à offrir une sécurité à la condition immigrée plus large que les autres stratégies d'adaptation. Ces migrants profitent des écarts de prix et d'information entre pays d'accueil et 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 (A. TARRIUS, « Au-delà des États-nations : des sociétés de migrants », Revue européenne des migrations internationales, vol. 17, n° 2, 2001, p. 7).

longtemps d'être plus loyales envers un pays qu'un autre⁶⁸. Ou, sur un registre moins tragique, examinons les conduites des habitants des régions transfrontalières communes à deux ou trois pays où une diversité linguistique et culturelle (niveau infra) influence quotidiennement les actions économiques et les décisions politiques (niveau inter ou supra-national). Ils semblent habiter plusieurs mondes sociaux et se « situer des deux côtés de l'image simultanément »⁶⁹.

En ces situations, les valeurs symboliques d'attachement des individus y sont inlassablement mises à l'épreuve et des réseaux se fondent et communiquent sans tenir systématiquement compte des frontières physiques nationales découpées selon nos planisphères habituels et auxquels la discipline du management interculturel accorde toute primauté. Les actes et sentiments d'appartenance de ces personnes mobiles résonnent toujours dans des champs sociaux autres que ceux que l'on a sous les yeux et ces individus semblent expérimenter leurs identités culturelles⁷⁰ moins comme un fait de nature que comme un *problème* à résoudre quotidiennement, une *architecture* à construire pour exister et qui déborde les seuls cadres nationaux. La valeur même d'un acte pour ces personnes mobiles n'a de prix qu'à l'aune de ce que cet acte produit dans un réseau de relations et d'autres actes en devenir, bien au delà du seul champ national. Toujours en lien avec plusieurs autres groupes culturels, ces actes quotidiens ont un centre mais pas de limites ; ils sont *transductifs* en tant que leur causalité sociale et culturelle est comme « externalisée ». Leur logique n'est pas additive mais semble « multiplicative » et l'on a bien du mal à séparer ce qui est relatif à l'identité individuelle ou à une prétendue culture « nationale ». Plutôt qu'un emboîtement de poupées russes, qui fait somme de ce qui « est », le « système » semble se transformer à chaque ajout et fonctionner sur une logique du « et » plutôt que du « ou ». Le « système » semble avoir du mal avec la métaphore de « coquilles du moi » emboîtées depuis la peau et sa proximité immédiate jusqu'aux confins d'une ville ou d'un quartier et sa dimension lointaine⁷¹.

Sur certains aspects, les actes habituels de ces personnes illustrent la figure distanciée, mobile et ironique du commerçant juif au Moyen Âge analysée déjà par G. SIMMEL⁷². L'étranger simmélien est quelqu'un qui unit distance et proximité, est une personne à qui l'on se confie et possède un regard critique sur nos habitudes. Chez G. SIMMEL, les grandes villes en développement, espaces de transit et de partance, sont, par excellence, le

⁶⁸ : G. MUMMERT, « Familles transnationales défiant les Etats-nation : quatre lieux d'engagement autour des droits des enfants et des familles », *Alterstice*, 3 (1), 2013, p. 17-34.

⁶⁹ : A. MBEMBE, *Critique de la raison nègre*, La découverte, 2013, p. 151.

⁷⁰ : L'identité est un travail subjectif de l'individu pour produire du sens. Type particulier d'identité sociale, « l'identité culturelle renvoie à l'ensemble des traits et éléments qui singularisent une culture donnée et à la valeur symbolique d'attachement que ces éléments représentent chez ceux qui la constituent » (M. A. TREMBLAY, *L'identité québécoise en péril*, Les Editions Saint Yves, 1983, p. 26-27 cité par L. LICATA et A. HEINE, *Introduction à la psychologie interculturelle*, De Boeck, 2012, p. 238). L'identité culturelle inclue mais ne se résume pas à l'identité ethnique (comprise pour nous comme le sentiment d'appartenance d'une personne à un groupe ethnique – ancêtres réels ou symboliques - et la part de ses conceptions, perceptions et comportements qui est le résultat de cette affiliation. Une affiliation à mettre en lien avec la défense d'intérêts matériels, de droit, la défense d'un futur commun et de sentiments solidaires autour d'une histoire partagée et connue) (J. S PHINNEY, B. JACOBY & C. SILVA, « Positive intergroup attitudes : The role of ethnic identity », *International Journal of Behavioral Development*, 31, 2007, p. 478-490). Toute identité ethnique comporte une dimension culturelle mais certaines identités culturelles n'admettent pas nécessairement de manipulation en situation de l'identité ethnique.

⁷¹ : A. MOLES et E. ROHMER, *Psychologie de l'espace*, Casterman, 1972.

⁷² : L'exkursus sur l'étranger compte six pages (663-668) incluses dans le neuvième chapitre intitulé « L'espace et les organisations spatiales de la société » in G. SIMMEL, *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, PUF, « Sociologies », 1999, pp. 599-684.

lieu de cette économie monétaire qui substitue des rapports quantitatifs, anonymisés et abstraits aux liens qualitatifs, ritualisés et concrets de l'économie naturelle issue de la ruralité.

Mais si la figure simmélienne de l'étranger dans la modernité des villes fait l'expérience d'une rupture des liens communautaires, tel n'est pas forcément le cas ici pour ces nouvelles réalités des confins que J. NOWICKI évoque aussi et qui « apparaissent certes d'abord là où les frontières des cultures et des Etats ne coïncident pas. Or, une telle situation concerne de nombreux territoires dont les habitants prennent davantage conscience de leur particularité à l'heure actuelle, notamment après la fin des grands blocs »⁷³. La réalité des confins est celle de divers centres de pouvoir qui vont, selon un principe d'entremêlement, peser sur une situation locale, redessiner des frontières symboliques marquées par l'inachèvement et un principe d'extensibilité des territoires. La véritable identité – itinérante - n'est pas celle qui fixe à un lieu, comme l'écrit A. MBEMBE, « c'est celle qui permet de négocier la traversée d'espaces eux-mêmes en circulation parce qu'à géométrie variable »⁷⁴. C'est cette réalité - « archipélique » - que ce livre souhaite éclairer.

Un réseau mondial qui entrecroise son écheveau

« Nous sommes à l'époque du simultané, nous sommes à l'époque de la juxtaposition, à l'époque du proche et du lointain, du côte à côte, du dispersé. Nous sommes à un moment où le monde s'éprouve, je crois, moins comme une grande vie qui se développerait à travers le temps que comme un réseau qui relie des points et qui entrecroise son écheveau » (M.FOUCAULT)⁷⁵.

L'Homme mondialisé invite à raccourci historique. D'une certaine manière, le monde a toujours été transnational (ou « transhumain ») car il n'a pas toujours été découpé par les États-nations qui ont cherché, en tant que forces sédentaires, à canaliser les univers nomades (bergers, cueilleurs, colons, marins, exilés, saisonniers...)⁷⁶. Pour des sujets-travailleurs habitant la frange d'une réalité « *entre deux* »⁷⁷ dans la « société-monde » (entre deux cultures nationales, quotidiennement entre deux villes, entre deux traditions familiales, entre deux systèmes de rôles professionnels selon les lieux et les interlocuteurs, entre deux langues...), les possibilités offertes invitent ainsi à une critique de la notion d'*identité culturelle*⁷⁸ (pensée d'abord en rapport aux découpages territoriaux propres aux États-nations).

Le « *global* », s'interroge P. KENNEDY⁷⁹, « serait-il alors rien d'autre que l'addition de tous les locaux liés les uns aux autres par une multiplicité de connexions par-delà les frontières

⁷³ : J. NOWICKI, L'homme des confins. Pour une anthropologie interculturelle, Editions du CNRS, 2008.

⁷⁴ : A. MBEMBE, Critique de la raison nègre, La découverte, 2013, p. 149.

⁷⁵ : M. FOUCAULT, « Des espaces autres », Dits et écrits II, 1976-1988, Gallimard, « Quarto », 2001, p. 1571-1581.

⁷⁶ : A. APPADURAI, Modernity at Large : Cultural Dimensions of Globalization, University of Minnesota Press, 1996.

⁷⁷ : H. K. BHABHA, Les Lieux de la culture. Une théorie postcoloniale, Payot, 2007, p. 47.

⁷⁸ L. A. JENSEN, J. J. ARNETT & J. Mc KENZIE, « Globalization and Cultural Identity », in S. J. SCHWARTZ, V. L. VIGNOLLES & K. LUYCKX, Handbook of Identity and Research, Springer, 2011, p. 285-301.

⁷⁹ : P. KENNEDY, « The Subversive Element in Interpersonal Relations - Cultural Border Crossings and Third Spaces : Migrants at Work and Play in the Global System », Globalizations, 4, 3, 2007.

territoriales, formant ainsi des liens trans-locaux fabriqués par des acteurs qui vivent dans ces lieux mêmes » ? L'illustreraient alors mieux que quiconque ces familles transnationales migrantes qui font l'objet de soupçons permanents et naviguent entre les interstices légaux de deux pays, de deux gouvernements, de deux Etats-nations »⁸⁰ ... Ces migrants, souvent au péril de leurs vies, « construisent des réseaux transnationaux multiplexes assurant la liaison entre les villes natales au pays et les enclaves dans le pays d'accueil, réseaux où se côtoient remises d'argent, attaches familiales et religieuses, liens d'affaires réciproques, capital d'influence politique, et encore bien d'autres choses »⁸¹. Nos sociétés contemporaines sont donc, à la fois, pleines d'étrangers qui n'occupent pas de places sociales convenues (migrants de basse condition économique, réfugiés, sans papiers, personnes discriminées du fait de leurs origines, de leur choix de vie, de leurs apparences...) mais aussi de personnes qui ne peuvent être confondues apparemment avec le regard du « dominé » (managers et dirigeants mobiles⁸²) et qui éprouvent, elles-aussi, des franchissements de frontières physiques et mentales, le sentiment de passer constamment d'un univers à un autre. On notera du reste qu'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 »⁸³. A. TARRIUS a voulu ainsi analyser des « migrants professionnels de père en fils » et qui exercent, dans le domaine libéral, au sein de vastes réseaux, de couloirs transfrontaliers de « chez-soi » à « chez-soi » : organisateurs de foires commerciales, colporteurs, grands commerçants dans le textile, l'agro-alimentaire ou l'artisanat d'art, avocats d'affaires... Il a également pu montrer des entrepreneurs de l'économie souterraine qui vendent des produits d'usages licites (pièces de rechange de voitures) ou illicites (drogues), en « fourmis de la mondialisation », toujours aux interstices du capitalisme libéral (ports et aéroports qui distribuent les marchandises) et par le biais d'un cosmopolitisme de *rencontres* qui se fondent sur des négociations d'identité collective à identité collective (marchands et « hommes de la route » marocains juifs, géorgiens, turcs, kurdes...). Ces derniers offrent des services en contournant les législations, taxes et contingentements des pays traversés... Processus « rentable » pour les firmes qui sont capables d'écouler ainsi des produits à bas prix. « Processus « heureux » pour les nations qui n'ont pas à accueillir longuement des migrants internationaux désormais de *passage* » écrivent L. MISSAOUI et A. TARRIUS⁸⁴.

Loin de cet « entre-pauvres » (« *poor-to-poor* ») qui sert aux intérêts commerciaux des grandes firmes « pour atteindre les pays pauvres, accéder aux derniers de la classe

⁸⁰ : G. MUMMERT, Familles transnationales défiant les Etats-nation : quatre lieux d'engagement autour des droits des enfants et des familles, *Alterstice*, 3 (1), 2013, p. 17-34.

⁸¹ : P. KENNEDY, « La force du local, la fragilité d'une conscience globale », *Les grands dossiers. Sciences Humaines*, n° 31, juin-juillet 2013

⁸² : N. BOYACIGILLAR, "The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 21 (3), 1990, p. 357-381 ; C. BREWSTER, H. HARRIS & J. PETROVIC, "Globally Mobile Employees: Managing the Mix", *Journal of Professional Human Resource Management*, 25, 2001, p. 11-15.

⁸³ : A. QUERRIEN, « Transmigrants et diasporas », *Multitudes*, 49, juin 2012. « Le migrant passe de pays en pays, selon des trajectoires qui prennent du temps et connaissent de nombreuses étapes, balisées par la connaissance collective des itinéraires à parcourir. Il en va de même du parcours de départ de la migration, qui doit tenter à plusieurs reprises le passage de la frontière. La migration a complètement cessé d'obéir à la figure normée du travailleur qui va pour une courte durée s'embaucher dans une usine ou sur un chantier, pour envoyer de l'argent au pays, avant d'y revenir. La migration est un projet collectif d'un village ou d'un groupe d'amis, qui se cotisent pour envoyer le plus solide d'entre eux braver les frontières et tracer au-delà un itinéraire, qui pourra être suivi ».

⁸⁴ : L. MISSAOUI et A. TARRIUS, « Les cosmopolitismes migratoires lors des étapes partagées des transmigrants en France », A. TARRIUS, L. MISSAOUI et F. QACHA, *Transmigrants et nouveaux étrangers*, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 82.

mondiale »⁸⁵, on parle aussi de plus en plus de « navetteurs de longue distance » pour décrire des personnes, du côté de l'économie officielle, dont la vie oscille entre un lieu de travail et un lieu de vie privée, imposant de fait de la distance géographique entre deux ancrages distincts, consacrant un va et vient dont la fréquence varie entre plusieurs jours et plusieurs semaines. On évoque également des « migrants inter-métropolitains »⁸⁶ pour des personnes dont l'espace de vie s'ordonne autour de plusieurs capitales et grandes villes internationales et dont les déplacements ont lieu essentiellement en fin de semaine pour rejoindre la famille ou les collègues. Dans la mondialisation, coexisterait ainsi « l'entre-pauvres » et « l'entre-experts », pour reprendre les termes de A. TARRIUS, et tous fondent de plus en plus leur action sur le triptyque « informatique – internet – extension mondiale des flux »⁸⁷.

Citoyenne du monde... vraiment ?

« Dans un large bâtiment de marbre et de bois clair, Raffaëlla T. a en charge le développement marketing d'une importante ligne de soin d'un célèbre créateur italien pour le compte d'une firme d'origine française devenue un des leaders mondiaux de son secteur d'activité.

Elle dit « navetter » entre ses deux pays de résidence (France et Italie) et plusieurs lieux de travail (filiales du groupe qui l'emploie, grands clients du secteur, salons internationaux annuels, usines de production d'articles de conditionnement, cabinets dits de « tendances » ...).

D'origine italienne par son père et allemande par sa mère, élevée en Suisse puis aux Etats-Unis, Raffaëlla T. est âgée de 31 ans, se sent « citoyenne du monde » et a d'abord travaillé en Italie avant de rejoindre la région parisienne et son appartement de Saint-Germain des Près. Passant plus de 130 jours par an hors de France pour son entreprise, elle dit sa satisfaction de pouvoir diriger une équipe de dix personnes de cinq nationalités différentes. Elle a été choisie pour illustrer une des brochures de recrutement de son entreprise. Dans l'entreprise de Raffaëlla T., comme partout chez ses concurrents, le manager cosmopolite qu'elle incarne est présenté comme un acteur du progrès. Ses facultés présumées d'adaptation aux innovations, sa sensibilité aux différences culturelles sont censées lui conférer une capacité nouvelle à mobiliser tout un système social et faire la réussite de l'entreprise sur le long terme. (H.OUSSIALI et P.PIERRE)⁸⁸

La connaissance de son statut social ou de son origine nationale permettent-ils de prédire les comportements de Raffaëlla T. ? Un rapport de cause à effet s'exerce t'il entre phénomène d'adaptation au travail en contexte interculturel, nationalité, statut professionnel et statut social et comment analysant le passage des parties (l'individu) au tout (le collectif) ? Derrière l'image de la jeune responsable partout à son aise, Raffaëlla T. exprime aussi qu'elle vit comme un tiraillement entre plusieurs langues, plusieurs sphères d'appartenance et la

⁸⁵ : A. TARRIUS, "Introduction", A. TARRIUS, L. MISSAOUI et F. QACHA, Transmigrants et nouveaux étrangers, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 20.

⁸⁶ : N. LARUELLE, Pratiques spatiales novatrices des migrants intermétropolitains : l'exemple des migrants japonais dans l'agglomération parisienne, Mémoire de DEA de Géographie, Paris I, 1997, p. 8.

⁸⁷ : A. TARRIUS, "Introduction", A. TARRIUS, L. MISSAOUI et F. QACHA, Transmigrants et nouveaux étrangers, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 20.

⁸⁸ : H. OUSSIALI et P. PIERRE, « Immigrés et cadres internationaux. Deux figures de la socialisation interculturelle dans nos sociétés contemporaines », in M. BENGUERNA. Gestion des entreprises, nouvelles compétences sociales et défis interculturels. CREAD, 2010.

recherche, souvent dans l'urgence des situations de travail, de ce qui est « juste » pour l'individu, « légal » au regard du droit et « bon » pour le business »⁸⁹.

Derrière l'apparente homogénéisation des modes de vie, le partage des mêmes rythmes temporels dans les mêmes hôtels intercontinentaux et les mêmes compagnies aériennes, ce qui ferait, en réalité, le trait commun de ces personnes mobiles sinon dépayées, c'est peut être aussi un travail incessant et parcellaire de mise en récit de leur existence professionnelle pour eux et pour leurs proches⁹⁰. Mais que sait-on vraiment de cette réalité humaine vécue ? Dans les entreprises mondialisées, du fait de l'amplification des mobilités et des mises en contact, de plus en plus d'individus semblent devoir faire vivre en harmonie plusieurs « grammaires culturelles » en apparence peu conciliables. Cela pose, en des termes nouveaux, la question de l'identification ethnique⁹¹ et du rapport aux origines pour des managers expatriés et fonde l'hypothèse d'un possible effacement des particularismes pour une nouvelle élite transnationale au travail. Pour ces managers qui vont, avec la mobilité géographique et fonctionnelle, faire culminer le principe qui veut que "le changement soit l'essence même d'une carrière"⁹², il semble parallèlement que les équations posées par le rapport aux origines gagnent à terme en « complexité » et que la conscience vive d'être un individu « en voie de production de lui-même par lui-même », s'aiguise.

Agencer des bouts de vie ?

« J'ai ainsi acquis au cours de mes nombreux voyages toute une série de bouts de registres qui cohabitent, même dans la contradiction, avec le corpus de valeurs et de comportements qui m'étaient donnés avec ma socialisation genevoise, uruguayenne et française » (B. E. GALLAND)⁹³.

Le troisième point d'un triangle ?

« En ce moment précis, en ce lieu précis, il confronte les espoirs, les désirs, les aspirations du jeune bachelier martiniquais qui s'embarquait quelques années auparavant, et la lucidité qui est la sienne au retour de métropole. Tout tient dans ces mots. Martinique, métropole. Manque le troisième point du triangle, il est dans sa tête.

89 : *Ibidem*

90 : Il n'est qu'à penser à la variété des subjectivités construites de l'enfance bilingue de ces personnes mobiles quand le nouveau-né entre non dans une seule langue mais dans au moins deux à partir des trois moments distincts où on parle de lui (« il/elle »), on lui parle (« tu ») et enfin où il parle (« je ») et se met progressivement en récit dans des contextes multiculturels (I. THERY, « De la question du genre à celle de la personne », in P. CORCUFF, C. LE BART et F. DE SINGLY, L'individu aujourd'hui. Débats sociologiques et contrepoints philosophiques, Presses Universitaires de Rennes, 2010, p. 373-384).

91 : La notion d'ethnicité réfère d'abord à l'ensemble des caractéristiques culturelles liées à l'origine ethnique, définie selon le pays ou la région d'origine (ethnonationale ou ethnorégionale), la langue (ethnolinguistique), la religion (ethnoreligieuse), la famille (ethnofamiliale) ou à d'autres acquis comme les traits physiques, les codes vestimentaires, les codes relationnels, les conduites entre générations ou sexes liées à ces appartenances.

92 : H. RAYMOND, "Les samouraïs de la raison. Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie", Sociologie du travail, n°4, 1982.

93 : B. E. GALLAND, « Quiproquos d'entre-mondes. Mon itinéraire à travers les cultures », P. YANAPRASART, Paroles d'acteurs de la mobilité. De la mobilité géographique à la mobilité intellectuelle, L'Harmattan, 2009, p. 50.

Dans sa tête, il y a l'Afrique, Gorée, Ouidah, points de non-retour, portes ouvertes sur la traite atlantique et la grande hémorragie négrière (D. ROLLAND)⁹⁴.

Faire synthèse de sa vie ?

« (...) Ce qui était auparavant dans notre esprit un fait étrange et un problème troublant se métamorphose en un simple élément que nous ajoutons à notre connaissance garantie. Nous avons ainsi élargi et ajusté notre réservoir d'expériences » (A. SCHUTZ)⁹⁵.

Un principe physique ancien voudrait que deux corps ne peuvent occuper *simultanément* la même portion d'espace. Si l'un est présent, l'autre est ailleurs. Les très grandes entreprises mondialisées ont plus à voir avec la physique quantique et perturbent ces règles avec la possible acquisition d'un don d'ubiquité liée aux nouvelles technologies et à une « compétence circulatoire » de leurs personnels que nous nous proposons, dans cet ouvrage, de mieux comprendre dans leurs effets de coprésence ou de contiguïté⁹⁶. Comme dans les sciences quantiques, où la lumière peut se comporter comme des particules (photons) ou comme une onde (rayonnement produisant des interférences) selon le contexte expérimental, les individus mobiles à l'international développeraient un répertoire de rôles et de représentations plus large⁹⁷ pour s'engager ensuite dans des comportements adéquats selon les normes culturelles et sociales des contextes humains qu'ils traversent, comme pour ces docteurs bulgares, algériens ou syriens qui diagnostiquent selon des méthodes apprises « à l'ancienne » et proposent, dans le même temps, une pharmacopée moderne. Certains auteurs parleront de compétences « protéophiliques » pour désigner la juste appréciation de la diversité de soi et des autres⁹⁸; d'autres les rattacheront à l'examen de « compétences »⁹⁹ ou à une « intelligence »¹⁰⁰ interculturelles. « Vivre au loin mais toujours proche »¹⁰¹ participe de cette préoccupation constante de managers internationaux qui disent ne pas vouloir couper leurs liens avec leurs pays de communautés d'origine. Ce temps serait celui d'une

⁹⁴ : D. ROLLAND, « Je dis toujours que je reviens », C. MESTRE et M. R. MORO, Partir, migrer. L'éloge du détour, Editions la pensée sauvage, 2008, p. 50.

⁹⁵ : A. SCHUTZ, L'Étranger, Allia, 2003.

⁹⁶ : L. MISSAOUI et A. TARRIUS, « Villes et migrants, du lieu-monde au lieu-passage », Revue Européenne des Migrations Internationales, n°22, 2006, p. 43.

⁹⁷ : M. P. BELL & D. A. HARRISON, « Using intra-national diversity for international assignments: A model of bicultural competence and expatriate adjustment », Human Resource Management Review, 6(1), 1996, p. 47-74 ; H. J. M. HERMANS & H. J. G. KEMPEN, « Moving cultures: The perilous problems of cultural dichotomies in a globalizing society », American Psychologist, 53(10), 1998, p. : 1111-1120.

⁹⁸ : M. DIRBA, « Towards proteophilic competence ? Intercultural learning and language education in Latvia », Intercultural education, 18 (3), Routledge, p. 193-205 ; F. DERVIN, « Apprendre à co-construire sur le soi et l'autre : approche actionnelle de l'interculturel à l'Université », Le Français dans le monde. Recherches et Applications, n° 45, Janvier 2009.

⁹⁹ : A. M. GUENETTE, Y. T. LEE et V. CALVEZ, La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international, L'Harmattan, 2008.

¹⁰⁰ : P. C. EARLEY et S. ANG, Cultural Intelligence : Individual Interactions Across Cultures, Stanford University Press, 2003 ; JL. CERDIN, D. THOMAS, E. ELRON, G. STAHL, B. EKELUND, E. RAVLIN, S. POELMANS, R. BRISLIN, A. PEKERTI, Z. AYCAN, M. MAZNEVSKI, K. AU, M. LAZAROVA, « Cultural Intelligence : Domain and Assessment » , International Journal of Cross Cultural Management, Aug 2008, Vol. 8, Issue 2, p. 123-143 ; M. SAUQUET et M. VIELAJUS, L'intelligence interculturelle. 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures, ELCM, 2014.

¹⁰¹ : S. DUFOIX, C. GUERRASSIMOFF et A. de TINGUY, Loin des yeux, près du cœur, PFNSP, 2010, p. 28.

« double présence »¹⁰² et d'une conscience au monde sur le mode « et/et »¹⁰³. Les immigrés, « hommes des racines » semblent devenir de plus en plus chaque jour « hommes des antennes »¹⁰⁴, du fait de la pluralité des références et des valeurs qu'ils mobilisent et tentent de relier dans des réseaux transnationaux¹⁰⁵. Le concept de « citoyenneté flexible », développé par A. ONG, renvoie à ce statut national largement indéterminé¹⁰⁶. Les managers mobiles, « hommes des antennes » ne peuvent oublier leurs racines. Ce livre explore précisément comment ces managers vont fonctionner en liaison avec un répertoire de codes et de signes en appelant, souvent en coulisse, à une tout autre historicité que celle de l'univers marchand rationnel qui est leur quotidien et que chacun a sous les yeux en les observant. Une interaction en un endroit du « système » de Raffaëlla T. a une répercussion immédiate en d'autres endroits de son existence. Les travaux de C. GALLOIS, T. OGAY et H. GILES¹⁰⁷ nous font mesurer ces effets de champs de forces, le caractère multidimensionnel de l'interprétation du fait culturel et combien la modification d'un facteur, comme le temps passé dans un pays en expatriation, par exemple, va rejaillir en cascade sur le niveau d'anxiété ressenti dans les relations, sur l'estime de soi, sur la nature du projet de mobilité du conjoint, sur le succès de la scolarité des enfants, sur les représentations de l'avenir comme sur les codes utilisés dans la conversation... Se dessine ici davantage la forme d'un rhizome que celle d'un bloc enraciné en un seul lieu.

Prendre la mesure de faits sociaux d'emblée globaux comme l'a fait U. BECK¹⁰⁸ 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. Cela revient à aborder un temps des réseaux (commerciaux avec les clusters, entrepreneuriaux avec les hubs, diasporiques et mémoriels avec les manifestations sur le net liés à une cause), des flux et de nœuds interconnectés comme forme spatiale nouvelle caractéristique des pratiques sociales.

Une nouvelle génération de chercheurs aborde, en entreprise et en organisation, ces circulations et ces transferts de populations, les rapports sociaux transfrontaliers qu'ils illustrent, façonnent ou modifient. Les revendications culturelles, les logiques de communication et hiérarchies sociales qu'ils suscitent, les relations et les interactions « ordinaires » entre majoritaires et minoritaires, apparaissent comme des réalités qui appelleraient de nouveaux concepts explicatifs entre global et local.

A. SCHUTZ, au sortir de la seconde guerre mondiale, avait discuté « d'hybride culturel qui vit à la frontière de deux modèles différents de vie, sans savoir auquel des deux il appartient »¹⁰⁹. Plus proche de nous, J. TOMLINSON évoque une « connectivité complexe » avec le développement rapide et de plus en plus dense d'interconnexions et d'interdépendances,

102 : A. SAYAD, La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré, Seuil, 1999.

103 : U. BECK, Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?, Aubier, 2006, p. 117.

104 A. PEROTTI, Migrations et société pluriculturelle en Europe, L'Harmattan, 1996, p. 85.

105 : A. APPADURAI, Condition de l'homme global, Payot, 2013. A. APPADURAI décrit un espace disjonctif et non cohérent de flux mondiaux puisque les cinq « paysages » (landscapes) dans lesquels circulent les flux globaux (ethnoscares (touristes, réfugiés, managers internationaux, migrants...) – mediascape – technoscape (savoirs et technologies) – finanscape (capitiaux) et ideoscape (idéologies dominantes et mouvements alternatifs) sont enchevêtrés et disjoints.

106 : A. ONG, Flexible Citizenship: The Cultural Logics of Transnationality, Duke University Press, 1999.

107 : C. GALLOIS, T. OGAY et H. GILES, « Communication accommodation theory : A look back and a look ahead », in W. GUDYKUNST, Theorizing about intercultural communication, Sage, p. 121-148, 2005.

108 : U. BECK, « La condition cosmopolite et le piège du nationalisme méthodologique », in M. WIEVIORKA, Sciences sociales en mutation. Sciences Humaines, 2007, p. 223-236.

109 : A. SCHUTZ, L'étranger. Un essai de psychologie sociale (1944) suivi de L'homme qui rentre au pays (1945), Allia, 2010, p. 38.

comme étant caractéristiques de la vie sociale moderne¹¹⁰. U. BECK parle de processus de « cosmopolitisation » ou de « cosmopolitisme banal » pour souligner l'impact planétaire des mass media ainsi que des expériences personnelles vécues sur la toile ou au cours de voyages touristiques. Ces expériences sont censées s'imprimer dans nos vies et donner naissance à une intériorisation quotidienne et superficielle de fragments culturels épars qui relie les hommes les uns aux autres, de gré ou de force. U. BECK constate ainsi un brouillage de la distinction analytique entre nous et les autres. Pour l'étranger dans la mondialisation, le « local » serait désormais comme « parcouru en tous sens par des influences venues d'autres sociétés » tant est si bien « que son existence en tant qu'entité unique et cohérente serait sérieusement compromise. Du coup, il serait alors plus pertinent de parler de « glocal », car les nombreuses influences extérieures qui traversent nos horizons sociaux sont de plus en plus absorbées par le local »¹¹¹. Le local se déterritorialise. Nous chercherons à convaincre que cultures et identités sont nécessairement à penser ensemble et non séparément.

- **Ethnicité et force des ancrages culturels pour l'Homme mondialisé**

La terre et la mer...

*Né à Paris, d'un père uzétien et
d'une mère normande, où voulez vous,
Monsieur Barrès, que je m'enracine ?
(A. GIDE)¹¹²*

L'ethnicité, définie comme croyance subjective à une ou plusieurs communautés d'origine¹¹³, est une composante peu étudiée de l'écologie humaine de ces grandes entreprises en voie de « déterritorialisation ». Ceci est regrettable mais explicable. Les pratiques et outils de gestion y sont, d'une part, considérés comme universels et neutres, transposables aisément partout dans le monde. Neutres, c'est à dire que l'international fait d'abord référence au modèle de management américain et à ses composantes culturelles. Et leurs dirigeants, d'autre part, célèbrent généralement quand ils évoquent leurs équipes une grande communauté de « citoyens du monde »¹¹⁴, n'insistant pas sur les difficultés à être

110 : J. TOMLINSON, *Globalization and Culture*, Polity Press, 1999.

111 : P. KENNEDY, « La force du local, la fragilité d'une conscience globale », *Les grands dossiers. Sciences Humaines*, n° 31, juin-juillet 2013.

112 : A. GIDE, *Prétextes*, Mercure de France, 1903

113 : L'ethnicité, concept qui s'est imposé dans les années quatre-vingt, est censé constituer une des formes majeures de différenciation sociale et politique d'une part, et d'inégalité structurelle, d'autre part, dans la plupart des sociétés contemporaines. La notion d'ethnicité est initialement liée à l'histoire des Etats-Unis et à la reconnaissance des populations non anglo-saxonnes au sein du corps social. Sa signification s'est élargie pour cerner la production et la reproduction de définitions sociales et politiques de la différence physique, psychologique et culturelle entre des groupes dits ethniques qui développent entre eux des relations de différents types (coopération, conflits, compétition, domination, reconnaissance...) » (M. MARTINIELLO, *L'ethnicité dans les sciences sociales*, Que sais-je ?, PUF, 1995). L'ethnicité est une des dimensions d'un monde de plus en plus fragmenté, au delà des classes sociales, par les différences de « genres », de générations, d'origines, de situations de handicap, de trajectoires professionnelles...

114 : C'est le titre emblématique du livre de C. GHOSN (et P. RIES), dirigeant Franco - Libano - Brésilien de Renault qui a fait une grande partie de sa carrière aux États-Unis. Sur la quatrième de couverture de l'ouvrage paru en 2003 chez Grasset, on peut lire de C. GHOSN : « Du Brésil où il est né dans une famille libanaise à Clermont-Ferrand, où ce polytechnicien sorti des écoles de la République, parlant l'arabe, le portugais et l'anglais, a su gagner la confiance des " Bib's ", des Etats-Unis où il dirige les activités de Michelin à un Tokyo en crise, cet homme secret

expatrié, loin de ses terres, balotté par les voyages... Il faut pourtant souvent s'y résoudre. Etre expatrié, cela revient aussi souvent à aimer les siens à distance. A vivre le déracinement, à se sentir écartelé entre plusieurs traditions en concurrence¹¹⁵. Pour l'expatrié, le psychisme aurait plusieurs tiroirs. Cet oubli de l'ethnicité, des arbitrages constants entre plusieurs « provinces du moi », est plus étonnant chez les auteurs les plus connus en management interculturel (G. HOFSTEDE, F. TROMPENAARS, P. D'IRIBARNE...) qui semblent dénier jusqu'à présent aux managers qu'ils étudient le droit d'être coupés - au moins en deux - par « la force d'engagements affectifs en héritage »¹¹⁶. Il est rare, par exemple, de trouver dans leurs écrits les parcours de vie de binationaux¹¹⁷. Il y a une disqualification du trajet, de l'itinérance au profit de ce qui est stable, permanent. On y évoque peu les passages individuels d'une forme culturelle à une autre, ce qui participerait d'une *trajectographie*, pour reprendre les mots de P. VIRILIO, et avait pourtant été initiée par la sociologie de l'École de Chicago qui accordait un large crédit à une grande variété de figures d'étrangers dans une même société (le prolétaire noir, le précaire, le marginal, le Juif, l'Asiatique, le saisonnier...), portait grande attention aux tiraillements vécus.

Dans les travaux fondateurs du management interculturel, la figure de la pyramide (propre à l'Etat-nation et à un découpage pays par pays) est systématiquement préférée à celle de l'archipel. L'appartenance nationale semble étouffer le bricolage identitaire des figures du manager international mais aussi du clandestin, de l'exilé et du sans-papier, du touriste et du réfugié, à partir desquelles émerge une trajectographie d'un type certainement nouveau à explorer aujourd'hui.

La piste que nous explorons dans ce livre est que la mondialisation ne parvient pas à asphyxier la force des enracinements car les individus vont chercher, en certains cas, à jouer de leurs appartenances et à faire des dimensions culturelles et ethniques, un des attributs du pouvoir dans la relation à autrui au travail. Particulièrement en entreprise et en organisation où « jouer de sa culture » peut conférer du pouvoir en situation. On sait que l'alternance codique, le changement et le mélange de langue dans une conversation peuvent relever d'une recherche d'effets provoqués dans les situations professionnelles qui s'internationalisent¹¹⁸. Nous souhaitons élargir ces constats aux champs de la construction de soi et des identités.

Nous défendrons, tout au long de cet ouvrage, l'idée que tout espace de passage, toute mobilité vécue sont des lieux et des moments privilégiés de renégociation et non de seule exposition ou représentation d'identités préexistantes. Ce qui sera questionné ici c'est

se raconte pour la première fois. " il n'y a pas de limite à ce que nous pouvons faire " a-t-il coutume de dire... C'est l'une des leçons, entre mille, de cette passionnante " success story " ».

115 : Pour l'illustrer, soulignons, par exemple, le cas de certains cadres du secteur du bâtiment ou des travaux publics, mariés à des femmes d'une autre nationalité, ayant fait leurs études en France mais n'y ayant jamais travaillé puisqu'ils ont été projetés très tôt hors de France pour construire un métro au Caire, un palais au Qatar ou un aéroport en Finlande, et qui témoignent d'un fait singulier de nos temps de mondialisation. Leurs enfants éprouvent étrangement le manque d'une langue qu'ils n'ont jamais parlé autrement qu'avec leurs grands parents (le français) et d'un pays dans lequel ils n'ont jamais vécu puisque leurs parents n'y ont jamais travaillé.

116 : A. TARRIUS, L. MISSAOUI, "Conclusion", A. TARRIUS, L. MISSAOUI et F. QACHA, Transmigrants et nouveaux étrangers, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 186.

117 : Quel sens donner aux métissages culturels acquis par le contexte de naissance, à ceux issus suite à une expérience de mobilité voulue, de migration subie, de néo-parentalités (familles recomposées, homoparentalités, uni-parentalités), adoptions et procréations médicalement assistées, transidentités (sujets transgenres ou transsexuels) ? Il y aurait à comprendre une clinique des métissages qui constitue un nouveau paradigme du management interculturel permettant de penser celle des autres nouvelles constructions identitaires.

118 : N. THAMIN, Dynamique des répertoires langagiers et identités plurilingues de sujets en situation de mobilité, Thèse de Doctorat de Sciences du Langage, Sociolinguistique et Didactique des Langues Sous la Direction de Jacqueline Billiez, Université Stendhal – Grenoble III, 2007.

l'habitude que nous avons de penser la mobilité qualifiée autour de la figure dominante du voyageur aisé, blanc, masculin et occidental. Le développement de la notion d'ethnicité renvoie à la présence de plus en plus forte en entreprise de personnes qui ne ressemblent pas aux dirigeants (« habituels ») du siège, n'ont pas leur apparence physique, leurs yeux, leurs pommettes, leur accent, leur manière d'apprécier les choses et de sentir engagés par des liens de solidarité peu visibles au premier abord.

Ainsi, « depuis quelques années », souligne J. F. CHANLAT¹¹⁹, sur un plan théorique, « l'image d'un individu écrasé par le collectif, socialement déterminé, cède en effet progressivement la place à une autre représentation : celle d'un individu qui participe à la construction et à la déconstruction de sa réalité, d'une personne qui est à la fois un sujet en acte et un acteur de son historicité ». Une personne qui réinvestit dans l'activité économique des solidarités éprouvées dans d'autres contextes. M. FERRARY sait souligner ces réseaux d'interconnaissance basés « sur la profession (les médecins, les imprimeurs...), sur l'origine ethnique (les Basques, les Asiatiques...), sur la religion (les juifs, les protestants...) et sur une base sociale (les clubs prestigieux – Rotary, Lion's-, les aristocrates, les polytechniciens, les énarques...) » qui deviennent des atouts décisifs dans la bataille pour la survie que se livrent les organisations et les entreprises¹²⁰. Ce livre et nos recherches illustrent ce contexte d'élargissement des ressources détenues par l'acteur, autour de l'ethnicité, pour vivre les effets de la modernisation des grandes organisations¹²¹.

La sociologie française et, à sa suite, la recherche en management interculturel¹²², ont encore trop tendance à « sédentariser le social »¹²³ et à laisser à la seule ethnologie l'étude des nomades, des diasporas, des populations mobiles. En découle, dans la plupart des travaux, ce que nous pourrions nommer un resserrement dommageable de la conscience en

119 : J. F. CHANLAT, L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990.

120 : M. FERRARY et Y. PESQUEUX, L'organisation en réseau. Mythes et réalités, PUF, 2004, p. 150.

121 : P. PIERRE, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, SIDES, 2003.

122 : Nos travaux en management interculturel ont voulu souligner certaines différences épistémologiques majeures entre trois courants de recherche que nous avons nommé « modèles des références nationales », « modèles des références sociétales » et « modèles émergents des références plurielles ». Un premier courant (empiriste, statistique et quantitatif), autour de la figure de G. HOFSTEDE, étudie comparativement, d'un pays à l'autre, les variables (supposées indépendantes) de différenciation culturelle à l'œuvre. Un deuxième courant (ethnographique et qualitatif), autour de la figure de P. D'IRIBARNE, des travaux de J. P. SEGAL et de S. CHEVRIER, privilégiant la nature sociohistorique des processus de catégorisation sociale lors d'interactions humaines, prend le parti d'étudier intensivement, hinc et nunc, les formes d'une culture politique dominante en un pays, la permanence des références qui servent à l'interprétation et qui signent l'appartenance à une culture donnée en la rendant incomparable à un autre univers culturel. Un troisième courant (anthropologique et qualitatif), prenant davantage en compte la présence de groupes professionnels, culturels et ethniques dans une société majoritaire (pensons aux expatriés des grandes entreprises, aux migrants de faible extraction sociale, aux équipes de travail dans les secteurs de l'humanitaire...), étudie les parcours identitaires à l'œuvre entre groupes de référence et groupes d'appartenance de sujets qui peuvent imprimer davantage qu'autrefois de variations individuelles à la tenue de leurs rôles sociaux (autour des figures de E. MUTABAZI, de M. SAUQUET, de M. VIELAJUS ou de J. F. CHANLAT). On pourrait appréhender les différences entre ces trois courants selon un axe ordonnant différemment un rapport à la culture de l'ordre de la « détermination »/du « programme » ou de « l'énonciation », une tension entre « la recherche de régularités et de conceptualisations génératrices » et d'autre part, « la variété des figures de l'action comme la singularité des contextes » (P. CORCUFF, « Acteur pluriel contre habitus ? À propos d'un nouveau champ de recherches et de la possibilité du débat en sciences sociales », Politix, n°48, vol. 12, 1999, p. 169).

123 : A. NOUSS parle d'éthos d'exilance pour cette expérience des sujets exilés qui ne connaît pas de repos (A. NOUSS, « Enjeu et fondation des études exiliques ou Portrait de l'exilé », Socio, 05, Octobre 2015, p. 241-268).

termes psychologiques autour « d'un ici-même » qui se réduit à un « soi-même »¹²⁴ et à l'incapacité de penser les processus d'individualisation autrement que sur « le mode du noyau rayonnant sur l'ensemble d'une sphère »¹²⁵. Si une certaine tradition sociologique analyse les enjeux de domination pesant sur les « mondes vécus » en fonction des contraintes structurelles, nos recherches militent pour la reconnaissance d'un regard qui, à côté des classes sociales, de l'âge, du sexe ou de la place dans le processus de production, s'attache aux dissonances de l'identité des acteurs. Elles veulent, plus largement, explorer une théorie de l'action en contexte multiculturel qui doit intégrer davantage qu'elle ne le fait aujourd'hui le haut degré de perméabilité des cultures contemporaines et « découvrir ce qui fait d'un homme un inventeur plutôt qu'un véhicule inactif de sa culture »¹²⁶.

Découper le monde en pays, un pays en zones ou en régions, comme le font nombre de travaux en management interculturel, et laisser entendre qu'il y a peu de choses aux intersections revient à légitimer des modes de constructions politiques qui nous apparaissent naturels parce que non discutés¹²⁷. Dans la mondialisation, aux intersections précisément, des sujets « porteurs » de cultures résistent et il y a possibilité d'une sorte de « jeu informationnel » qui se joue à travers la communication des indices et des rôles ethniques notamment. Même chez les dirigeants et managers mobiles, qui ne forment donc pas, selon nous, une « internationale » (homogène) de managers. Ce que ce livre entend démontrer. L'ethnicité signale, en général, des êtres pris par des liens apparemment indépendants de toute localité unique¹²⁸. Elle consacre l'ambivalence du social. 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 »¹²⁹. Dans les classes supérieures qui vivent la mobilité internationale en entreprise, la double appartenance culturelle – au moins – paraît à la fois valorisée symboliquement et souvent entretenue pratiquement. Elle ne doit pas être envisagée uniquement en termes de handicaps, de limitations culturelles, de traditions folkloriques à effacer, de privations, d'absence de choix...

Monsieur R. est iranien...

« Monsieur R. est iranien. Docteur en géologie de l'Université de Téhéran, il possède – avec un très bon classement – un diplôme de l'Institut Français du Pétrole. Il parle couramment français et anglais, en plus du farsi. Il rend souvent visite à ses parents exilés à Londres, accompagné de son épouse, de nationalité britannique et

124 : *Ibidem*, p. 241-268.

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

126 : R. LINTON, *Le fondement culturel de la personnalité*, Bordas, 1977, p. 39.

127 : Il apparaît cependant qu'une réflexion émerge à ce sujet. Lors d'une conférence traitant de l'Union européenne en quête de symboles, organisée par Notre Europe-Institut Jacques Delors le 16 juillet 2013 (voir site www.notre-europe.eu à ce sujet), les participants insistent sur le caractère post-moderne de la construction de l'Union, se justifiant par des résultats, basée sur le primat des intérêts, et qui s'adresse aux individus comme à des consommateurs, des voyageurs mais très peu comme à des citoyens. Ainsi le caractère même de l'Union ne lui permettrait pas de développer une symbolique, tant culturelle qu'identitaire, apanage des Etats membres car au cœur de leur propre légitimité. La question a le mérite d'être posée et interrogée, comme dans l'encadré ci-dessous, sur l'aspect culturel de la « modernité tardive ».

128 : A. TOYNBEE, *A Study of History*, Oxford University Press, 1972.

129 : P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 166.

rencontrée il y a 15 années à Paris. Depuis plus de dix ans, il poursuit une carrière au sein d'*Alpha* qui l'a mené en Afrique noire, au Moyen-Orient et en Amérique Centrale. Monsieur R. et son épouse croient pouvoir dire qu'ils se sentent à l'aise dans tous les pays du globe ; ils sont les représentants bien vivants d'une espèce en voie de développement professionnelle : ceux que la presse économique appelle les « nouveaux pratiquants de l'interculturel » et qu'il convient aujourd'hui de distinguer des immigrés des classes populaires, des apatrides, des réfugiés politiques ou encore des étudiants étrangers quand on évoque la délicate articulation des diverses sources d'identification pour un individu.

Monsieur R. qui parle cinq langues, qui possède quatre résidences dans trois villes différentes du monde, reconnaît « *n'appartenir non à la culture d'un lieu mais d'une époque, post-moderne, celle des nouvelles technologies de l'information et du rétrécissement de l'espace, comme de l'écoulement du temps* ». En entreprise, Monsieur R. reconnaît qu'il lui est arrivé de ne plus savoir s'il devait ignorer les autres pour continuer de rester aux commandes de lui-même et, dans d'autres situations, s'il devait s'ignorer lui-même pour rester fidèle à ce qu'il croit être » (P. PIERRE)¹³⁰.

Ce ne sont pas forcément des personnes « en crise » (demandeurs d'asile, migrants involontaires ou sans-papiers) qui mobilisent des appartenances perçues comme « irrationnelles », des repères d'abord illisibles aux yeux de l'étranger, des processus de justification de leurs actions qui en appellent à la tradition ou à une pratique culturelle « originée »¹³¹. Au contraire, pourrait-on écrire, c'est parce que certains managers et personnels mobiles ont atteint des positions élevées dans l'organisation qui les emploie qu'ils vont pouvoir s'offrir le « luxe de l'identification ethnique »¹³². Ainsi, quelque chose échappe toujours aux tentatives de codage des organisations et à la géométrie de ses tableaux de bord. Cette matière sub-représentative - qui en appelle aux origines - apparaît de l'ordre du détail au premier abord. Dans les milieux économiques, il semble que l'on ne veuille pas voir ce lien fort, celui de la parole donnée, celui de la parentèle, celui de réseaux de sociabilité issus de l'origine, considéré comme « suspect » parce qu'il renvoie aux « tribus de pauvres qui déploient entre elles des liens interpersonnels trop forts, et donc paralysants »¹³³.

Les acteurs n'arrivent pas vierges de tout passé incorporé dans le contexte dans lequel on les observe et ce passé ne tient pas d'un bloc indivis qui les transformerait en automates, en seaux à remplir, mais de l'hybridation, des écarts, des tiraillements. Ils font que les conceptions du temps, de l'espace physique ou symbolique, de l'autorité, de ce que doit être une entreprise ne sont pas forcément convergentes dans les équipes de travail. Et cet ouvrage entend souligner que la revendication individuelle d'une appartenance ethnique est aussi le fait des dominants, des élites professionnelles, de ceux qui détiennent capitaux sociaux et capitaux « mobilitaires » et ne veulent en rien renoncer à leurs attaches avec leur(s) pays d'origine pour s'intégrer dans leur(s) pays d'installation. La citoyenneté se découple ici souvent de la nationalité. Si la figure idéale-typique de l'immigré (« prisonnier » des normes) oblige à repenser la question des fondements légitimes de la citoyenneté et de la relation entre le citoyen et l'État, celle du manager international nous invite à penser la question de l'entreprise et de sa capacité de prise en compte du local, à nouer du lien social dans la durée et à offrir

130 : P. PIERRE, « La socialisation des cadres internationaux. Stratégies identitaires et mobilisation de l'ethnicité », *Gestion*, HEC Montréal, volume 27, numéro 1, Printemps 2002.

131 : E. RAMOS, *L'invention des origines. Sociologie de l'ancrage identitaire*, A. Colin, 2006.

132 : M. L. HANSEN, « The Problem of the Third Generation Immigrant », *Augustana Historical Society*, 1938.

133 : A. TARRIUS, « Introduction », A. TARRIUS, L. MISSAOUI et F. QACHA, *Transmigrants et nouveaux étrangers*, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 23.

un cadre d'expression possible à une « multi-nationalité » ou une « pluri-appartenance ». De ces expériences circulatoires, « mobilitaires », on voit ainsi se renforcer une autre figure archétypale, celle du sujet qui bricole des identités supposées métissées, « imposant à la classique opposition entre les nôtres et les leurs, entre être d'ici ou de là-bas, une autre forme, triadique, c'est-à-dire hautement processuelle : l'être d'ici, l'être de là-bas, l'être d'ici et de là-bas à la fois »¹³⁴.

P. VALERY avait su préciser la mutation que vit l'homme moderne : « voilà donc que l'homme mobile s'oppose à l'homme enraciné. Nous assistons à une lutte désespérée entre l'antique structure et le pouvoir croissant du déplacement »¹³⁵. Ainsi, au temps de l'appartenance succéderait une posture distanciée et une culture de la distance à ses propres référentiels de sens¹³⁶. Dans ce contexte, que veut-on dire quand on pointe la possibilité de « jouer » avec ses enracinements ou même « manipuler » ses ancrages culturels ou ethniques ? S'agirait-il de « choses » et tout travail de ce type n'est-il pas, par nature, et pour une large part, inconscient ? Au moment où dans l'entreprise mondialisée, une distinction de plus en plus forte s'opère entre « appartenance » et « sentiment d'appartenance », il ne s'agit pas, pour nous, de « nier l'influence des variables associées à l'hypothèse de l'assimilation, mais à en inverser la valeur prédictive¹³⁷ : l'acculturation (l'acquisition des compétences cognitives et des valeurs modernes) reste le processus central de la transformation des identités ethniques, mais loin de conduire à l'assimilation, elle a pour effet d'accroître la conscience et la signification de l'ethnicité »¹³⁸. Et ce travail de « gestion » de ses appartenances par le sujet ne renverrait-il pas souvent à une quête de *restauration* d'une identité déçue ?

D. HOROWITZ a su évoquer le « paradoxe de l'ethnicité » de nos sociétés riches contemporaines. A mesure que ces sociétés accueillent des étrangers, intègrent des immigrés, célèbrent des mariages mixtes, à mesure que des minorités partagent une langue commune, que le pluralisme et la diversité sont considérées comme des idéaux en soi par une partie de la population, 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 des sociétés dites riches : la quête d'une communauté d'appartenance (ou d'un « sentiment » de communauté, là où n'existe aucune communauté, pour reprendre les termes de D. Mac CANNELL¹³⁹) et un désir d'individualité¹⁴⁰. Cette manipulation en situation de l'ethnicité est attractive parce qu'elle implique un choix : elle donne l'impression d'avoir une culture riche sans que le coût à payer de la loyauté ethnique soit fort. On retrouve là certaines conclusions majeures des « *cultural studies* » dans un contexte d'érosion des identités du « moment

134 : L. MISSAOUI, « Petit ici, notable là-bas », *Revue européenne des migrations internationales*, n° 2, 1995, cité par A. TARRIUS, *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Éditions de l'aube, 2000, p. 7.

135 : P. VALERY, « Notre destin et les lettres », *Regards sur le monde actuel*, cité par P. A. TAGUIEFF, 2004, p. 319.

136 : Si l'on appréhende la culture comme un « référentiel de sens », l'identité pourra davantage s'appréhender comme une dynamique évolutive qui donne sens à un être en mariant deux dimensions : « les fonctions de l'identité sont donc ontologiques, puisqu'elles concernent le sens de l'être, et elles sont instrumentales, dans la mesure où elles fournissent à l'acteur les moyens de s'adapter au monde » (G. VINSONNEAU, *L'identité culturelle*, A. Colin, 2002, p. 4).

137 : D. HOROWITZ, « Europe and America : a comparative analysis of « ethnicity » », *Revue européenne des migrations internationales*, 1989.

138 : P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 77.

139 : D Mac CANNELL, *Empty Meeting Grounds : The Tourist Papers*, Routledge, 1992, p. 89 cité par Z. BAUMAN, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 109.

140 : M. WATERS, *Ethnic Options. Choosing Identity in America*, University of California Press, 1990, p. 795.

libéral » : globalisation des systèmes économiques et financiers, remise en cause de la centralité du « moi », accroissement des migrations, impermanence valorisée des liens culturels et identitaires (comme pour des « hooligans à col blanc » et ces comportements et valeurs peu réconciliables entre le reste de la semaine et le temps du match de l'équipe que l'on supporte...).

Dès lors, le travail du chercheur interculturel serait autant de saisir la « culture », de comprendre en quoi « le fonctionnement de l'entreprise moderne est partout, en France comme aux Etats-Unis, en Chine comme en Inde, affecté par les lectures culturellement singulières de leur fonctionnement et de leurs enjeux »¹⁴¹ que d'explorer les « cultures » en ces pays comme des arrangements au niveau des pratiques, des usages, des actions. Des arrangements qui seraient autant de « formes discursives »¹⁴² pour s'exprimer et communiquer.

Les travaux d'E. MUTABAZI insistent sur cette dimension relationnelle du fait culturel et cette intrication constante entre ce que l'on affiche officiellement, ce que l'on institue officieusement et ce que les gens vivent réellement en entreprise. Sans réduire la culture continentale africaine qu'il étudie à des survivances, ces travaux nous offrent l'analyse d'espaces intermédiaires entre traditions africaines, héritage colonial et modernité industrielle postcoloniale qui se constituent autour de ce qu'il nomme un « modèle circulatoire » de management¹⁴³ (le primat de la « relationalité » sur la rationalité, la circulation du pouvoir entre groupes ethno-tribaux, la croyance en des puissances invisibles, le culte des anciens et de la réciprocité sociale dans la fratrie, la valorisation d'une philosophie existentielle centrée sur la vie, la solidarité entre nature et espèce humaine...). Alors qu'avec le fonctionnalisme, le marxisme ou le structuralisme, l'essentiel consistait à démontrer « qu'une même personne reproduisait des comportements de même type quelle que soit la situation »¹⁴⁴, E. MUTABAZI s'inscrit, comme nous cherchons à le faire aussi dans ce livre, dans une sociologie de l'entreprise faisant une place importante à la part explicite, intentionnelle, réfléchie de l'action¹⁴⁵, à la force des liens et réseaux indicibles, qualifiés hier de faibles, et qui relie la femme et l'homme à leurs origines dans un effort de justification. La question n'y est pas de savoir expliquer ce que sont objectivement les nigériens, les arméniens, les corses ou les occitans mais de comprendre ce que veut dire pour un sujet ou un collectif de recourir (temporairement) à l'identification « nigérienne », « yoruba », « igbo », « haoussa », « arménienne », « corse », « occitane »... En cernant ces différents répertoires culturels (locaux, régionaux, nationaux, supranationaux...) propres à chaque contexte humain, les recherches interculturelles en organisation et en entreprise devraient participer, davantage qu'elles ne le font aujourd'hui, d'une compréhension de la complexité des processus par lesquels les individus visent à définir leur appartenance culturelle et tentent d'établir des équivalences entre catégories de personnes sur une base culturelle et identitaire. Pour saisir la manière dont des femmes et des hommes étrangers les uns aux autres mettent en œuvre, dans leurs relations, des symboles, des significations et des valeurs partagés qui fondent à la fois leur vision du monde et leurs engagements dans l'action, il est fréquent, en langue anglaise, de faire une différence entre « cross-cultural communication » (approches

141 : J. P. SEGAL, Efficaces, ensemble, Editions du Seuil, 2009, p. 142.

142 : M. ABDALLAH-PREITCEILLE, « De l'interculturel à un humanisme du divers », Education permanente, n° 186, 2011, p. 18.

143 : E. MUTABAZI, L'entreprise multiculturelle en Afrique en France. Approche sociologique, Thèse pour le Doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, 1999.

144 : L. BOLTANSKI, Séminaire Espaces Temps, Université européenne de la recherche, 14 décembre 1992, cité par F. DOSSE, L'empire du sens, La Découverte, 1997, p. 166.

145 : M. GAUCHET, « Changement de paradigme en sciences sociales », Le Débat, n°50, mai-août 1988, p. 165-170.

comparatives des liens culture-comportement dans des sociétés différentes), « *intercultural communication* » et « *inter-discourse communication* », approches liées davantage à la dimension pragmatique des liens et de l'interaction entre groupes et entre personnes¹⁴⁶. Les recherches francophones en management interculturel commencent à intégrer cette différence qui est enrichissement des perspectives et qui permet d'échapper aux notions dualistes qui nuisent à la finesse de l'analyse¹⁴⁷.

Vienne – Birmingham - Berlin

« 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 »¹⁴⁸.

Ce livre fait l'hypothèse que les managers internationaux qui vivent une intense mobilité géographique aménagent une partie de leur vie psychique afin de préserver un lien intime avec ce qu'il considère comme la part la plus « authentique » d'eux-mêmes.

Nous étudierons comment les aspects sur lesquels les individus se différencient vont varier en fonction des groupes, des statuts et des contextes. Chaque contexte culturel traversé par les managers mobiles pourrait véhiculer des normes spécifiques coïncidant plus ou moins avec un modèle d'unicité des principes d'action. Le cadre de l'entreprise, par exemple, promeut la concurrence, la compétition, la méritocratie, la réussite individuelle, la mobilité incessante alors que le contexte familial pourra valoriser plutôt la circulation des énergies sociales et des biens, la solidarité et le partage entre pairs, la présence physique au foyer, le temps passé avec des anciens que l'on chérit...¹⁴⁹.

Face au changement, cette part de soi qui nous fait être ce que nous sommes, cet ancrage qui demande sans cesse à être reconnu, ferait appel aux origines et procurerait un sentiment de sécurité ontologique. De profondes inégalités tiendraient à cette capacité de jeu sur la pluralité des appartenances, réservée à quelques uns, tandis que d'autres sont assignés à résidence et emprisonnés dans des identités prescrites.

Identités antillaises (Annette Constant – Université Paris Dauphine)

Michel, parlant de ses rapports avec ses collègues : « *je plaisante avec eux, déjeune avec eux mais c'est de la pure hypocrisie de ma part : je joue un rôle* ». D'autres ont décidé de se battre contre ces stéréotypes par le biais des études « *nous devons leur montrer que nous sommes bons à autres choses que les accras, le boudin, le zouk et le ti-punch* »

¹⁴⁶ : R. SCOLLON et S. X. SCOLLON, *Intercultural Communication*, Blackwell, 1995 ; H. PRIMECZ, L. ROMANI & S. SACKMANN, "Multiple perspectives in Cross- Cultural Management", *International Journal of Cross-Cultural Management*, 9, 3, 2009.

¹⁴⁷ : E. DAVEL, J. P. DUPUIS et J. F. CHANLAT, *Gestion en contexte interculturel*, Presses Universitaires Laval – Teluq, 2008.

¹⁴⁸ : Issu d'un entretien réalisé dans le cadre de P. PIERRE, « La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français », *Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris*, Mai 2000.

¹⁴⁹ : L. BOLTANSKI et L. THEVENOT, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

Michel est aujourd'hui de retour à la Guadeloupe et a fait partie le temps d'une matinée de ceux qui durant la grande grève de 2009 dressait des barricades.

Il rejetait et continue à rejeter ce qu'il appelle « les habitudes, les coutumes des blancs », mais joue allègrement au tiercé, loto (jeux de hasard métropolitains), ne se nourrit que de pâtes et n'a jamais interdit à ses fils de s'adresser à lui en français !

Notre choix, dans cet ouvrage, est de privilégier l'étude de dirigeants et managers mobiles salariés de plusieurs très grandes entreprises, qui changent de pays pour une durée courte ou très courte, par préférence mais sans les oublier à d'autres figures de la mobilité dans la mondialisation : fonctionnaires européens, étudiants Erasmus, migrants permanents ou temporaires, touristes, réfugiés, sans-papiers, membres de familles transnationales... Même si son accès est complexe, la très grande entreprise nous apparaît un lieu privilégié d'étude du passage du local au global et vice-versa.

« Mobiles à l'international » signifiait autrefois que l'on traversait des frontières politiques entre pays. Si l'on parle des informaticiens ou des médecins indiens demandés en Allemagne, en Californie ou encore en Arabie Saoudite, des infirmières sud-africaines appelées pour leurs compétences en Grande-Bretagne, la dynamique des flux migratoires se fonde de plus en plus aussi sur la circulation au sein d'un espace géographique mondialisé « d'étrangers » de haut niveau social¹⁵⁰.

Au sein de cette population, émergent les managers de très grandes entreprises qui cherchent à pratiquer un management interculturel apparemment soucieux du respect des différences et des manières de conduire localement la vie des affaires. Parviennent-ils, pour autant, à élaborer une culture spécifique, indépendante de leurs ancrages d'origine, et à fonder une élite transnationale homogène en ses représentations comme en ses pratiques ? Dans quelle mesure, le développement des très grandes entreprises est-il, d'une part, lié aux qualités, aux caractéristiques et au « modelage culturel » de cette main-d'œuvre ? Et, d'autre part, aux processus d'organisation sociale de la régulation de la distance et des déplacements ? Ce sont là trois questions différentes, que l'analyse se doit de distinguer, mais qui se présentent comme intimement combinées l'une à l'autre dans la réalité.

Peut-on réellement construire sa vie professionnelle à travers plusieurs champs nationaux ? Comment ces individus mobiles font-ils le pont entre plusieurs foyers d'appartenances, entre plusieurs pôles culturels hérités (socialisation primaire dans la famille de naissance notamment) ou découverts (socialisation secondaire dans les domaines de l'entreprise notamment) ? Quels sont les « atouts » et « stratégies » sur lesquels ils fondent une capacité d'adaptation psychologique et d'adaptation socioculturelle dans les différentes sociétés d'accueil¹⁵¹ ? Qu'est-ce qui pousse un acteur à s'engager dans la défense d'une identité culturelle si l'on convient que les valeurs peuvent acquérir une puissance propre mais relèvent plus fondamentalement de rapports de convenance et d'énonciation rendu possible en contexte par le regard de l'autre ?

¹⁵⁰ : A. C. WAGNER, Les nouvelles élites de la mondialisation, PUF, 1998.

¹⁵¹ : J. W. BERRY, « Acculturation et adaptation psychologique » in J. RETSCHITZKI, M. BOSSEL-LAGOS et P. DASEN, La recherche interculturelle, L'Harmattan, 1989 ; J. W. BERRY, « Stress perspectives on acculturation », in D. L. SAM & J. W. BERRY, The Cambridge Handbook of acculturation psychology, 2006, p. 43-57. En ce cas, on considérera que les individus souhaitent conserver des contacts avec leur culture d'origine tout en conservant durablement des contacts avec la ou les cultures d'accueil. L'adaptation débouchera sur du bien-être et à une bonne estime de soi.

Formant l'hypothèse qu'il y a des différences et des variations dans les réponses données à ces premières questions, nous voulons explorer, dans cet ouvrage, la notion de *bricolage identitaire* et proposer un schéma général d'interculturalité à l'œuvre qui peut être généralisable, sous conditions, à la discipline du management interculturel.

Ce qui est peu exploré dans le domaine du management interculturel est de savoir comment l'individu opère en lui des métamorphoses culturelles successives, comme il se déphase, comment il se multiplie... Comment ces personnes en arrivent à nous livrer en entretien et sur un mode souriant : « *j'ai tellement voyagé que je me demande souvent si les souvenirs que j'ai sont encore les miens !* ».

Pour répondre à ces questions, et si l'analyse micro-sociologique des phénomènes d'intériorisation culturelle doit toujours s'accompagner, en arrière-plan, comme pour l'éclairer, d'une compréhension macro-sociologique de leurs aspects structurels¹⁵², notre propos se voudra interdisciplinaire incluant, pour des terrains d'enquête peu arpentés par les chercheurs, perspectives de l'anthropologie, de la psychologie, de la philosophie, de la sociologie et de la gestion. L'analyse philosophique nous sera utile pour penser multiplicité et capacité de l'humain à ordonner cette multiplicité du champ d'expérience.

Ce livre se situe dans le prolongement d'une anthropologie des contacts culturels et de la théorie de l'acculturation pour comprendre des phénomènes qui résultent du contact direct et continu entre « des groupes d'individus de cultures différentes, avec des changements subséquents dans les types culturels originaux de l'un ou des deux groupes »¹⁵³. L'amélioration phénoménale des conditions de transports et des potentiels de vitesses pour les plus riches conduit à faire que « ce qui était considéré comme lointain physiquement dans l'espace et dans le temps est maintenant rapproché plus que jamais auparavant ; ce qui était considéré comme proche et familier s'est découvert aussi étrange. Le lointain est apparu au cœur de nous-mêmes »¹⁵⁴. Comment, dès lors, proposer, sans abus de généralisation, une réflexion sur les régimes d'action de ces dirigeants et managers mobiles qui échappe au réductionnisme de l'explication par les seules logiques de champs culturels comparés et qui ignore ce que les acteurs importent dans le champ et qui provient de l'extérieur de ce champ¹⁵⁵ ?

Ainsi, nous ne cherchons pas à comprendre le management « culturel » (renvoyant aux éléments incorporés depuis l'enfance et comparés de cultures à cultures, de pays à pays) mais le management « interculturel » en entreprise et en organisation (renvoyant pour nous aussi aux choix d'appartenances et aux identités constamment en construction par l'entremise de l'interculturalité).

Notre recherche s'intéresse à ce qui se passe pendant le déplacement de la personne mobile, à ce qui lui donne du sens, une portée sociale au delà du mesurable et du simple tracé entre un point et un autre. Pour parvenir à répondre, nous posons, une série maillée d'interrogations qui serviront de fils conducteurs à cet ouvrage :

Question 1 : Voit-on émerger de nouveaux acteurs de la mobilité internationale dans de très grandes entreprises contemporaines ? La compréhension de ces formes nouvelles de mobilité serait différente à la fois de celle des situations d'immigration, de celle des

152 : P. DUPRIEZ et S. SIMONS, La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck, deuxième édition, 2002.

153 : G. DEVEREUX, Ethnopsychanalyse complémentariste, Flammarion, 1972, p. 201.

154 : J. DEMORGON, Complexité des cultures et de l'interculturel, Anthropos-Economica, 1996, p. 2.

155 : B. LAHIRE, La culture des individus, Armand Colin, 2004.

expatriations durables en famille des années soixante en entreprise ainsi que des formes de mobilité professionnelle analysées par des sociologues, comme R. SAINSAULIEU¹⁵⁶ ou C. DUBAR¹⁵⁷, au cours des années quatre vingt.

Question 2 : Existe-t-il une « internationale des cadres » ? Le déplacement géographique ne constitue pas un dénominateur commun suffisant pour pouvoir considérer ces managers et dirigeants mobiles des très grandes entreprises comme une seule et même catégorie homogène en ses pratiques comme en ses représentations. Ne formant ni syndicat, ni instance de représentation collective, les « Hommes mondialisés »¹⁵⁸ ne fonderaient ni une classe, ni un groupe social, ni un réseau unifié, ni même une « famille professionnelle » en termes de pratiques de l'espace et des transports homogènes¹⁵⁹.

Question 3 : Les manières d'être mobile diffèrent-elles d'un individu à l'autre dans le cadre des très grandes entreprises ? Les cadres et dirigeants les plus mobiles du point de vue géographique ne sont pas nécessairement les plus hauts placés dans la hiérarchie des entreprises. Ne faudrait-il pas veiller à ne pas confondre déplacement et mobilité car aller loin ne vous dépayse pas forcément ? Pas plus qu'il ne vous conférerait nécessairement davantage de compétences à vous adapter régulièrement en différentes terres étrangères.

Question 4 Comment parler d'un « choc culturel vécu »¹⁶⁰ à l'étranger ? Certains managers mobiles, propulsés à l'étranger, passent par des sphères sociales différenciées qui sont autant d'occasions d'apprentissage, d'épreuves, de moments de dissonances et d'obligations de se mettre à distance de leurs rôles habituels, coutumiers ou traditionnels. Le « vécu » en tension de ces managers mobiles, figures archétypales de nos sociétés pluralistes, participerait de plusieurs mondes¹⁶¹. De plus en plus de personnes, dans les champs du travail et des organisations, s'habituent à regarder leurs cultures du point de vue d'une autre parce que la possibilité de l'articulation entre différents types de cultures d'origines, plusieurs foyers d'affiliation peut renvoyer, chez un même individu, à plusieurs cadres d'influences culturelles et politiques. Les flux mondialisés de personnel engendrent des constructions sociales particulières de l'identité que la répétition des déplacements amplifierait.

¹⁵⁶ : R. SAINSAULIEU, I. FRANCFORT, F. OSTY, M. UHALDE, Les mondes sociaux de l'entreprise, La découverte, 2007.

¹⁵⁷ : C. DUBAR, La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, A. Colin, 1998.

¹⁵⁸ : E. RAVALET, S. VINCENT-GESLIN, V. KAUFMANN et J. LEVEUGLE, Tranches de vie mobile, Loco-L'atelier, 2014, p. 57. L'activité professionnelle définit ces « grands mobiles » et non un capital familial qui les conduirait à ne pas travailler. Les « grands mobiles » ne déménagent pas à l'occasion de leurs déplacements. Et alors que les trains de nuit vont disparaître en Europe, et certainement dans le reste du monde, ils profitent de la vitesse pour franchir en un temps court des distances physiques importantes.

¹⁵⁹ : E. RAVALET, S. VINCENT, G. VIRY et V. KAUFMANN, « Les grandes mobilités professionnelles, pour ou contre l'ancrage local ? », Journées APERAU 2014, "Villes à vivre : le quotidien métropolitain entre ancrage et mobilité", UQAM, Montréal, 2014.

¹⁶⁰ : M. COHEN-EMERIQUE, « Le choc culturel », in E. M. LIPIANSKY et J. DEMORGON, La formation en interculturel, 1999. Nous placerons délibérément la notion de « choc culturel » dans une perspective communicationnelle. Ainsi, nous définirons – non sans réticences - la notion de « choc culturel » comme le produit de difficultés pour se faire comprendre et comprendre se trouvent dans deux systèmes cognitifs distincts. La rencontre d'un signe intensif qui fait problème et n'est pas immédiatement donné comme connu. Une expérience de la différence pouvant générer des barrières communicationnelles - sources potentielles des incompréhensions, des malentendus voire des tensions.

¹⁶¹ : K. A. ETHIER & K. DEAUX, « Negotiating social identity when contexts change : Maintaining identification and responding to threat », Journal of Personality and Social Psychology, vol. 67, 1994, p. 243-251.

Question 5 : Ce « choc »¹⁶² est-il amorti par un jeu constant entre « pôle instrumental » et « pôle ontologique » dans la construction identitaire ? La différenciation de soi et la *réversibilité* des rôles tenus sont partiellement possibles par l'entretien, « en coulisses », d'un patrimoine culturel partagé avec d'autres que soi (ethnicité). Les phénomènes d'ancrage¹⁶³ (et d'entretien d'un « pôle ontologique ») participent pleinement de l'acquisition de compétences en contextes professionnels (« pôle instrumental »). Les managers internationaux qui ne profiteraient pas d'espaces de retrait - communautaire ou familial - pour faire face au caractère anxiogène engendré par la mobilité connaîtraient davantage de difficultés d'adaptation dans les milieux d'accueil.

Question 6 : Les membres des groupes dominants sont-ils ceux qui connaissent « la différenciation de soi » la plus forte¹⁶⁴ ? La capacité et la propension à combiner différentes facettes identitaires varient fortement en fonction des positions sociales de son groupe d'appartenance et des points de référence dans la comparaison sociale¹⁶⁵. La sphère du travail serait, en réalité, la sphère probablement la moins bouleversée à l'occasion de la mobilité internationale (notamment parce que le socle et habiletés professionnelles offriraient un cadre de référence commun aux actions engagées). Le niveau d'incertitude attaché au travail serait plus faible que pour celui des conditions générales de vie, et surtout pour celui des relations avec les membres du pays d'accueil. Nous postulons que les managers qui auraient des problèmes d'adaptation dans la société civile auraient des problèmes au travail, déterminant ainsi une relation de causalité entre les différentes formes possibles d'adaptation.

Question 7 : La notion de « bricolage identitaire » permet-elle de comprendre comment un individu active des schémas de comportement différents suivant la situation sociale dans laquelle il se trouve ? L'individu mobile pourra chercher, dans un contexte d'interaction culturelle donné, à « bricoler » son identité lorsqu'il est soumis à de nombreux « frottements » en surface. La question « de l'inscription d'un principe identitaire dans un être incarné individuel »¹⁶⁶ émerge parce que l'individu doit, personnellement, produire une cohérence et une série d'ajustements que ne peut plus garantir le système¹⁶⁷. Une cohérence que G. DELEUZE nomme « chao-errance ». Le concept d'identité participe de l'étude de l'incorporation de comportements culturels et cognitions et aussi de l'étude de la production – toujours partielle, toujours pour une part inconsciente - de « choix d'appartenances ». La possible manipulation en situation de son ethnicité est un aspect important de nos enquêtes à explorer mais quelle ampleur lui donner dans l'explication ?

Question 8 : En quoi la culture serait « ressource », « atout » et « capacité d'action » pour les managers mobiles¹⁶⁸ ? Une culture – entendue comme « puissance d'agir » - s'érigerait simultanément « en une condition et en une conséquence des compétences

162 : C. CAMILLERI, J. KASTERSZTEIN, E. M. LIPIANSKI, H. MALEWSKA-PEYRE, I TABOADA-LEONETTI, A. VASQUEZ, *Stratégies identitaires*, PUF, 1990.

163 : E. RAMOS, *L'invention des origines. Sociologie de l'ancrage identitaire*, A. Colin, 2006.

164 : Les travaux de E. CAUSSE « confirment l'impact du statut social et du contexte sur la différenciation de soi. En fonction des positions sociales de leurs groupes, les individus n'ont pas le même rapport au modèle de l'unicité, qui est pleinement incarné par les dominants mais contradictoire avec les normes homogénéisantes des groupes dominés » (E. CAUSSE et M. L. FELONNEAU, « Unicité personnelle et variations intraculturelles : statut, contexte et comparaison sociale », *Actes du 54ème congrès de la Société Française de Psychologie*, 3-5 septembre 2012).

165 : E. CAUSSE et M. L. FELONNEAU, « Unicité personnelle et variations intraculturelles : statut, contexte et comparaison sociale », *Actes du 54ème congrès de la Société Française de Psychologie*, 3-5 septembre 2012.

166 : M. C. NIZZI, « Le propre et l'étranger : le concept d'identité vécue en première personne », *Thèse de Philosophie de l'Université de Paris 1*, 2011, p. 24.

167 : F. DUBET, *Le travail des sociétés*, Le Seuil, 2009.

168 : E. FRIEDBERG, « La culture « nationale » n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue Française de Sociologie*, 46, 2005/1.

humaines » qui fonde les contours d'une identité¹⁶⁹.

Question 9 : Peut-on faire état de « stratégies identitaires » pour caractériser la possible variété de positionnements pris par des managers cherchant à articuler les représentations de deux ou plusieurs ensembles culturels en présence¹⁷⁰. Depuis le repli radical sur sa culture d'origine et l'imperméabilité à la culture étrangère à la conversion qui fait que le manager international ne se reconnaît plus comme affilié à son ancien système culturel, il existerait une pluralité d'expériences sociales de la mobilité internationale. Si l'entreprise offre à ses membres un espace de déploiement à d'éventuelles stratégies de manipulation de leur différence culturelle ou ethnique, en quoi ces possibles manipulations peuvent-elles être acceptées, et même s'inscrire dans une stratégie de carrière pour devenir « payantes » ?

Question 10 : Peut-on imaginer une dialectique entre « saule » et « nénuphar » ? Est-il possible de rendre compte des phénomènes interculturels en traçant les trajectoires de vies, les événements, les interactions autrement qu'avec des modèles théoriques prônant une unicité de soi et de principes d'action représentés autour de la figure sédimentée de l'iceberg¹⁷¹ ou de l'arbre solidement enraciné. Comment, en portant attention à des vies¹⁷² et identités « plurielles »¹⁷³, aider à renouveler, dans le champ du management interculturel, notre compréhension du concept de culture et d'un modèle implicite de cohérence des comportements ?

Question 11 : Le concept de « référentiel de sens »¹⁷⁴ rend-elle utilement compte du sens subjectif que chacun donne à ses conduites en contexte multiculturel ? La réflexion doit accorder, selon nous, une attention particulière à la manière dont la culture s'exprime dans l'action, c'est à dire à la façon dont les personnes sont prises dans un *flux expérientiel* qui les dépasse et face auquel elles tentent d'extraire des éléments de sens culturels et les réordonner dans un cadre plus large (parce que c'était mon rôle, parce que c'est mon intérêt, parce qu'aucun de nous ne l'aurait fait seul, parce que c'est notre intérêt...). Ces interactions

169 : G. VINSONNEAU, L'identité culturelle, Armand Colin, 2002, p. 15.

170 : C. CAMILLERI précise que "la circulation du sujet à travers sous-groupes et sous-cultures devenus disparates lui donne la possibilité d'accéder à la conscience des représentations qu'elles contiennent et, donc, de s'en distancer : d'où le pouvoir de se livrer à une manipulation personnelle de cette matière et se constituer "sa formule culturelle" propre (...). Si la culture contribue à construire les groupes et individus, ceux-ci à leur tour s'en emparent pour la faire servir à leurs buts et intérêts (« Cultures et stratégies : ou les mille manières de s'adapter », Sciences Humaines, n°16, Avril 1992).

171 : N. PRIME, "Cultures et mondialisation : l'unité dans la diversité", L'Expansion Management Review, p. 52-65, 2001. " Les cultures sont sans cesse réinventées grâce à la capacité d'innovation ou de "bricolage" des individus et des groupes pour s'approprier le nouveau et l'articuler avec l'ancien, pour le "domestiquer" : au niveau individuel, on peut être un agent de change à la Bourse de Bombay, qui surveille les cours comme sur toute autre place financière, qui porte des vêtements occidentaux, parle anglais, mange à la cantine des plats non coutumiers en compagnie de collègues de différentes castes, et, simultanément, une fois revenu chez soi, prendre un bain purificateur, endosser le *dhoti* (pagne traditionnel), se retirer quelques instants pour méditer dans sa salle de prière et discuter avec les siens des stratégies à déployer pour le mariage d'une sœur. La coexistence de normes et de comportements a priori incompatibles est un mode d'acculturation fréquent (compartimentation du comportement), et qui renforce l'importance que l'on doit accorder aux contextes dans la compréhension des comportements ("on n'est pas la même tout le temps").

172 : B. LAHIRE, L'homme pluriel, Armand Colin, 1998.

173 : Pour que nous puissions parler « d'identités plurielles », V. DESCOMBES (Les embarras de l'identité, Gallimard, 2013, p. 45) admet qu'elles pourraient l'être de deux façons : « par une succession des identités que déclare l'individu quand il se présente aux autres (à la façon d'une succession des rôles pour un même acteur) ou par une distinction des aspects simultanés de sa personne ».

174 : C. GEERTZ, The Interpretation of Cultures, Basic Books, 1973. La notion de « référentiel de sens » est pensée par C. GEERTZ et nombre d'interculturalistes comme origine et résultat de « réseaux de signification » que les hommes ont eux-mêmes tissé et dans lesquels ils sont pris.

sont « plus qu'un simple partage ou échanges d'informations ; elles construisent, génèrent « quelque chose » d'autre que ce que était présent avant l'échange : des significations, des actions coordonnées »¹⁷⁵. La situation fait culture.

Question 12 : Comment explorer le contexte situationnel en croisant les « échelles d'observation »¹⁷⁶ ? Entre codes d'appartenance hérités et codes de référence choisis, c'est bien au moins à quatre niveaux d'observation que devrait s'entendre l'analyse des faits et relations dits « *interculturels* » : le niveau de l'individu qui travaille, celui des équipes multiculturelles où il opère et celui de l'institution qui l'emploie, insérée elle-même dans une ou plusieurs cultures nationales.

Question 13 : Dans quelle mesure, est-il pertinent de relativiser la notion de « culture nationale » ? A l'examen de la pluralité des situations de travail en contexte multiculturel, la culture nationale n'est pas nécessairement la variable la plus discriminante ou la plus significative des comportements, eu égard aux objets de recherche que nous choisissons d'étudier dans ce livre.

Question 14 : Comment fonder une anthropologie plurielle des régimes d'action en contexte multiculturel en admettant le mode « plural » du fonctionnement des individus¹⁷⁷ ? Etude de l'identité et de la culture sont nécessaires conjointement. La recherche en management interculturel a tout intérêt à faire vivre, de concert selon nous, parce que l'une ne peut être légitime sans l'autre, une perspective centrée sur l'acculturation (qui montre la force des modèles normatifs conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence et le fait qu'une classe sociale est statistiquement attachée à un registre culturel particulier) et une perspective d'*interculturalisation* rendant justice à l'activité tiraillée de sujets engagés dans des constructions identitaires en rapport avec des « cultures de contact » (qui fait état des dissonances culturelles des acteurs culturels sans nier les dynamiques inégalitaires plus larges). A chaque niveau correspond un ordre de complexité utile à la recherche.

La construction de cet ouvrage obéit à deux grands temps.

La première partie consiste en une enquête nourrie par nos observations de terrain sur les diverses formes prises par la mobilité et la manière dont l'Homme mondialisé est aux prises avec la construction de son identité et les diverses manifestations de son ethnicité comme de ses différences culturelles par rapport aux différents milieux d'accueil.

La seconde partie, délibérément plus théorique, nous permettra de présenter une autre vision de cette mise en mobilité généralisée dans nos sociétés occidentales. Comment l'Homme mondialisé se rend t'il ou non « multipolaire » ? Nous nous attacherons à expliquer ce qui constitue un « référentiel de sens » pour l'Homme mondialisé, à relier mobilité et transnationalisme, et enfin à aborder l'angle philosophique de la relation à autrui en mobilisant les notions de rhizome et d'*interculturalisation*. Le sujet que l'on étudie en management interculturel est-il le résultat d'une opération que l'on peut localiser, hors de lui, dans un « dehors » (une culture nationale), dans le constituant d'un cogito conscient (un sujet transcendantal) ou bien encore dans une « multiplicité en relations »¹⁷⁸ ouvrant à la figure d'un archipel ?

175 : F. ALLARD-POESI, "Accords et désaccords dans les équipes", *Management et Conjoncture Sociale*, n° 619, 2003, p. 35-42.

176 : D. DESJEUX, *Le sens de l'autre*, L'Harmattan, 1991.

177 : V. DESCOMBES, *Les embarras de l'identité*, Gallimard, 2013, p. 46.

178 : Ce sont ici trois courants qui se dessinent et la recherche interculturelle nous apparaît devoir se situer au croisement

de ces trois « pôles » : les invariants structuraux (effet de culture), la pensée du cogito d'une personne libre (effet d'acteur) et une perspective empiriste de l'immanence radicale et du devenir (effet de situation). « Je crois qu'il n'y a plus d'« être », clame E. GLISSANT en représentant du « troisième pôle ». « L'être, c'est une grande, noble et incommensurable invention de l'Occident, et en particulier de la philosophie grecque. (...) Je crois qu'il faut dire qu'il n'y a plus que de l'étant, c'est-à-dire des existences particulières qui correspondent, qui entrent en conflit... » (E. GLISSANT, L'imaginaire des langues. Entretiens avec Lise Gauvin (1991-2009), Gallimard, 2011).