

L'Homme mondialisé

Identités en archipel de managers mobiles

Diversité culturelle et dynamique des organisations

Collection fondée et dirigée par Yih-teen Lee

Cette collection se propose de prendre en compte la notion de culture en l'approchant au travers d'enjeux liés au comportement humain dans les organisations et aux pratiques de gestion.

Elle est ouverte à toute problématique abordant les questions de management, de communication, de médiation, etc., dans les disciplines des sciences humaines et sociales et des sciences de gestion.

Son but est d'établir des ponts entre des porteurs de cultures différentes tant au niveau des individus que celui des communautés, tant sur le plan national qu'international et sociétal.

Graphisme :

Samantha Guénette et F. Paolo Sciortino Agence B+
bpositive.pa@gmail.com

Œuvre de la première page de couverture intitulée « 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.

Chaher Mohamed Said Omar
chahermohamed@outlook.com

Pierre-Robert CLOET et Philippe PIERRE

L'Homme mondialisé

Identités en archipel de managers mobiles

L'Harmattan

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 et actuels collègues 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.

Si un étranger est un ami que l'on ne connaît pas encore, comme aime à le citer si justement Eric Chambraud, notre gratitude va aussi pleinement à Patrick Bechaux, Emmanuel Carrier, David Haddad, Stéphanie Bertin, Hubert Baur, Sylvestre Guillien, Jean-François Ravix, Gilles Breem auprès de qui nous avons beaucoup appris sur ce thème de l'interculturel et pu vivre, avec Evalde Mutabazi, Pascal Hanon ou Franck Pruvost, des formes inno-

vantes d'expérimentation pédagogique. Avec ces professionnels de haute qualité, il s'agit de « vouloir vouloir », « s'immerger sans se noyer », « comprendre pour survivre », « interagir pour vivre bien », « penser l'autre » et non « penser comme l'autre » !

Merci à Chaher Mohamed Saïd Omar pour nous avoir offert ses œuvres originales qui illustrent cet ouvrage. Ainsi présente t-il les trois tableaux :

- « RHIZOME » (page de 1^{ère} de couverture). 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 ;
- « HEAD » (page 59, en exergue à la Partie 1. Œuvre sur fond bleu). Il s'agit d'entrer dans la tête d'un homme, dont les connexions mentales semblent, d'un point de vue méthodologique, organisées. Or, en y prêtant une attention particulière, surgissent des mécanismes de dissonances cognitives. Ces tensions tues, au nom de la performance ;
- « HOM » (page 227, en exergue à la Partie 2). 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.

Pierre Robert Cloet et Philippe Pierre
Paris, le 30 novembre 2017.

Les auteurs

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, « Équilibrer mobilité et sédentarité : les stratégies d'adaptation du “poly-ancrage” », dans A. M. Guénette, 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 économique et sociale*, décembre 2014.

Cloet Pierre Robert et Martel Kerstin, « La communication interculturelle au sein d'équipes franco-allemandes », dans *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 », dans S. Hugues, D. Leeman, B. Lefebvre, *De l'université à l'entreprise : les métiers de l'interculturel*, Éditions Lambert Lucas, 2013.

Cloet Pierre Robert, Martel Kerstin et Legué Bénédicte, *Unis dans la diversité : les hymnes et drapeaux de l'Union Européenne*, Éditions 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 économique et sociale*, juin 2012.

Cloet Pierre Robert, Colomb Violette et Rompa-Sinke Élisabeth, *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 Élisabeth et Benayoun Jean-Michel, *Langue et diversité(s). Quelles stratégies interculturelles pour demain ?*, Michel Houdiard Éditeur, 2017.
- Cloet Pierre Robert, Guénette 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 », dossier publié dans la *Revue économique et sociale*, vol. 75, n°3, 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*, Éditions du Seuil, 2003.
- Pierre Philippe, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Éditions 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. Évolution, tendances et critiques*, EMS, 2018.

Sommaire

Introduction.....	11
Entre équilibre et mouvements.....	13

Partie 1 Les ailes et les racines

Pour l'étude des usages de l'ethnicité dans les parcours de managers mobiles	59
---	-----------

I – Le contexte professionnel de l'Homme mondialisé : changement d'époque et nouvelle donne ?	70
II – Mobilité géographique, jeux identitaires et usages de l'ethnicité pour l'Homme mondialisé	154

Partie 2 Le saule et le nénuphar

Pour une approche nouvelle du management interculturel.....	221
--	------------

III – Les récits du voyageur. Expériences narratives de soi à l'étranger	233
IV – Que comprendre des bricolages identitaires à l'œuvre ?	264

Conclusion	313
-------------------------	------------

Penser ensemble identité et culture, ethnicité et modernité tardive.....	315
---	------------

Annexe	337
---------------------	------------

Méthodologie	339
---------------------------	------------

Table des matières	349
---------------------------------	------------

Ouvrages parus dans la même collection.....	353
--	------------

INTRODUCTION

Entre Équilibre et mouvements

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.

Écrire 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 peuplent, 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'État, 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'État. Jamais l'histoire n'a compris le nomadisme, jamais le livre n'a compris le dehors. Au cours d'une longue histoire, l'État 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'État 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.

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)¹.

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)².

« 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 »³.

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 mondialisés⁴.

¹ J. P. Sartre, *Situations X*, Gallimard, 1976.

² R. L. Stevenson, *L'étrange cas du Dr Jekyll et de Mr Hyde*, Librio, 2009, p. 73.

³ D. Schnapper, « Préface », L. Muller et S. de Tapia, *Migrations et cultures de l'entre-deux*, L'Harmattan, 2010, p. 18.

⁴ J. Lévy, « 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.

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 distantes¹. Ce livre est consacré à l'examen de cet « humain mondialisé » par une vie de travail² et à une dialectique identitaire devenue « multiculturelle » diront certains.

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-Radenković)³.

Nous discuterons, dans cet ouvrage, de l'hypothèse d'une *mise en mobilité généralisée* de nos contemporains, selon l'expression de A. Bourdin⁴, 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...

¹ M. Lussault, *L'avènement du Monde : essai sur l'habitation humaine de la Terre*, Éditions du Seuil, 2014.

² 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.

³ A. Gohard-Radenković, « 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.

⁴ A. Bourdin, « L'individualisme à l'heure de la mobilité généralisée », dans S. Allemand, F. Ascher et J. Lévy, *Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines*, Éditions Belin, 2004, pp. 91-98.

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 vécues¹ 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 occidentales sous l'extension de forces productives et techniques². 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 territoire³ 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 »⁴. 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'applatissage apparent des structures d'ordre⁵.

Nous centrerons notre regard, dans cet ouvrage, sur les rapports et univers de travail. Nous rejoignons G. Deleuze et F. Guattari et leur intuition

¹ « 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).

² S. Vincent-Geslin, V. Kauffmann et E. Ravalet, « Réversibilités spatiales, réversibilités sociales ? », *SociologieS*, <http://sociologies.revues.org/5473>.

³ Nous entendons ici un territoire comme un espace-temps constitué par les techniques de déplacement et par les techniques de communication.

⁴ M. Kearney, "The Local and the Global: The Anthropology of Globalization and Transnationalism", *Annual Review of Anthropology*, 24, 1995, p. 549.

⁵ L. Ferry, *L'invention de la vie de Bohème : 1830-1900*, Cercle d'Art.

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 250 ethnies ? Comment cet homme réussit-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 spatialités¹, 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 ?

¹ G. Perec, *Espèces d'espaces*, Galilée, 1974.

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 interculturelles¹. 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 interculturel².

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 brosons 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'organisation³.

¹ 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.

² J. F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990.

³ 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 côtoient¹. 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 route². 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 »...

¹ 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, *Être pro*, ESF, 1992 cité par L. Bolstanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, p. 171).

² J. Laloup, *Interstances. Communiquer à contre-sens*, Cabay, 1983 ; M. Bol 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, pp. 720-746).

Ils sont, dans la continuité du processus de rationalisation du monde décrit par M. Weber, les tenants d'une société organisationnelle¹ 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 managériale et de ses critères d'évaluation sur les esprits et l'évolution des sociétés (tendance que J. F. Chanlat nomme « managérialisme »²).

Des êtres aux « semelles de vent »³...
De nouveaux conquérants d'un capitalisme ramifié ?

Le lieu Monde, « réalité spatiale la plus arrimée qui soit »⁴.
« 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. Lévy)⁵.

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 États-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'expansion⁶.

¹ 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).

² J. F. Chanlat, *Sciences sociales et management*, ESKA – Presses Universitaires de Laval, 1998, p. 17.

³ M. Dagnaud, *Le modèle californien. Comment l'esprit collaboratif change le monde*, Odile Jacob, 2016, p. 127.

⁴ J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008, p. 371.

⁵ *Ibidem*.

⁶ R. Reich, *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod, 1993.

Pour cette élite privilégiée, et plus largement pour les couches supérieures de la société informationnelle des pays les plus riches¹, 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 »². 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 passeport 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 églises³, la question du transfert et du contrôle de personnel loin de ses terres d'origine n'est pas récente en organisation. É. 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.

¹ 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).

² A. Bourdin, « L'individualisme à l'heure de la mobilité généralisée », dans S. Allemand, F. Ascher et J. Lévy, *Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines*, Éditions Belin, 2004, pp. 91-98.

³ J. Lacouture, *Jésuites*, Éditions du Seuil, 1991 et 1992.

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 européennes¹. À chaque nation, sa spécialisation ou son génie².

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 (salariés, clients, actionnaires...) comme un principe majeur de création de valeur³. 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 comme ceux suivant la Route de la Soie, il est nécessaire de relier les mobilités physiques des marchands à la réalité de leurs échanges⁴. On suppléait ainsi à des cartes

¹ J. Attali, *L'Homme nomade*, Fayard, 2003.

² N. Élias ou F. Braudel ont su pointer la progression constante des interdépendances (économiques, politiques, militaires, culturelles...) entre les groupes humains et la recomposition conséquente des entités politiques en unités sans cesse plus englobantes.

³ 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.

⁴ 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

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 »¹. « 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”) »². La réalité des échanges y est comme virtualisée pour des individus « désencastrés » de leurs contextes locaux et devenus « voisins déspatialisés »³. 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. Cresswell⁴ 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 »⁵. 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

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.

¹ M. Agier, *La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire*, La Découverte, 2013, p. 58.

² 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 ?

³ A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, 1990.

⁴ T. Cresswell, *On the move : Mobility in the Modern Western World*, Routledge, 2006.

⁵ H. Rheingold, « Smart mobs », *Sociétés*, 1/ 2003, n°79, p. 78.

poussée de nos rapports spatiaux »¹. 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 d'espaces « lisses », « adirectionnels »², 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...)³. 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 XIX^{ème} siècle était fondée sur la complémentarité des métiers et la successivité des tâches à accomplir. Les plates-formes coopératives, en ce début de XXI^{ème} siècle, introduisent une synchronisation à distance pour des membres qui restent connectés, présents, joignables... par des messages, des compteurs, des signatures... quoiqu'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. Rheingold⁴. Avec G. Amar, ethnographe de la modernité tardive, nous noterons que « la synchronisation sociale entretenue par la télévision se dissipe »⁵ tandis que s'accroissent les effets de l'association du microproces-

¹ 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 » (*Ibidem*, p. 217).

² M. Buydens, « Espace lisse / Espace strié » et 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.

³ 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) : pp. 95-119. Voir aussi A. Dagnino, *I nuovi nomadi. Pionieri della mutazione, culture evolutive, nuove professioni*, Castelvecchi, 1996.

⁴ H. Rheingold, « Smart mobs », *Sociétés*, 1/ 2003, n°79, p. 77.

⁵ G. Amar, *Homo mobilis. Le nouvel âge de la mobilité*, Éditions FYP, 2010, p. 78.

seur, 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 croissante¹. Ces firmes s'implantent toutes dans les mêmes zones, sur les mêmes marchés, dans les mêmes mégalo-poles 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 »². 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 »³. 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 »⁴. 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 humaine⁵. La

¹ 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>).

² 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.

³ G. Deleuze et F. Guattari, « Rhizome », *Mille Plateaux*, Les Éditions de Minuit, 1980, p. 278.

⁴ *Ibidem*.

⁵ Z. Bauman, *L'identité*, L'Herne, 2010, p. 25.

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* »¹. 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 les habitent. 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,² 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 mobile³, de cette femme ou de cet homme « aux idées larges qui vit à l'hôtel, bref le cosmopolite »⁴. Quel sens donner à l'expérience de déplacement spatial d'une supposée nouvelle élite managériale en ces temps de crise de l'État-nation et de développement d'un capitalisme que certains qualifient aussi de « cognitif »⁵ ?

¹ P. Hassner, « Revanche et misère des frontières : une dialectique ambiguë », dans J. Birnbaum, *Repousser les frontières*, Gallimard, 2014.

² 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).

³ N. Pépin, *Identités fragmentées*, P. Lang, 2007, p. 117.

⁴ R. E. Park, *La foule et le public*, Parangon, 2007.

⁵ 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 », dans *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 » (*Ibidem*, p. 159). Au lieu d'un logos unique et centralisé qui fixe

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 mondialisé¹. Comme le rappellent L. Bolstanski et È. 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 »². 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 image-ries 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 peuples³. Le capitalisme, par nature, rêve de se constituer en pouvoir universel. On sait qu'une idéologie est dominante

la politique générale, la réalité éclatée des entreprises en réseau doit nous faire accepter une multiplicité de logoi 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 Barloewen, *Anthropologie de la mondialisation*, Éditions des syrtès, 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 » (*Ibidem*, p. 349).

¹ L. Bolstanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, Gallimard, p. 169.

² L. Bolstanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, Gallimard, p. 170.

³ D. Martin, J. L. Metzger et P. Pierre, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Éditions 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 : (a) 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 États-économies) ; (b) 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 ; (c) 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.

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 discontinu¹. Pour J. Lévy, « 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 »². 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 »³. 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 » ?

¹ D. Peraya, « Un regard sur la "distance", vue de la "présence" », *Distances et savoirs*, vol. 9, mars 2011, pp. 445-452.

² J. Lévy, *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 » (*Ibidem*, p. 361).

³ S. Vertovec, "Super-Diversity and Its Implications", *Ethnic and Racial Studies*, 2007, pp. 1024-1054.

« Loin des yeux, près du cœur »... Rapports inédits entre global et local dans les entreprises mondialisées¹

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)².

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 »³.

¹ S. Dufoix, C. Guerassimoff et A. de Tinguy, *Loin des yeux, près du cœur. Les États et leurs expatriés*, Presses de Sciences po, 2010. Dans leur ouvrage, S. Dufoix, C. Guerassimoff et A. de Tinguy pointent la reconnaissance par les États 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...

² 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).

³ 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 succèderait 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 *Litttré* 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>).

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)¹.

Dans des lieux comme démultipliés par la mondialisation en cours, la « loyauté ambiguë »² 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 »³. Pensons à ces familles transnationales⁴ qui sont le fruit de migrations forcées et de guerres et à qui on donnera ou pas le droit d'élire et d'être élu, que l'on soupçonnera longtemps d'être plus loyales envers un pays qu'un autre⁵. 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 »⁶.

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

¹ N. Dittmar, « Des enjeux philosophiques de l'interculturel », *Alterstice*, 2012, p. 92.

² A. Schutz, *L'Étranger. Un essai de psychologie sociale (1944) suivi de L'homme qui rentre au pays* (1945), Allia, 2010, p. 37.

³ M. Agier, *La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire*, La Découverte, 2013, p. 95.

⁴ 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'État-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. Tarius, « Au-delà des États-nations : des sociétés de migrants », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 17, n°2, 2001, p. 7).

⁵ G. Mummert, « Familles transnationales défiant les États-nation : quatre lieux d'engagement autour des droits des enfants et des familles », *Alterstice*, 3 (1), 2013, pp. 17-34.

⁶ A. Mbembe, *Critique de la raison nègre*, La découverte, 2013, p. 151.

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 culturelles¹ 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 lointaine².

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. Simmel³. 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 lieu de cette économie monétaire qui substitue des rapports quantitatifs,

¹ 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 Éditions Saint Yves, 1983, pp. 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 et C. Silva, "Positive intergroup attitudes : The role of ethnic identity", *International Journal of Behavioral Development*, 31, 2007, pp. 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.

² A. Moles et E. Rohmer, *Psychologie de l'espace*, Casterman, 1972.

³ 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 » dans G. Simmel, *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, PUF, « Sociologies », 1999, pp. 599-684.

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 États 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 »¹. 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 »². 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)³.

L'Homme mondialisé invite à un 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...) ⁴. Pour des sujets-travailleurs habitant la frange d'une réalité « *entre deux* » ⁵ 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

¹ J. Nowicki, *L'homme des confins. Pour une anthropologie interculturelle*, Éditions du CNRS, 2008.

² A. Mbembe, *Critique de la raison nègre*, La découverte, 2013, p. 149.

³ M. Foucault, « Des espaces autres », *Dits et écrits II*, 1976-1988, Gallimard, « Quarto », 2001, pp. 1571-1581.

⁴ A. Appadurai, *Modernity at Large : Cultural Dimensions of Globalization*, University of Minnesota Press, 1996.

⁵ H. K. Bhabha, *Les Lieux de la culture. Une théorie postcoloniale*, Payot, 2007, p. 47.

une critique de la notion d'*identité culturelle*¹ (pensée d'abord en rapport aux découpages territoriaux propres aux États-nations).

Le « *global* », s'interroge P. Kennedy², « 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 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 États-nations »³... 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 »⁴. 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 mobiles⁵) 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 »⁶. A. Tarrius a voulu ainsi

¹ L. A. Jensen, J. J. Arnett and J. Mc Kenzie, "Globalization and Cultural Identity", S. J. Schwartz, V. L. Vignolles and K. Luyckx, *Handbook of Identity and Research*, Springer, 2011, pp. 285-301.

² 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.

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

⁴ P. Kennedy, « La force du local, la fragilité d'une conscience globale », *Les grands dossiers. Sciences Humaines*, n°31, juin-juillet 2013.

⁵ 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, pp. 357-381 ; C. Brewster, H. Harris and J. Petrović, "Globally Mobile Employees: Managing the Mix", *Journal of Professional Human Resource Management*, 25, 2001, pp. 11-15.

⁶ 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

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 « fournis 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. Tarrius¹.

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 mondiale »², 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 intermétropolitains »³ 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 »⁴.

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 ».

¹ 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.

² A. Tarrius, « Introduction », A. Tarrius, L. Missaoui et F. Qacha, *Transmigrants et nouveaux étrangers*, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 20.

³ 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.

⁴ A. Tarrius, « Introduction », A. Tarrius, L. Missaoui et F. Qacha, *Transmigrants et nouveaux étrangers*, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 20.

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 États-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)¹.

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 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 »².

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 dépayssées, c'est peut être aussi un travail incessant et parcellaire de mise en récit de leur existence professionnelle pour eux et pour leurs proches³. Mais que sait-on vraiment de cette réalité humaine vé-

¹ H. Oussiali et P. Pierre, « Immigrés et cadres internationaux. Deux figures de la socialisation interculturelle dans nos sociétés contemporaines », dans M. Benguerna. *Gestion des entreprises, nouvelles compétences sociales et défis interculturels*. CREAD, 2010.

² *Ibidem*.

³ 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

cue ? 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 ethnique¹ 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 »², 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)³.

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. 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)⁴.

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. Théry, « De la question du genre à celle de la personne », dans P. Corcuff, C. Le Bart et F. de Singly, *L'individu aujourd'hui. Débats sociologiques et contrepoints philosophiques*, Presses Universitaires de Rennes, 2010, pp. 373-384).

¹ 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.

² H. Raymond, « Les samourais de la raison. Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du travail*, n°4, 1982.

³ 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.

⁴ D. Rolland, « Je dis toujours que je reviens », C. Mestre et M. R. Moro, *Partir, migrer. L'éloge du détour*, Éditions la pensée sauvage, 2008, p. 50.

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)¹.

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 circulaire » de leurs personnels que nous nous proposons, dans cet ouvrage, de mieux comprendre dans leurs effets de coprésence ou de contiguïté². 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 large³ 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 autres⁴ ; d'autres les rattacheront à l'examen de « compétences »⁵ ou à une « intelligence »⁶ interculturelles. « Vivre au loin mais

¹ A. Schutz, *L'Étranger*, Allia, 2003.

² L. Missaoui et A. Tarrius, « Villes et migrants, du lieu-monde au lieu-passage », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°22, 2006, p. 43.

³ M. P. Bell and 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, pp. 47-74 ; H. J. M. Hermans and H. J. G. Kempen, "Moving cultures: The perilous problems of cultural dichotomies in a globalizing society", *American Psychologist*, 53(10), 1998, pp. 1111-1120.

⁴ M. Dirba, "Towards proteophilic competence ? Intercultural learning and language education in Latvia", *Intercultural education*, 18 (3), Routledge, pp. 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.

⁵ A. M. Guénette, Y. t. Lee et V. Calvez, *La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan, 2008.

⁶ P. C. Earley et S. ANG, *Cultural Intelligence : Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, 2003 ; J.L. 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, pp. 123-143 ; M. Sauquet et M. Vielajus, *L'intelligence interculturelle. 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*, ELCM, 2014.

toujours proche »¹ 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 « double présence »² et d'une conscience au monde sur le mode « et/et »³. Les immigrés, « hommes des racines » semblent devenir de plus en plus chaque jour « hommes des antennes »⁴, du fait de la pluralité des références et des valeurs qu'ils mobilisent et tentent de relier dans des réseaux transnationaux⁵. Le concept de « citoyenneté flexible », développé par A. Ong, renvoie à ce statut national largement indéterminé⁶. 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. Giles⁷ 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. Beck⁸ 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 manifes-

¹ S. Dufoix, C. Guerrassimoff et A. de Tinguy, *Loin des yeux, près du cœur*, PFNSP, 2010, p. 28.

² A. Sayad, *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Seuil, 1999.

³ U. Beck, *Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?*, Aubier, 2006, p. 117.

⁴ A. Perotti, *Migrations et société pluriculturelle en Europe*, L'Harmattan, 1996, p. 85.

⁵ 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 (ethnoscapes (touristes, réfugiés, managers internationaux, migrants...) – mediascape – technoscape (savoirs et technologies) – finanscape (capitaux) et ideoscape (idéologies dominantes et mouvements alternatifs) sont enchevêtrés et disjoints.

⁶ A. Ong, *Flexible Citizenship: The Cultural Logics of Transnationality*, Duke University Press, 1999.

⁷ 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, pp. 121-148, 2005.

⁸ U. Beck, « La condition cosmopolite et le piège du nationalisme méthodologique », dans M. Wieviorka, *Sciences sociales en mutation. Sciences Humaines*, 2007, pp. 223-236.

tations 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 »¹. 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, comme étant caractéristiques de la vie sociale moderne². 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 relient 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 »³. Le local se déterritorialise. Nous chercherons à convaincre que cultures et identités sont nécessairement à penser ensemble et non séparément.

¹ A. Schutz, *L'étranger. Un essai de psychologie sociale* (1944) suivi de *L'homme qui rentre au pays* (1945), Allia, 2010, p. 38.

² J. Tomlinson, *Globalization and Culture*, Polity Press, 1999.

³ P. Kennedy, « La force du local, la fragilité d'une conscience globale », *Les grands dossiers. Sciences Humaines*, n°31, juin-juillet 2013.

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)¹.

L'ethnicité, définie comme croyance subjective à une ou plusieurs communautés d'origine², 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 »³, n'insistant pas sur les difficultés à être expatrié, loin de ses terres, balotté par les voyages... Il faut pourtant souvent s'y résoudre. Être expatrié, cela revient aussi souvent à aimer les siens à distance. À vivre le déracinement, à se sentir écartelé entre plusieurs traditions en concurrence⁴. Pour l'expatrié, le psychisme aurait plusieurs tiroirs. Cet oubli

¹ A. Gide, *Prétextes*, Mercure de France, 1903.

² 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 histoire des États-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...

³ 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 États-Unis où il dirige les activités de Michelin à un Tokyo en crise, cet homme secret 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" ».

⁴ 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

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 »¹. Il est rare, par exemple, de trouver dans leurs écrits les parcours de vie de binationaux². 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'État-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'internationalisent³. Nous souhaitons élargir ces constats aux champs de la construction de soi et des identités.

français) et d'un pays dans lequel ils n'ont jamais vécu puisque leurs parents n'y ont jamais travaillé.

¹ A. Tarrus, L. Missaoui, « Conclusion », dans A. Tarrus, L. Missaoui et F. Qacha, *Transmigrants et nouveaux étrangers*, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 186.

² 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.

³ 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.

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 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. Chanlat¹, 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 entreprises². 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 organisations³.

La sociologie française et, à sa suite, la recherche en management interculturel⁴, ont encore trop tendance à « sédentariser le social »¹ et à laisser à

¹ J. F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990.

² M. Ferrary et Y. Pesqueux, *L'organisation en réseau. Mythes et réalités*, PUF, 2004, p. 150.

³ P. Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, SIDES, 2003.

⁴ 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

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 termes psychologiques autour « d'un ici-même » qui se réduit à un « soi-même »² et à l'incapacité de penser les processus d'individualisation autrement que sur « le mode du noyau rayonnant sur l'ensemble d'une sphère »³. 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 »⁴.

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 discutés⁵. Dans la mondialisation, aux intersections précisément, des sujets « por-

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).

¹ 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, pp. 241-268).

² *Ibidem*.

³ E. Lozerand, « Penser les individus du monde », *Socio*, 05, Octobre 2015, pp. 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 ».

⁴ R. Linton, *Le fondement culturel de la personnalité*, Bordas, 1977, p. 39.

⁵ 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 États 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 ».

teurs » 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 unique¹. 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 »². 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 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)³.

¹ A. Toynbee, *A Study of History*, Oxford University Press, 1972.

² P. Poutignat et J. Streiff-Fénard, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 166.

³ P. Pierre, « La socialisation des cadres internationaux. Stratégies identitaires et mobilisation de l'ethnicité », *Gestion*, HEC Montréal, volume 27, numéro 1, Printemps 2002.

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 »¹. 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 »². 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 »³.

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 un cadre d'expression possible à une « multinationalité » 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,

¹ E. Ramos, *L'invention des origines. Sociologie de l'ancrage identitaire*, A. Colin, 2006.

² M. L. Hansen, "The Problem of the Third Generation Immigrant", *Augustana Historical Society*, 1938.

³ A. Tarrus, « Introduction », A. Tarrus, L. Missaoui et F. Qacha, *Transmigrants et nouveaux étrangers*, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 23.

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 »¹.

P. Valéry 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 »². Ainsi, au temps de l'appartenance succéderait une posture distanciée et une culture de la distance à ses propres référentiels de sens³. 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 prédictive⁴ : 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 »⁵. Et ce travail de « gestion » de ses appartenances par le sujet ne renverrait-il pas souvent à une quête de *restauration* d'une identité déchue ?

D. Horowitz a su évoquer le « paradoxe de l'ethnicité » de nos sociétés riches contemporaines. À 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

¹ L. Missaoui, « Petit ici, notable là-bas », *Revue européenne des migrations internationales*, n°2, 1995, cité par A. Tarrus, *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Éditions de l'aube, 2000, p. 7.

² P. Valéry, « Notre destin et les lettres », *Regards sur le monde actuel*, cité par P. A. Taguieff, 2004, p. 319.

³ 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).

⁴ D. Horowitz, « Europe and America : a comparative analysis of « ethnicity » », *Revue européenne des migrations internationales*, 1989.

⁵ P. Poutignat et J. Streiff-Fénard, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 77.

Cannell¹) et un désir d'individualité². 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 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 États-Unis, en Chine comme en Inde, affecté par les lectures culturellement singulières de leur fonctionnement et de leurs enjeux »³ 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 »⁴ 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 circulaire » de management⁵ (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 »⁶, E. Mutabazi s'inscrit, comme nous cherchons à le faire aussi dans ce livre, dans une sociologie de l'entreprise faisant une place im-

¹ 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.

² M. Waters, *Ethnic Options. Choosing Identity in America*, University of California Press, 1990, p. 795.

³ J. P. Segal, *Efficaces, ensemble*, Éditions du Seuil, 2009, p. 142.

⁴ M. Abdallah-Preiteille, « De l'interculturel à un humanisme du divers », *Éducation permanente*, n°186, 2011, p. 18.

⁵ E. Mutabazi, « L'entreprise multiculturelle en Afrique en France. Approche sociologique », *Thèse pour le Doctorat de sociologie de l'Institut d'Études Politiques de Paris*, 1999.

⁶ L. Bolstanski, *Séminaire Espaces Temps*, Université européenne de la recherche, 14 décembre 1992, cité par F. Dosse, *L'empire du sens*, La Découverte, 1997, p. 166.

portante à la part explicite, intentionnelle, réfléchie de l'action¹, à la force des liens et réseaux indicibles, qualifiés hier de faibles, et qui relient 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 comparatives des liens culture-comportement dans des sociétés différentes), « *inter-cultural communication* » et « *inter-discourse communication* », approches liées davantage à la dimension pragmatique des liens et de l'interaction entre groupes et entre personnes². 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'analyse³.

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 »⁴.

¹ M. Gauchet, « Changement de paradigme en sciences sociales », *Le Débat*, n°50, mai-août 1988, pp. 165-170.

² R. Scollon et S. X. Scollon, *Intercultural Communication*, Blackwell, 1995 ; H. Primecz, L. Romani and S. Sackmann, "Multiple perspectives in Cross-Cultural Management", *International Journal of Cross-Cultural Management*, 9, 3, 2009.

³ E. Davel, J. P. Dupuis et J. F. Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*, Presses Universitaires Laval – Teluq, 2008.

⁴ 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'Études Politiques de Paris*, Mai 2000.

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...¹.

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 »*.

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

¹ L. Bolstanski et L. Thévenot, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

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 social¹.

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'accueil² ? 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 ?

¹ A. C. Wagner, *Les nouvelles élites de la mondialisation*, PUF, 1998.

² J. W. Berry, « Acculturation et adaptation psychologique » dans 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 and J. W. Berry, *The Cambridge Handbook of acculturation psychology*, 2006, pp. 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 structurels¹, 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 »². 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 »³. 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 champ⁴?

Ainsi, nous ne cherchons pas à comprendre le management « culturel » (renvoyant aux éléments incorporés depuis l'enfance et comparés de cultures

¹ P. Dupriez et S. Simons, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, deuxième édition, 2002.

² G. Devereux, *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Flammarion, 1972, p. 201.

³ J. Demorgon, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropol-Economica, 1996, p. 2.

⁴ B. Lahire, *La culture des individus*, Armand Colin, 2004.

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 expatriations durables en famille des années soixante en entreprise ainsi que des formes de mobilité professionnelle analysées par des sociologues, comme R. Sainsaulieu¹ ou C. Dubar², 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 »³ 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 homogènes⁴.
- Question 3 : Les manières d'être mobile différent-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

¹ R. Sainsaulieu, I. Francfort, F. Osty, M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, La découverte, 2007.

² C. Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, A. Colin, 1998.

³ E. Ravalet, S. Vincent-Geslin, V. Kauffmann 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.

⁴ E. Ravalet, S. Vincent, G. Viry et V. Kauffmann, « 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.

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 »¹ 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 mondes². 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.

• Question 5 : Ce « choc »³ 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'ancrage⁴ (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.

¹ M. Cohen-Émérique, « Le choc culturel », dans E. M. Lipianski 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.

² K. A. Éthier et K. Deaux, « Negotiating social identity when contexts change : Maintaining identification and responding to threat », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 67, 1994, pp. 243-251.

³ C. Camilleri, J. Kastarsztein, E. M. Lipianski, H. Malewska-Peyre, I. Taboada-Leonetti, A. Vasquez, *Stratégies identitaires*, PUF, 1990.

⁴ E. Ramos, *L'invention des origines. Sociologie de l'ancrage identitaire*, A. Colin, 2006.

• Question 6 : Les membres des groupes dominants sont-ils ceux qui connaissent « la différenciation de soi » la plus forte¹ ? 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 sociale². 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 »³ émerge parce que l'individu doit, personnellement, produire une cohérence et une série d'ajustements que ne peut plus garantir le système⁴. 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 ?

¹ 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).

² 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.

³ 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.

⁴ F. Dubet, *Le travail des sociétés*, Le Seuil, 2009.

• Question 8 : En quoi la culture serait « ressource », « atout » et « capacité d'action » pour les managers mobiles¹ ? Une culture – entendue comme « puissance d'agir » – s'érigerait simultanément « en une condition et en une conséquence des compétences humaines » qui fonde les contours d'une identité².

• 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 présence³. 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'iceberg⁴ ou de l'arbre solidement enraciné. Comment, en portant atten-

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

² G. Vinsonneau, *L'identité culturelle*, Armand Colin, 2002, p. 15.

³ 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).

⁴ N. Prime, « Cultures et mondialisation : l'unité dans la diversité », *L'Expansion Management Review*, pp. 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") ».

tion à des vies¹ et identités « plurielles »², 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 »³ 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 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 »⁴. La situation fait culture.

- Question 12 : Comment explorer le contexte situationnel en croisant les « échelles d'observation »⁵ ? 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 » ? À 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.

¹ B. Lahire, *L'homme pluriel*, Armand Colin, 1998.

² 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 ».

³ 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.

⁴ F. Allard-Poesi, « Accords et désaccords dans les équipes », *Management et Conjoncture Sociale*, n°619, 2003, pp. 35-42.

⁵ D. Desjeux, *Le sens de l'autre*, L'Harmattan, 1991.

- Question 14 : Comment fonder une anthropologie plurielle des régimes d'action en contexte multiculturel en admettant le mode « plural » du fonctionnement des individus¹ ? Étude 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'interculturalité* 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). À 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 théorisée, nous permettra de présenter une autre vision de cette mise en mobilité généralisée dans nos sociétés occidentales. Comment l'Homme mondialisé se rend-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'interculturalité. 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 »² ouvrant à la figure d'un archipel ?

¹ V. Descombes, *Les embarras de l'identité*, Gallimard, 2013, p. 46.

² 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 É. 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... » (É. Glissant, *L'imaginaire des langues. Entretiens avec Lise Gauvin (1991-2009)*, Gallimard, 2011).

PARTIE 1

LES AILES ET LES RACINES

POUR L'ÉTUDE DES USAGES DE L'ETHNICITÉ DANS LES PARCOURS DE MANAGERS MOBILES



Cette œuvre est visible en couleur sur le site suivant :
<http://heartbykron.wixsite.com/kron/gallery>

*J'ai du succès dans mes affaires
 J'ai du succès dans mes amours
 Je change souvent de secrétaire
 J'ai mon bureau en haut d'une tour
 D'où je vois la ville à l'envers
 D'où je contrôle mon univers
 J passe la moitié de ma vie en l'air
 Entre New York et Singapour
 Je voyage toujours en première
 J'ai ma résidence secondaire
 Dans tous les Hilton de la Terre
 J'peux pas supporter la misère
 (Au moins es-tu heureux)
 J'suis pas heureux mais j'en ai l'air
 J'ai perdu le sens de l'humour
 Depuis qu'j'ai le sens des affaires
 J'ai réussi et j'en suis fier
 Au fond je n'ai qu'un seul regret
 J'fais pas ce que j'aurais voulu faire
 (Qu'est-ce que tu veux mon vieux?
 Dans la vie on fait ce qu'on peut
 Pas ce qu'on veut)
 J'aurais voulu être un artiste
 Pour pouvoir faire mon numéro
 Quand l'avion se pose sur la piste
 À Rotterdam ou à Rio
 J'aurais voulu être un chanteur
 Pour pouvoir crier qui je suis
 J'aurais voulu être un auteur
 Pour pouvoir inventer ma vie
 Pour pouvoir inventer ma vie
 J'aurais voulu être un acteur
 Pour tous les jours changer de peau
 Et pour pouvoir me trouver beau
 Sur un grand écran en couleur
 Sur un grand écran en couleur
 J'aurais voulu être un artiste
 Pour avoir le monde à refaire
 Pour pouvoir être un anarchiste
 Et vivre comme... un millionnaire
 Et vivre comme... un millionnaire
 J'aurais voulu être un artiste
 Pour pouvoir dire pourquoi j'existe
 (L. Plamondon, M. Berger)¹.*

¹ L. Plamondon, M. Berger, *Starmania*, 1978.

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

Près de 220 millions de personnes vivent actuellement dans un pays dans lequel elles ne sont pas nées et ce chiffre a plus que doublé en 25 ans¹. Cet ensemble vivant de destinées humaines représente déjà la cinquième nation la plus grande du monde alors même qu'elle n'existe pas officiellement. On estime à 1 milliard 200 millions ce nombre en 2050 avec une amplification des mouvements individuels entre les pays du Sud et d'autres pays du Sud. Un enfant apatride naît toutes les 10 minutes.

Plus d'un milliard de personnes voyagent chaque année par avion. On fait cas de plusieurs dizaines de milliers de dirigeants et managers qui partent, chaque année, vivre une expérience de la mobilité géographique supérieure à deux ans en un autre pays. Près de 1,6 million de français sont expatriés à l'heure où nous écrivons mais le nombre d'enquêtes de terrain et de publications sur ce sujet reste assez rare.

Quoique non exclusif, le terrain principal de notre enquête sera celui de très grandes entreprises contemporaines dans lesquels nous avons pu travailler pendant de longues années² et qui célèbrent, sur le plan de leurs discours, des salariés porteurs d'identités multiples, sachant s'adapter à différents contextes culturels de travail et vivre sans rupture apparente, l'expérience répétée de la mobilité géographique. Ces firmes en appelleront ainsi à la promotion de la diversité des équipes et aux promesses souvent floues d'un possible management interculturel.

L'étranger n'aurait plus de secret pour ces managers que l'on dit nomades, qui parviendraient à valoriser, en organisation, des ressources acquises dès le plus jeune âge avec le passage dans des institutions scolaires cosmopolites. Parlant plusieurs langues, habitués à entretenir des amitiés en plusieurs territoires, physiques ou numériques, le voyage et la mobilité constitueraient l'essence même de leur existence que l'on présente comme heureuse.

¹ C. Withol de Wenden, *Atlas des migrations*, Éditions Autrement – Courrier International, 2012, p. 6. Ces 220 millions (dont 20 millions de réfugiés chassés par la guerre, les répressions politiques, les catastrophes climatiques) représentent 3 % de la population mondiale contre 150 millions en 2002 et 45 millions en 1965 (dont aujourd'hui 87 % d'étrangers au Qatar, 46 % en Jordanie contre moins de 4 % en Afrique du Sud, 1,7 % au Japon ou 0,4 % en Inde).

² Voir l'annexe méthodologique venant préciser nos partis-pris analytiques et les conditions de réalisation de nos enquêtes.

À l'examen, la réalité vécue par ces femmes et ces hommes « mondialisés » est beaucoup plus nuancée et interroge l'équivoque d'une définition identitaire d'un « être singulier pluriel »¹. Derrière l'apparente homogénéisation des modes de vie, le partage des mêmes modes de transport, des mêmes rythmes temporels dans les mêmes lieux intercontinentaux, ce qui révèle l'expérience de dirigeants et managers mobiles, comme « déterritorialisés », c'est un processus de construction de différents « mondes » qui ont un sens pour eux et au sein desquels ils se situent et situent les leurs (conjoint, enfants, amis...) comme ils le peuvent : mondes professionnels, engagements associatifs, politiques, religieux... Quand le temps passé en entreprise est pris sur le temps de l'éducation des enfants, quand le temps en avion dépasse de loin celui avec des parents laissés au pays... derrière l'idéalisation de leurs parcours, ces dirigeants et managers mobiles semblent mis en demeure de devoir combiner identité personnelle, familiale, sociale et culturelle avec une fréquentation quotidienne – qui ne va pas de soi – des mondes techniques et des mondes marchands².

Ce vécu de la mobilité internationale, trop peu exploré en sciences sociales, s'apparenterait à un « bricolage », métaphore dont nous discuterons la pertinence face au dynamisme organisateur de l'individu³. Le jeu évoque une succession divisée de moments d'ouverture et de clôture autour d'une règle. Le bricolage ouvre d'autres perspectives. Notre ouvrage montrera que les déplacements géographiques engendrent certes des possibilités d'apprentissage, d'enrichissement que nous pointerons, mais sont aussi souvent porteurs d'une face sombre de l'esprit de conquête, faite d'isolement et de difficultés, souvent tues, à se faire comprendre de partenaires étrangers.

Au cœur des mécanismes de management que connaissent les très grandes entreprises, la personnalité typique de la mondialisation en cours et que nous nommerons « *multipolaire* »⁴ est, selon nous, à saisir sur un double plan : l'un historique, culturel, collectif de la société-monde en construction ; l'autre local, identitaire, individuel dans son expression. Car pour une poignée de personnes, la mondialisation est ce moment dit transculturel d'une possible entrée dans des devenirs multiples qui permet la saisie de plusieurs « masques ». Ce temps serait celui d'un nouveau rapport entre local et global et qui déboucherait sur la constitution d'une trame identitaire ramifiée, voire

¹ Selon l'expression du philosophe J. C. Nancy.

² A. Touraine, *Pourrons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*, Fayard, 1997, p. 184.

³ La notion de bricolage a ceci de satisfaisant qu'elle insinue que la réalité sociale des individus que nous étudions ne peut être saisie par un seul modèle explicatif, que celui-ci en appelle soit aux choix individuels, et aux évidentes limites de l'illusion volontariste d'un libre arbitre, soit aux structures collectives, et à la limite d'une loi d'airain qui voue à la répétition du même. Les modèles se combinent dans la modernité tardive. Les parties de l'histoire ne s'agencent plus exactement dans une totalité comme une construction de Léo (Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 46).

⁴ F. Pietot et R. Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, PFNSP & ANACT, 1994, p. 210.

aussi d'une revendication d'être inassignable car jamais défini par ses seuls papiers d'identité. « Je ne suis d'aucune nationalité prévue par les chancelleries » aimait à dire A. Césaire. Les dirigeants et managers étudiés dans cet ouvrage semblent négocier leurs identités d'une manière qui hiérarchise plusieurs groupes de référence possibles, souvent depuis le plus jeune âge, plusieurs allégeances et instances de contrôle social (la famille de l'enfance, les liens transnationaux de l'adolescence, ceux des études secondaires et supérieures, ceux de l'entreprise, ceux des amis croisés au fil des voyages...). Ces acteurs « singuliers-pluriels » interrogent donc, dans un contexte d'ambiguïté normative, la possibilité de valeurs révisables selon les contextes et les pays traversés¹.

Nous soulignerons, dans cet ouvrage, que les très grandes entreprises questionnent l'idée même d'enracinement sur un territoire, celle d'appartenance à un peuple et au final, celle de nation elle-même. Une certaine tradition d'analyse politique conduit à penser que la nation est le plus vigoureux des cercles communautaires et qu'un individu qui la quitte perdra toutes ses défenses, appuis et chances. Que plus les racines sont profondes, plus les branches de l'arbre peuvent s'étendre. Est-il forcément pertinent d'appliquer cette loi de la nature aux phénomènes culturels ?

L'analyse des parcours de vie des managers qui est nôtre dans ce livre semble pointer un horizon contraire. Des racines profondes seraient des obstacles à la réussite professionnelle et nous proposerons la figure du rhizome comme opérateur logique qui vise à éclairer, sous un jour nouveau, des questions qui se sont posées à nous pour étudier l'intégration en terre étrangère et niveau de bien-être. On sait que les lois de combinaison du rhizome croissent avec la multiplicité et complexifient la manière dont se fixent des formes, se construisent des vitesses, se différencient des flux, se fondent des identités... Le principe du rhizome a pour « tissu la conjonction et... et... et... »². Ainsi que l'a écrit P. Lévy, « au lieu de se définir par son actualité (sa solution), l'entité trouve désormais sa consistance essentielle dans un champ problématique »³.

Questionner ces métaphores du bricolage identitaire et du rhizome, pour de nouvelles catégories de voyageurs auxquels ce livre s'intéresse (managers expatriés mais aussi, dans une moindre mesure, nomades urbains, road-movers, joueurs, voyageurs électroniques...), revient pour nous à comprendre la mondialisation en cours et une planète qui n'a jamais été aussi riche, jamais aussi morcellée et jamais aussi inégale entre sédentaires

¹ Valeurs qui n'apparaîtraient pas, comme dans une certaine tradition philosophique occidentale, comme une substance, un fond permanent, mais plutôt comme une multitude de moments d'expérience et de pensée (plus ou moins conscients) en interaction et nous conduiraient à utiliser, au fil de cet ouvrage, de nouveaux concepts pour mieux les comprendre.

² G. Deleuze et F. Guattari, « Rhizome », *Mille Plateaux*, Les Éditions de Minuit, 1980.

³ P. Lévy, *Qu'est-ce que le virtuel ?*, La Découverte, 1998.

rivés au sol et mobiles supposés cosmopolites ¹. J. Sacks a raison de souligner « qu'il y a peu de chose en commun entre les élites extraterritoriales, pour lesquelles la distance physique ne signifie rien et le temps représente tout, et les autres, qui ont du temps en abondance (souvent à cause du chômage ou du travail à temps partiel) mais peu de liberté de mouvement »². Nous défendrons que la mondialisation produit des imaginaires inédits et l'analyse, pour les comprendre, devrait se fonder davantage qu'elle ne le fait selon nous sur l'étude de phénomènes nouveaux de « transnationalité » et de « transculturalité »³.

C. Geertz est un des penseurs qui a su le mieux explorer le fait que « nous vivons toujours davantage dans un énorme collage. Le monde en chacun de ses lieux ressemble davantage à un bazar koweïtien qu'à un club de gentlemen anglais »⁴. Mais comment, face à ces phénomènes, proposer une conception praxéologique renouvelée de l'identité culturelle dans le champ du travail⁵ ? Nous nous demandons, dans ce livre, en quoi, dès lors, les notions d'ethnicité, d'identité narrative ou de choc « intraculturel », issues d'autres horizons académiques que les seules sciences de gestion, peuvent venir enrichir la compréhension des conditions d'intégration des personnels mobiles géographiquement en entreprise ?

Nous nous interrogeons sur le type de couplage possible entre culture et identité. Étudier les liens possibles entre une matrice, apparemment collective, où le niveau de détermination serait fort, la culture, et un espace, dit individuel, de significations secondaires, liées à une réflexivité conscientielle et aux discours de l'identité.

Nous voulons contribuer à évaluer autrement la portée du concept de culture à l'aune d'une anthropologie de la mondialisation. En quoi la notion de culture est-elle utile pour penser la mobilité quand les concepts de patrie, de terre, d'ancrage, de « naturel »... perdent leur pouvoir et leurs contenus axiologiques ? Dans quelle langue faire le récit de sa mobilité quand on en parle plusieurs depuis l'enfance⁶ ? À quels codes culturels se référer, celui

¹ On compte aujourd'hui 1, 2 milliard de personnes pauvres disposant de moins de un dollar par jour et 2,8 milliards (plus de 45 % de la population mondiale) en ayant moins de deux. Alors que 1,3 milliards d'êtres humains sont privés d'eau potable, les fortunes des deux cents personnes les plus riches du globe dépassent les revenus cumulés de 41 % de la population mondiale (Rapport du PNUD, 1999, p. 38). 1 % des Américains les plus riches capte un cinquième du revenu total annuel des États-Unis.

² J. Sacks, *La dignité de la différence*, Bayard, 2002, p. 59.

³ D. Martin, J. L. Metzger et P. Pierre, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Éditions du Seuil, 2003.

⁴ C. Geertz, *The Uses of Diversity*. In *Tanner Lectures on Human Values*, Vol. 7. Ed. Sterling M. McMurrin, pp. 251-275, Cambridge University Press and University of Utah Press.

⁵ R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, 1977 ; C. Dubar, *La socialisation*, A. Colin, 2002.

⁶ A. Nouss, *La condition de l'exilé*, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2015, p. 71. « L'exilé a quitté un pays. Le post-exilé est celui qui s'éprouve davantage hors d'une

du pays quitté ou celui du pays d'accueil ? Comment dire ce que l'on vit quand ce sont « deux vies qu'on pleure. Deux vies vouées à l'absence, à la dérive. Deux vies jetées sur un radeau qui vogue d'une rive à l'autre, tanguant, divaguant sans jamais vous laisser débarquer sur la terre ferme »¹ ? Quel renouveau heuristique proposer pour ne plus étudier la mobilité géographique à partir des seuls critères territoriaux (de l'État-nation) mais repenser le territoire à partir de l'expérience « rhizomatique » des personnes mobiles² ?

Les managers que nous avons pu étudier semblent accepter ce « devenir plusieurs » dans lequel ils sont engagés, eux et leurs proches, leurs conjoints, leurs enfants, qu'ils le veulent ou non. Ces personnes semblent s'en satisfaire et même en vivre une jubilation en évoluant avec des partenaires de différents pays en différentes langues, dans l'espace physique ou dans celui du net. Cet ouvrage interroge ainsi la discipline du management interculturel et ce que l'on peut entendre par « référentiel de sens ». En contexte multiculturel, le sens est classiquement conçu comme une valeur orientant les buts et l'action (dont les supposées valeurs issues de l'éducation d'un américain, d'un chinois seraient la source de prédictions de comportements) mais le sens doit être aussi appréhendé, et nous verrons en quoi, comme catastrophe, comme sensorialité, comme justification et comme narration d'une expérience entre partenaires de travail différents.

identité que d'un territoire ; hors de l'identité qui devrait être la sienne, celle du pays où il est né mais où n'est pas né son père ou son grand-père, sans pouvoir se réfugier dans l'appartenance qui est la leur, le pays où il n'est pas né. C'est-à-dire que son identité est vécue, perçue, pensée comme un territoire. Il s'exile de la notion territoriale de territoire pour vivre l'exil d'une identité territoriale qui ne relève même plus d'un territoire identitaire. Il territorialise une entité immatérielle, il fixe une mobilité. Il habite l'inhabitable, il habite son exil, fait sa demeure de l'absence, vraie ou fantasmée » (*Ibidem*, p. 136).

¹ E. Heboyan, *Comme un dimanche d'août à Burgaz*, Les Éditions Empreinte, 2011 cité par A. Nouss, *La condition de l'exilé*, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2015, p. 151.

² A. Nouss pour l'exilé écrit : « ainsi avancer l'exil comme expérience, théoriser une expérience exilique pose d'emblée une tension quasi aporétique. Pour être communicable, une expérience demande un ordre qui régle et assure la transmission quand l'exilance suggère d'emblée une expulsion, un mouvement hors d'un ordre premier, celui qui précisément a ordonné ou provoqué l'action. L'exil signifie la possibilité d'une non-appartenance à un ordre initial – puisque l'exil est survie au dehors –, d'une appartenance à un autre ordre et, par conséquent, postule l'existence d'un autre ordre. Comment se fera alors la communication de l'expérience exilique ? Dans quel système expressif et symbolique ? Ni celui d'origine, ni celui d'accueil ne peuvent exiger la priorité car leurs cohérences internes les obligent à une limitation de leurs visées et à une structure relativement close, ce qui entraîne par nécessité un métissage des deux systèmes communicatifs » (A. Nouss, *La condition de l'exilé*, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2015, p. 54).

Des formes variées de mobilité pour de nouveaux rapports à l'espace et au temps

Dans les premières images du film *In the air*, film américain de J. Reithman en 2009, l'acteur G. Clooney, spécialiste du licenciement à qui les entreprises font appel pour avoir l'impression d'avoir les mains propres, incarne un homme élégant, soucieux en apparence du bien des autres, qui sait parfaitement faire tenir costumes et chemises dans un bagage cabine, connaît chaque recoin des aéroports qu'il arpente mais est, en réalité, obnubilé par son travail et nourrit le rêve aberrant d'accumuler 10 millions de miles sur sa carte de fidélité American Airlines. Sa vie s'effondre lorsqu'on lui annonce que les licenciements qu'il opère machinalement vont pouvoir se faire de manière encore plus efficace, *via*... vidéo conférence.

Ce film rend compte d'une des facettes les plus extrêmes de ce que l'on nomme de plus en plus un phénomène de « grande mobilité » pour ceux qui consacrent une part significative de leur temps à se déplacer pour leur exercice professionnel, phénomène qui se donne à voir comme un fait de société auquel ceux qui travaillent auraient du mal à échapper à un moment de leurs carrières¹. Fait nouveau, ce phénomène touche désormais certains enseignants-chercheurs, certains personnels de l'administration publique, certains médecins et plus traditionnellement, les commerciaux, les militaires, les conducteurs de train ou les pilotes, les avocats de grands cabinets, les chercheurs ou les cadres d'institutions internationales privées. Qu'en connaît-on réellement ?

La mobilité géographique d'ordre professionnelle, brièvement définie comme la mobilité d'un individu dans l'espace physique pour des raisons de changement de lieu de travail, se décline le plus souvent en deux types : les migrations, qui concernent des changements définitifs d'espaces de vie et les circulations qui évoquent des mouvements « temporaires ».

Dans les très grandes entreprises mondialisées, un phénomène récent de substitution des formes les plus irréversibles de mobilité telles que la migration ou la mobilité résidentielle de longue durée (expatriation) s'opère vers des formes de multi-résidence, de mobilités quotidiennes, pendulaires ou de courts voyages. Notre intuition est que ces circulations créent des mondes sociaux où s'expérimentent des modalités d'échanges entre personnes humaines d'un type particulier, renouvelant jusqu'à l'appréhension du temps et de l'espace. Ce mouvement a trait à l'amélioration des transports à grande vitesse, avions et trains, à la routinisation des voyages d'affaires, aux pratiques nouvelles de « *commuting* » (comme le fait de travailler à Londres la

¹ L'appellation des « grands mobiles » se diffuse, concerne ceux qui voyagent sur de longues distances hebdomadaires et évoque notamment « les arbitrages complexes que nous réalisons aux différents moments de la vie pour concilier notre vie privée avec les exigences du monde du travail » (E. Ravalet, S. Vincent-Geslin, V. Kauffmann et J. Leveugle, *Tranches de vie mobile*, Loco-L'atelier, 2014, p. 46).

semaine et vivre à Paris le week-end) et de mobilités d'un à deux jours sur des aires géographiques de plusieurs centaines voire milliers de kilomètres. Il n'est plus rare de lier un travail principal au siège de la société, des déplacements dans de nombreuses filiales, des réunions régionales ou internationales, avec un lieu de résidence familiale dans un autre pays du fait des études spécifiques des enfants ou du travail du conjoint. De nouvelles formes d'intermittence de la vie familiale, de bi-résidentialité, de franchissement de grandes distances et de retours chez soi par des transports rapides, se construisent par rapport à l'intérêt du travail et viennent aussi reconfigurer les conditions de vie dans les foyers familiaux des salariés mobiles¹.

Le siècle dernier a été celui de la mobilité individuelle basée sur l'automobile et des transports publics propulsés par des énergies fossiles. Le XXI^{ème} siècle, celui de la toute puissance des industries du silicium, sera celui de nouveaux écosystèmes d'affaires incorporant sans cesse davantage de réseaux digitaux, d'électromobilité, de nomadisme numérique, du temps court de la forme argent et de la supposée valeur sur un supposé marché... Ces phénomènes récents alimenteraient d'une part, une « compression de l'espace-temps », pour reprendre les termes de D. Harvey² et viendraient, d'autre part, modifier en profondeur nos schèmes de perception. Des actions comme les événements sportifs mondiaux ou des représentations photographiques viennent renforcer, sur le plan symbolique, le global émergent³. Comme dans le cas de cet internaute habitué à fondre, en un temps éclair, sur un des points de l'espace du logiciel Google Earth, logiciel combinant vues aériennes et satellitaires. Le temps structurant de moins en moins l'espace du champ perceptif, il n'y a plus moyen de le raccrocher facilement à un temps des aiguilles et d'un flux continu. Les technologies permettent un « pliage » (instantané) de l'espace. Pour Z. Bauman, en ces moments qu'il qualifie de postmodernes, « le temps n'est plus un fleuve, mais un ensemble de mares et de flaques »⁴. H. Rosa préfère parler d'un contexte de « modernité tardive »⁵ et voit, aux sources de cette autre saisie du temps et de l'espace, une accélération du « rythme de vie » par « une multiplication du nombre d'épisodes d'action et, ou d'expériences vécues par unité de temps en raison d'une pénurie des ressources temporelles ». Le monde est mis en mode « avance rapide », comme sur ces appareils électroniques à cassette de notre enfance

¹ M. Lussault, à la suite de M. Stock qui insistait sur le fait qu'un touriste habite *authentiquement* le cadre spatial qu'il arpente, parle « d'habitats polytopiques » pour souligner une augmentation du nombre de personnes habitant de façon permanente plusieurs lieux (*L'homme spatial*, Le Seuil, 2007, p. 9). I. Bertaux-Wiame et P. Tripier, « Les intermittents du foyer ou les arrangements entre membres des couples qui travaillent loin de l'autre », Introduction au dossier, *Cahiers du Genre*, 41, pp. 11-22, 2006 ; C. Vignal, « Injonctions à la mobilité, arbitrages résidentiels et délocalisation de l'emploi », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CXVIII, 2005.

² D. Harvey, *The Conditions of Postmodernity*, Blackwell, 1989.

³ M. Roche, *Mega-Events and Modernity*, Routledge, 2000.

⁴ Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 45.

⁵ H. Rosa, *Accélération*, La découverte, 2010, p. 153.

et comme ces temps de transport qui sont colonisés par le travail plutôt que pour les loisirs ou la relaxation. H. Rosa parle de l'accélération des flux physiques ou informationnels comme expérience majeure du siècle et, pour nous en convaincre, souligne qu'un homme occidental d'une quarantaine d'années a déjà vécu trois fois la vie de son grand-père s'il a vécu trois amours, quatre déménagements et cinq emplois tenus. Et le sociologue allemand de parler de ce qu'il appelle une identité « situative », c'est-à-dire fondée sur la répétition des sollicitations de l'attention. Et nous ferons ici une différence, par exemple, entre un joueur d'échec, en « face-à-face » ou même de poker à plusieurs et celui de la modernité tardive qui rappelle davantage celui d'une Game Boy, bombardé de projectiles qu'il est censé gober, en flux tendu, « juste à temps ». G. Lipovetsky, pour sa part, y voit le remplacement d'un dispositif qui a été détroné du « un vers tous » par le règne du « tous vers tous »¹.

*Des « multiples en puissance » :
dans le champ de l'entre-deux et de
l'entre-deux multiplié par un autre entre-deux...*

Cette première partie de l'ouvrage explore en quoi ces êtres mobiles géographiquement ont tendance à devenir, sous l'influence de ce phénomène de « compression de l'espace-temps » des êtres que nous choisissons de nommer multipolaires et selon quelles raisons. De même qu'en géopolitique, un monde multipolaire est une situation où la puissance politique est partagée entre plusieurs pôles, un manager mobile, « multipolaire », semble pouvoir occuper simultanément ou successivement des positions diverses, des statuts différents et jouer des rôles sociaux multiples pour répondre aux injonctions de son activité professionnelle².

Le capitalisme contemporain est le cadre du développement de cette qualité singulière, lui qui insère de plus en plus les actions dans des activités par « projets » et oblige à des connexions, parfois courtes en durée, où chacun se doit de rester disponible et réactivable en permanence³. L. Bolstanski et È. Chiapello, dans leur livre intitulé *Le nouvel esprit du capitalisme* l'ont bien montré avec un centralisme hiérarchique et une organisation scientifique du travail autour de la délimitation du périmètre d'intervention et du séquençage des tâches, chers à F. W. Taylor, qui deviennent des « formes d'organisation à bannir ». « Les personnes ne feront plus carrière mais passeront d'un projet à un autre » écrivent-ils, « leur

¹ G. Lipovetsky et J. Serroy, *L'Esthétisation du monde : vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Gallimard, 2013.

² M. Featherstone et S. LASH, *Recognition and Difference: Politics, Identity, Multiculture*, Sage, 2002.

³ L. Bolstanski, et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, Gallimard, p. 170.

réussite sur un projet donné leur permettant d'accéder à d'autres projets plus intéressants »¹. En parallèle, l'accent est de plus en plus porté sur l'employabilité à conserver tout au long de la vie plutôt que sur le travail (cycle rassurant des tâches à accomplir pour faire grandir un savoir-faire reconnu localement). Les termes de flexibilité, de flexisécurité en viennent à dominer tant dans les discours managériaux que politiques, soulignant de fait la mutation mobilière de toute activité professionnelle et de tout revenu garanti a minima pour le futur.

V. de Gaulejac souligne pour un individu qu'il nomme « hyper-moderne », « multi-appartenant », qu'il lui faut « effectuer un travail constant sur lui même pour retrouver, dans cette diversité des positions occupées et des attributs identitaires qu'elles contiennent, une cohérence, une unité, une permanence. Face à ces changements accélérés, la cohérence entre identité sociale et identité personnelle est moins assurée »².

Ce livre interroge ainsi une problématique du transnationalisme et de la transculturalité³ qui se fait jour en entreprise pour une minorité d'individus capables apparemment « d'entrer momentanément ou durablement dans des univers de normes qui leur sont étrangers sans pour autant quitter les leurs »⁴, pour des individus « multirésidents » par choix et, ou par nécessité⁵. La vie des managers mobiles que nous avons étudiés a souvent à voir avec la polyphonie et avec le type de construction d'un « film choral » comme *Short cuts* de R. Altman (1993) ou *Babel* de A. G. Inarritu (2006), illustrant l'entremêlement des destins de plusieurs personnages à la fois. Ces managers sont des « multiples en puissance »⁶ obligés de choisir, bouger, quitter, combiner, revenir... Leurs parcours à la manière de fils tissés dans une tapisserie, illustreraient certaines mutations du monde contemporain : mondialisa-

¹ *Ibidem*, p. 155.

² V. de Gaulejac dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, Éres, 2002, p. 179.

³ Le préfixe « trans » qui compose le concept sous-entend une dynamique d'hybridation constante entre individus, citoyens, exilés, consommateurs, salariés... censés décider de leurs appartenances dans une société où le modèle de l'État-nation est dépassé. Le monde social n'aurait plus à être appréhendé selon des dyades (en lien avec l'histoire coloniale) supposant des systèmes culturels relativement clos et autonomes (« ami-enemi », « proche-lointain », « propre-étranger »...) mais selon un principe agissant de syncrétisme impliquant « une réalité quotidienne marquée par la traversée constante de frontières » (B. Ramirez) et par le fait que l'on ne puisse séparer analytiquement ce qui relève de l'identité et de l'altérité, que l'on ne puisse distinguer sa propre culture de celle des autres (W. Welsch, « Transculturality : the Puzzling Form of Cultures Today », in M. Featherstone et S. LASH, *Spaces of culture. City, Nation, World*, Sage, 1999, pp. 194-213).

⁴ A. Tarrus, *Les nouveaux cosmopolitismes*, Éditions de l'Aube, 2000, p. 141.

⁵ M. Lussault parle d'une gestion de la « polytopie » « en organisant une trame complexe et changeante de parcours qui assure l'accessibilité aux divers lieux de leurs repos et de leurs travaux et la connexion des différents temps biographiques qui correspondent à chacun de ces mouvements et de ces stations » (*L'homme spatial*, Le Seuil, 2007, p. 349).

⁶ I. Hacking, *L'âme réécrite*, Le Seuil, 1998, p. 410.

tion, c'est-à-dire un universalisme mondial d'inspiration occidentale, abolition apparente des distances pour les personnes, besoin social de vitesse, injonction à l'instantanéité de la circulation des biens et de l'information, hétérogénéité culturelle et coexistence de formes de diversité en organisation liés aux âges, aux métiers, aux nationalités... Dans ces contextes, comment celui que nous nommons Homme mondialisé va-t-il pouvoir « bricoler », « interculturaliser » son ou ses identités ?

On attribue à R. Aron la phrase que ce sont les hommes qui écrivent l'Histoire, mais ils ne savent pas l'Histoire qu'ils écrivent. Affirmons tout net que nous ne croyons pas en l'émergence d'un « homme global » capable d'accrocher sa culture à un porte manteau au gré des situations et changer de peau selon les interlocuteurs et les contextes. Pas plus qu'il n'existe de monde dans lequel on puisse choisir sa langue et en changer au gré des vents. Les champs culturels sont ce qui existe, ce qui est persistant, sans que jamais personne ne les aient pensé en propre. Des champs dans lesquels il n'y a pas un mais plusieurs ordres symboliques. En cela, les nouvelles frontières de la mondialisation ne font pas disparaître ancrages et origines¹. Et ce livre éclaire précisément les processus encore trop peu explorés par lesquels des managers internationaux continuent à s'approprier l'esprit de la communauté à laquelle ils appartiennent (les mondes des origines, du passé, des racines...) et, en même temps, s'identifient à des rôles professionnels en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace, hors de leur contexte culturel d'origine (les mondes de l'organisation, du présent, des ailes permises par les avions et les trains à grande vitesse...)². Chez ces managers, dans un rapport dialectique, phénomènes « archaïques » d'ancrage culturels et ethniques coexistent avec un intense développement technologique³.

Si notre réflexion se situe dans le prolongement des études sur l'intériorisation par l'étranger des ambivalences psychologiques portées par la migration à une époque donnée, peut-on pour autant penser qu'un plan de Berlin d'avant-guerre aide à se repérer vraiment dans le Berlin de 2015⁴ ? Ce monde de l'entre-deux des managers mobiles obéit-il à des lois propres et différentes de celles qui régissent les confrontations humaines, pour une large part, sédentaires qui sont celles qui sont encore étudiées dans la discipline du management interculturel ? Nous pensons ici aux travaux devenus classiques sur les rapports de travail dans des bureaux ou usines en différents pays d'une même entreprise (comme avec G. Hofstede et l'entreprise IBM⁵

¹ M. Salhins, *Les lumières en anthropologie*, Société d'ethnologie, Nanterre, 1999.

² P. Berger et T. Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, A. Colin, 1996, p. 195.

³ M. Pierre, F. Schubert, *Un héros interculturel*, Presses de la Seine, 2018.

⁴ A. Nouss, *La condition de l'exilé*, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2015, p. 26.

⁵ G. Hofstede, *Culture's consequences : international differences in work related values*, Sage, 1980.

ou P. d'Iribarne et l'entreprise Péchiney¹). Aussi, les travaux les plus connus en ce domaine interculturel participent d'une sociologie des espaces clos (lieux, nations), d'un moment situé, et d'une pensée formalisatrice qui permet de comprendre les structures de ce qui existe et s'impose à nos yeux. À l'extrême, ils aident – nous en doutons – à savoir comment « fonctionnent » les Américains, les Indiens ou les Espagnols et comment adapter nos comportements avec eux. Or nous paraît importante également la tâche de s'intéresser davantage qu'on ne le fait, dans les sphères du travail, aux mobiles (étudiants qui vivent activement une intégration d'un contenu international dans leurs cursus de formation, chercheurs internationaux, expatriés, diplomates ou militaires présents dans des corps internationaux d'intervention ...) ou aux membres de diasporas afin d'envisager autrement les concepts de différence, d'altérité et d'identité. Des recherches interculturelles doivent se multiplier pour comprendre que de plus en plus d'individus expérimentent des moyens inventifs d'être ensemble sans être présents physiquement comme le montrent les études sur la coexistence de personnes de différentes nationalités dans des équipe-projets souvent déspatialisées... En ces situations, la culture ne se résume pas à une seule frontière géographique mais davantage à celles mentales, conscientes et inconscientes, que tracent les groupes humains, diasporas, communautés de semblables, de pratiques, de métiers, de réseaux sociaux...

Dans le champ des organisations, cette question de l'unicité personnelle et des variations intraculturelles² a été le plus souvent évoquée en termes d'assimilation mécanique aux valeurs de l'entreprise. On préfère mésestimer le lot de souffrances et de dissonances occasionnées par le déplacement géographique. Or loin de l'image simpliste du manager « cosmopolite » partout à son aise, toute entier dévolu à son rôle professionnel, les modalités de socialisation de managers internationaux interrogés dans nos enquêtes illustrent un type d'intégration difficile et qui se manifeste en une multiplicité d'expériences liées à l'international qui fait perdre de la netteté à l'opposition classique entre nomades et sédentaires. À un niveau individuel, être un manager international, c'est une manière particulière de vivre l'expérience interculturelle, ou plutôt, plusieurs manières de vivre, par exemple, des stratégies de l'identité liées à la manipulation de son ethnicité dans un contexte de forte mobilité géographique et fonctionnelle. Comment s'unifie, pour ces femmes et ces hommes, le divers de l'expérience ? Quels principes d'organisation – et quelles lignes de fuite pour échapper aux cadres institués – président aux changements produits par le déplacement ? Quelle

¹ P. d'Iribarne, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Éditions du Seuil, 1989.

² J. Jetten, R. Spears and T. Postmes, "Intergroup Distinctiveness and Differentiation: A Meta-Analytic Integration", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 86(6), Jun 2004, 862-879 ; 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.

signification recouvre les conditions spatiales d'une socialisation en ces temps de mondialisation ?

Nous décrivons par la suite comment dans un contexte professionnel de mondialisation, les nouveaux acteurs mobiles alimentent un imaginaire globalitaire. Comment ils donnent et se donnent une illusion, parfois claire, parfois sombre de *global player*, jouant de ses ailes et coupé de ses racines.

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

Une terre sans borne ?

« Hermès noua sous ses pieds ses divines sandales, qui brodées de bel or, le portent sur les ondes et la terre sans borne, vite comme le vent [...] »
(Homère)¹.

Le terme de mondialisation apparaît au début du XX^{ème} siècle, traduisant une interconnexion croissante entre les peuples et les lieux économiques. Le terme « global » s'est lui diffusé de manière exponentielle, depuis les États-Unis et les mondes de la finance, dans les discours entrepreneuriaux et la presse, les stratégies de recrutement et de gestion des carrières des grandes et très grandes entreprises². L'équilibre entre une vision mondialisée et les pratiques localisées a été popularisée par de nombreuses campagnes mondiales de publicité comme celle de Sony intitulée « *Think globally, act locally* », cette locution elle-même apparaissant autour de 1970.

« La Terre habitée devient un lieu » écrit J. Lévy, « c'est-à-dire un espace dans lequel on peut utilement considérer la distance comme non pertinente »³. Relativisons ce constat à une poignée d'habitants et à des personnes physiques, peu nombreuses en nombre mais très exposées, contributrices de cette mondialisation des modes de vie, des idées et des cultures. Ces élites migrantes arpentent le Monde, s'en alimentent et le Monde les investit en retour comme « espace unique qui englobe tous les autres »⁴.

Deux visages – au moins – sont offerts par les flux migratoires et mobilités à l'échelle du monde.

¹ Homère, *L'Odyssée*, V, 43-45, Belles Lettres, 2001.

² K. Ho, « Situating global capitalisms : a view from Wall Street investment banks », *Cultural Anthropology*, vol. 20, n°1, 2005.

³ J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008, p. 351.

⁴ O. Dollfus, *La mondialisation*, Presses de Sciences-po, 2007.

D'une part, des millions de personnes sont en quête de la promesse de jours meilleurs, se déplacent de gré ou de force, poussées par des conflits, des désordres climatiques, et recherchent un « droit à avoir des droits »¹. C'est un stock de représentations réductrices en référence au sous-développement, à la misère qui sert à définir la figure de l'immigré, bien plus que le critère strictement géographique de son origine². Il est le plus souvent « dépourvu de place appropriée dans l'espace social et de lieu assigné dans les classements sociaux »³. Il est à la fois caractérisé dans un collectif de référence ethno-culturel et dans une origine localisée. Cela n'est pas sans conséquence sur la place sociale qui lui est attribuée.

Esclaves d'une identité

« Dans le cas des travailleurs immigrés, employés dans les postes les plus simples et les moins valorisés, en bas de la hiérarchie ouvrière française, tant qu'ils n'ont pas manifesté de signes tangibles de leur intégration par la langue et le choix de rester en France, il semble que les rapports de travail ne soient l'occasion d'aucune constitution d'identité. Il est en effet très rare que leur différence soit reconnue comme utile par les collègues ou les chefs. Leur "étrangéité" ne sert finalement aux yeux des autres qu'à justifier le fait qu'on leur attribue les tâches les plus ingrates et les moins payés. Leur type d'identité au travail ne peut donc être que fortement illusoire et imaginaire. Pour se sentir exister, ces travailleurs étrangers doivent se représenter à l'étranger chez eux, en évoquant le rôle qu'ils y jouent et joueront plus tard à

¹ Selon la belle expression de H. Arendt.

² Certains éléments évoqués dans ce chapitre nous permettent de nuancer, voire contester ce réductionnisme, qui évacue les évolutions majeures rencontrées ces dernières années dans les flux migratoires, tant pour la France que pour le monde pris dans sa globalité. Ainsi : (a) de plus en plus, les immigrés sont originaires de pays lointains (la part des immigrés résidant en France et en provenance d'Afrique, de 1962 à 1990, est passée de 14,9 % du total à 35,9 %, ceux en provenance d'Asie de 2,4 % à 11,4 %) ; (b) les flux migratoires se féminisent (L. Simmat-Durand, « Mesure de l'impact démographique des flux migratoires », *Cahiers de sociologie économique et culturelle*, n°32, décembre 1999, p. 41) ; (c) les migrations contemporaines sont plus le fait d'individus ou de familles isolés et non de groupes nationaux compacts, visibles, localisables, issus de régions rurales peu développées et se regroupant en quartiers ethniques (L. Simmat-Durand, « Les nouvelles frontières de l'immigration », dans S. Cordellier, *La mondialisation au delà des mythes*, La Découverte, 2000, p. 156). Des législations contraignantes ont contribué à diversifier les espaces de déplacement des migrants et des « couples migratoires » traditionnels (l'émigration des latino-américains vers les États-Unis, des Maghrébins vers la France et des Turcs vers l'Allemagne). Ces trajectoires classiques s'effacent au profit d'un « système migratoire monde ». De nouvelles réalités diasporiques s'affirment avec le renforcement de réseaux transfrontières, initiant des microprojets de développement en faveur de leur région d'origine (par exemple les Soninkés, originaires du Sénégal, en France) ou possédant une puissance économique plus forte que leurs métropoles d'origine (au début des années quatre vingt dix, les possessions des Chinois d'outre-mer représentaient un PNB de 500 milliards de dollars, alors supérieur à celui de la République populaire).

³ P. Bourdieu (Préface) dans A. Sayad, *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Seuil, 1999, p. 12.

partir de leur période d'émigration, sauf à réclamer parfois la modeste condition d'être humain pour obtenir un peu de considération pour leur santé ; ces travailleurs doivent accepter l'esclavage, au sens hégélien du terme, c'est-à-dire considérer en face le fait qu'ils n'ont aucun moyen d'accéder à la maîtrise dans les rapports de travail en France. Il n'y a en général pour eux d'identité en France, qu'imaginaire ou fondée sur la réalité précaire de la solidarité des bidonvilles ou des hôtels meublés ; ou encore, et cela peut arriver dans les centres industriels ayant depuis fort longtemps importé de la main-d'œuvre étrangère, comme dans les mines et la métallurgie, on voit de véritables colonisations d'ateliers ou de professions par pays. Une entrée progressive dans le monde du travail français se fait ainsi par blocs nationaux collectivement identifiés » (R.Sainsaulieu)¹.

D'autre part, certains individus semblent échapper au registre de l'identification ethno-culturelle, étant considérés comme des résidents étrangers, comme des « internationaux ». Nous retrouvons ici le dirigeant ou le manager d'une firme multinationale, l'artiste ou le sportif célèbre, le « grand » architecte ou l'avocat, le scientifique ou le technicien de haute qualification.

Cette mobilité internationale du capital humain qualifié est, de nos jours, encouragée par la majorité des gouvernements et ce, sous diverses formes : investissement dans la formation dans les pays d'origine, croissance des transferts des devises grâce aux envois de fonds des expatriés, incitations fiscales pour encourager le recrutement de personnel étranger, programmes de rapatriement de post-doctorants et scientifiques, utilisation des réseaux d'immigrants et des diasporas pour faire reconnaître des diplômes, établissement de systèmes de comparaison des diplômes et des cursus de carrières...

Ces personnes qualifiées, au centre de notre livre, illustrent un fractionnement de la chaîne de valeur en activités et en flux issues de différents endroits du monde qu'il convient de mieux comprendre.

Conçue en Californie, où sont créés les dessins, les moules et les peintures, la poupée Barbie de la marque Mattel voit ainsi ses cheveux arriver du Japon, ses vêtements de Chine, le tout assemblé en Indonésie, avant de rejoindre ses points de vente. Au-delà de ce premier niveau d'illustration, R. Reich en souligne un second, qui montre que la production contemporaine nécessite la mise en œuvre de résolution de problèmes selon des compétences particulières. En effet la vraie question n'est plus de savoir ce que chaque pays possède (car, selon R. Reich, les technologies ne se possèdent pas véritablement), mais de savoir ce que les citoyens de chaque nation ont appris à faire en matière de résolution, identification, et courtage des problèmes posés par le travail. Ainsi, la compétitivité ne renvoie plus à la compétitivité des entreprises, mais à celle de la main d'œuvre nationale et

¹ R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, 1988, p. 341.

plus encore transnationale et que R. Reich appelle celle des « manipulateurs de symboles ».

De fait, le travail des cadres et dirigeants mobiles ne se cantonne pas à effectuer des tâches prescrites conformément à des règles pré-établies, mais consiste de plus en plus à s'affronter à des événements (pannes, défauts, aléas, reconfiguration des plans, arbitrage entre manières de faire et savoir-faire professionnels...) au cours du pilotage du processus dont ils ont la charge.

R. Reich note que la production personnalisée nécessite la mise en œuvre de compétences particulières :

- compétences en termes d'identification de problèmes (il faut désormais être capable d'aider les clients à comprendre et à exprimer leurs besoins) ;
- compétences en matière de résolution de problèmes (en réunissant des éléments divers de manière inédite et sur un temps long) ;
- compétences enfin consistant en des capacités à relier identificateurs et « résolveurs » de problèmes. R. Reich souligne cette mission de « courtiers stratégiques » – qui n'ont pas forcément des titres très valorisants dans l'entreprise (directeurs des achats, de la logistique, des approvisionnements...) – mais qui, *in fine*, détiennent un pouvoir informel fort du fait même de leurs capacités à créer de la transversalité¹. Les cadres et dirigeants puissants sont ceux capables de combiner des activités d'identification, de résolution de problèmes et de courtage stratégique. Ces services peuvent être échangés partout dans le monde². La compétence de ces personnes mobiles est alors d'allouer des ressources (pouvoir allocatif), de commander des actions (pouvoir prescriptif) et d'établir des règles d'organisation (pouvoir constitutif).

Partageant les mêmes comportements consuméristes et une vision du monde libérale, ayant tendance à percevoir comme proche ce qui se passe pourtant loin de chez eux, à considérer les relations avec les étrangers comme naturels, s'inscrivant dans la continuité de leur identité sociale, L. Sklair évoque une nouvelle classe capitaliste qui ne se domicilie pas dans un pays mais comprend plusieurs groupes : « les dirigeants d'entreprises

¹ R. Reich, *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993.

² Dès les années soixante, A. Toffler avait noté l'importance croissante du traitement de l'information. D'une part, la société *super-industrielle* qu'il voit émerger, étant caractérisée par le temporaire et les fluctuations rapides, les directions et les cadres auront surtout une fonction de coordination entre des équipes éphémères, et devront servir de traducteurs – transducteurs. D'autre part, à cause de la rotation rapide de toutes les connaissances nécessaires, aussi bien dans le monde du travail, que dans la vie sociale en général, il était crucial d'accéder aux dernières versions (« Chapitre VIII, L'information : l'image cinétique », *Le Choc du futur*, Denoël, 1970).

multinationales, les hauts fonctionnaires internationaux, les dirigeants des médias, les professions libérales et les scientifiques de haut niveau mondial »¹. L. Sklair témoigne de l'émergence d'une « communauté de destin civilisationnelle », d'une « classe capitaliste transnationale » découpée en quatre fractions : entrepreneuriale (dirigeants d'entreprises et de multinationales), administrative (bureaucrates et politiciens), technique (managers internationaux) et commerciale².

A. C. Wagner, pour sa part, oppose des fractions de classes supérieures, liées à la gestion des affaires et des entreprises, à des vieilles dynasties. Elle les nomme « culture internationale des managers »³. Ces femmes et ces hommes aussi mesurent les distances géographiques par le temps nécessaire à les effacer selon les termes de Z. Bauman⁴.

Dans une autre approche dichotomique, J. Attali note qu'en nos temps de modernité tardive, les « sédentaires » sont paysans, commerçants, médecins, enseignants, retraités... Ceux que l'on nomme « hypernomades » sont designers, auteurs de matrices reproductibles comme les œuvres d'art ou les logiciels, et les nomades ludiques sont touristes, sportifs, amateurs de jeux... « Ils doivent lutter en permanence contre les pirates pressés de détourner leurs œuvres, et défendre la propriété de leurs idées et de leurs créations, c'est-à-dire leurs brevets, leurs tours de main, leurs recettes, leurs œuvres d'art, leurs logiciels »⁵.

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

Un nouvel esprit du capitalisme ?

« L'homogénéisation partielle des systèmes de valeurs et des styles de comportement, dont l'industrie du "management" a été l'un des instruments, permet notamment de comprendre l'un des aspects remarquables du fonctionnement des multinationales qui est l'aptitude de ces compagnies à trouver ou à constituer, dans des pays dotés de structures sociales et de traditions culturelles relativement différentes, un personnel d'encadrement, suffisamment homogène pour rendre possible une orchestration des politiques internes, des règles de gestion du personnel et sans doute, au-delà, des habitus professionnels ».
(L. Bolstanski)⁶.

¹ L. Sklair, *The Transnational Capitalist Class*, Blackwell, 2001 citée par A. C. Wagner, *Les classes sociales dans la mondialisation*, La Découverte, 2007, p. 28.

² L. Sklair, *The Transnational Capitalist Class*, Blackwell, 2001.

³ A. C. Wagner, *Les classes sociales dans la mondialisation*, La Découverte, 2007, p. 50.

⁴ Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 40.

⁵ J. Attali, *L'Homme nomade*, Fayard, 2003.

⁶ L. Bolstanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Éditions Minuit, 1982, p. 214.

L'Homme mondialisé est aux prises avec une troisième révolution industrielle fondée sur le couplage des technologies de l'Internet et des énergies nouvelles (photovoltaïque, éolien, hydraulique...) qui viendrait succéder à celle appuyée sur l'exploitation du charbon et de l'imprimerie et à celle basée sur la rencontre entre énergie électrique et moyens de télécommunication (téléphone, radio, télévision...)¹.

Les territoires des très grandes entreprises, enchevêtrement d'espaces matériels et virtuels, deviendraient des constructions réticulées selon de multiples temporalités et tendraient à renverser les catégories de la modernité construites prioritairement autour de la fixité des frontières des États nationaux. Comme avec ces 20000 plate-formes d'exploitation pétrolière, implantées dans le golfe du Mexique, le golfe Persique ou l'Afrique de l'Ouest, et qui sont autant d'espaces plurinationaux, la très grande entreprise généralise ces « espaces d'interlocutions plurilingues fugaces »² comme le sont ces points de convergence temporaires, pour d'autres milieux sociaux, que sont les aires de repos d'autoroute, les péages, les plages de vacanciers, les caisses de parcs d'attractions...

La très grande entreprise se donne à voir comme multiculturelle, par définition, en ce qu'elle agrège, en une seule unité, des populations diverses qui mettent en partage des champs sémantiques, culturels, identitaires a priori différents³. Les nationalités les plus représentées ne dépassent pas 15 %, donc chaque pays est apparemment une minorité. Ce « frottement » vient consacrer des situations de polynormativité, c'est-à-dire que plusieurs normes et règles pourraient être reconnues comme légitimes au sein des collectifs de travail sans qu'une séparation claire entre les tâches de conception et d'exécution soit faite ni espérée. Elle promeut aussi un monde où tout concourt à une nouvelle imbrication entre sphères personnelles et professionnelles. Les rôles étaient définis autrefois par le temps et l'espace. Il nous était difficile de jouer le rôle de parent pendant les heures de bureau, sauf motifs exceptionnels, car il n'y avait pas d'interférence spatio-temporelle entre notre rôle de parent (privé) et notre rôle professionnel. Les technologies de l'information ont renversé cet état de fait, ont modifié les contours des différentes sphères spatio-temporelles à l'intérieur desquelles les individus exercent leurs rôles. Expression que le local se détériorise, nous pouvons consulter nos mails professionnels depuis notre domicile ou en accompagnant un enfant à son cours de musique.

¹ J. Rifkin, *La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, Éditions Les Liens qui libèrent, 2012.

² P. Chardenet, « Observer les espaces d'interlocution plurilingues et les pratiques langagières dans des langues associées », *Journées scientifiques inter-réseaux « Émergences et prise en compte de pratiques linguistiques et culturelles innovantes en situations francophones plurilingues »*, Université de Damas (Syrie), 27-28-29 mai 2009.

³ S. Albert et D. A. Whetten, "Organizational identity", in L. L. Cummings et B. M. Staw, *Research in Organizational Behaviour*, vol. 7, JAI Press, 1985.

D. Mercure¹ souligne que « les travailleurs entrent en relation de plus en plus sur la base de problèmes à résoudre et de performances à atteindre plutôt que sur celle d'une hiérarchie cloisonnée de tâches prescrites ». Les phénomènes de rapprochements (alliance, fusions-acquisitions, rachats) entre entreprises accentuent ces situations où l'acteur fait face à plusieurs groupes de référence possibles, et donc plusieurs instances de contrôle social pour agir. Ces entreprises connaissent ainsi une « effervescence axiologique », c'est-à-dire ce que O. Bobineau appelle « une prolifération des valeurs, une ébullition des références, celles-ci pouvant être contradictoires et déconcertantes »². Du fait de la pluralité des niveaux fonctionnels et hiérarchiques concernés, des projets à mener, des espaces et des temporalités où les tâches s'exécutent, B. E. Ashforth et S. A. Johnson³ décrivent des identités professionnelles et organisationnelles emboîtées (*nested identities*) ou transverses (*cross-cutting identities*), étudiant ainsi la probabilité d'une identité (inférieure ou d'un niveau plus élevé) d'être invoquée selon les situations. Cette histoire vient de loin. Elle renvoie bien sûr au fait que le capitalisme est sorti de l'usine pour s'étendre à la société entière. Elle touche également à la perspective du développement d'une *firme-réseau* qui se distingue de la firme fordiste pyramidale⁴. Reprenons.

Une mondialisation du marché du travail qualifié

Les Occidentaux...

« Les Occidentaux produisent la technologie ; nous, nous l'achetons ; les Occidentaux sont donc nos salariés ».

(S. Abou)⁵.

Cette citation témoigne d'un intéressant renversement du rapport de force dans le capital et l'organisation de la main-d'œuvre de très grandes entreprises. Le dominé « habituel » soudain fait face aux occidentaux traditionnellement dominants, et les dirigeants de l'entreprise doivent alors faire face

¹ D. Mercure, « Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de production postfordiste », *SociologieS*, 20 février 2013, <http://sociologies.revues.org/4227>.

² O. Bobineau, « La troisième modernité, ou "l'individualisme confinitaire" », *SociologieS*, 2011, <http://sociologies.revues.org/3536>.

³ B. E. Ashforth et S. A. Johnson, "Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts", in M. A. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*, Psychology Press, 2001, p. 47.

⁴ Ce qui ne signifie pas que les rapports de pouvoir en son sein se diluent ou qu'un centre unifié de pouvoir – aux mains de quelqu'un – en vienne à disparaître.

⁵ S. Abou relate par ces mots le dédain de certains producteurs de pétrole pour la civilisation matérielle portée par l'Occident. À quoi, écrit-il, « rétorquait, irritée, une archéologue anglaise : j'attends impatiemment le jour où nous n'aurons plus besoin du pétrole des Arabes et où nous pourrons leur dire : You have oil ? Drink it » (*L'identité culturelle*, Éditions Anthropos, 1981, Préface).

à des éléments culturels non attendus venant complexifier un rapport vertical d'autorité désormais plus discuté. La firme fordiste dite intégrée, dépendante des institutions financières et de l'État, laisse progressivement la place – en tendance – à une firme-réseau dépendante des marchés financiers, de partenaires étrangers qu'il faut comprendre et avec lesquels il faut bien faire. Pensons, à l'extrême, à une levée mondiale de fonds dès le début de l'activité, faite par des personnes à forts capitaux éducatifs et aptes à « réticuler ». Ce phénomène porte le nom de « born global » et touche des plus en plus de jeunes pousses, ces entrepreneurs en quête de croissance rapide. Pour ces entreprises, l'enjeu est d'aller vite, et d'attaquer immédiatement de gros marchés comme les États-Unis ou l'Asie. On recrute dans ces entreprises des personnes disposant de contacts privilégiés sur les principaux marchés qui alimentent le développement des activités de sous-traitance délocalisée.

La très grande entreprise industrielle et commerciale, telle que Royal Dutch Shell, General Motors ou Nestlé est un acteur d'un type nouveau qui est né au milieu du XX^{ème} siècle¹. Bénéficiant des différentiels de coûts de main-d'œuvre, de nature des régimes fiscaux, d'accès aux matières premières, de facilités de rapatriement du profit ... ces organisations illustrent un échange international qui est de plus en plus un échange interne à chaque entreprise, hors marché en quelque sorte, et vient consacrer une dynamique de flux « intra-entreprises ». L'émergence de communautés scientifiques au sein des Brics comme le développement de clusters de Recherche & Développement démultiplient les sources externes d'innovation.

Toujours d'après O. Basso, l'économie française, pour ne parler que d'elle, reste sous domination de ces très grandes entreprises : 1 % des entreprises concentraient, en 2013, 97 % de l'exportation réalisée, 65 % de la valeur ajoutée et 55 % de l'emploi du secteur marchand. Exploitant les différentiels entre contextes géographiques et sociaux spécifiques, utilisant ces éléments pour faire pression sur des firmes plus petites, l'auteur écrit que « la grande entreprise s'étend et se duplique au delà des frontières étatiques, à la manière de certaines plantes (comme le fraisier) dont la multiplication s'effectue par stolons : le développement passe par la formation de tiges aériennes qui s'enracinent à leurs extrémités (nœuds) et donnent naissance à une nouvelle plante, de place en place »². Ces entreprises cherchent ainsi à réduire ce qui pourrait les attacher à un territoire et les contraindre à une normalisation trop contraignante de leurs pratiques. Leurs efforts portent sur la production avec le développement de l'externalisation et des équipements légers et modulaires, mais aussi sur la logistique et la distribution dont on essaie de réduire les implantations physiques.

Les choix de lieux de production représentent un enjeu majeur : « chaque fois qu'une stratégie mondiale est établie, que la Recherche et Développement entre en jeu et qu'un énorme volume de production sophistiquée se

¹ O. Basso, *Politique de la Très Grande Entreprise*, PUF, 2015.

² *Ibidem*, p. 42.

produit, les secteurs de marché doivent posséder une base dans le pays d'origine. L'idée est donc de tirer parti de la compétitivité du pays le plus avantageux au lieu de dépendre inutilement de celui d'origine »¹. Un rôle majeur est joué par la mobilité du personnel et en ces firmes, la construction d'une forte culture interne apparaît comme un ciment pour fabriquer, embaucher, mettre sur le marché, contrôler des cadres et dirigeants non propriétaires... et est censé aplanir les différences de cultures locales, mœurs, langues...² Au sein de ces firmes, ces managers endossent la mission de transfert d'expérience, sont garants de la mémoire des projets précédents et des étapes antérieures. Et cette mémoire est rendue ensuite collective dans des écrits, des bases de données et diverses instructions de travail. Les managers internationaux sont utiles pour prendre des risques sur l'avenir, faire des hypothèses, des scénarios, des tests d'options différentes... Toute proposition de solution est, en théorie, le résultat d'une pratique argumentée. C'est la qualité des accords qui garantit, en théorie encore, la réussite d'un projet³.

Les mouvements de mobilité géographique de personnel intra-firmes illustrent un espace multidimensionnel de déplacements et de flux de communication. Dans les grandes entreprises industriels en France et en Europe, on assiste, depuis une quinzaine d'années, à une baisse des durées d'expatriation, une croissance des formes de quasi-mobilité (par exemple, du *commuting* en Europe avec des retours possibles en train ou en avion le week-end au foyer, des déplacements transfrontaliers permettant la navette quotidienne entre le domicile dans un pays et le bureau dans un autre, voire des déplacements de très courte durée usant de moyens informatiques nouveaux) pour des managers plus jeunes qu'autrefois et aussi à des formes de recomposition de la cellule familiale en fonction des mobilités (mise à distance éducative des enfants dans des lycées et collèges internationaux en fonction du type de pays d'installation et de son caractère « dangereux », « double carrières » des expatriés liée à un phénomène d'endogamie propre aux grandes écoles et universités...).

La mobilité géographique à l'international prend différents visages en entreprise. J. Peixoto a, tout d'abord, raison de distinguer une forme de mobilité indépendante (pensons à la décision d'un jeune cadre de rejoindre la fin de ses études supérieures le pays de son cœur et d'y travailler en local avant d'espérer rejoindre une grande firme sur place)⁴ et une forme de mobilité

¹ S. Schneider et J. L. Barsoux, *Management interculturel*, Pearson, 2003, p. 273.

² Classiquement, E. Schein définissait la culture d'entreprise comme « un ensemble de prémisses et de croyances partagées que le groupe a appris au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour qu'il soit considéré valide, et par conséquent est enseigné aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes » (E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985).

³ P. Yanaprasart, *L'expatrié : un acteur social de la mobilité internationale. Cadres entre la Suisse et la France*, Peter Lang, Volume 15, 2006.

⁴ Ce jeune cadre ne bénéficiera pas alors de conseil ou de participation dans le choix de son logement sur place, le maintien de la résidence antérieure, le choix des établissements sco-

« canalisée » ou « organisationnelle » par les sociétés multinationales¹, les agences de recrutement ou les dispositifs de coopérations bilatérales ou régionales entre États². À côté de la mobilité entre établissements ou entreprises d'un même groupe, citons celle des chantiers internationaux du BTP, du secteur de l'énergie, ceux des métiers du pétrole, pour des managers allant de pays en pays, on constate une réduction de la part des mobilités d'expertise (visant un transfert de savoir-faire) au profit des mobilités d'appartenance (visant une fidélisation des managers dits à « haut potentiel ») ou de gouvernance (visant l'exercice d'un commandement et de contrôle).

Les pays émergents sont maintenant des sources de main d'œuvre qualifiée à des coûts très compétitifs. Les flux de mobilité ont tendance à s'inverser entre ces pays et les puissances industrielles installées. Se multiplient aussi les expériences de travail simultané dans plusieurs pays lorsque le salarié appartient à une entité ayant des implantations dans plusieurs pays (plates-formes d'achats, laboratoires de recherches, usines...). Il n'est pas rare de repérer un travail dans un pays avec résidence familiale dans un autre pays à cause des études spécifiques des enfants ou du travail du conjoint. Dans ces cas, le « mobile » procède à des aménagements complexes qui permettent de concilier plus ou moins habilement la vie privée et la vie professionnelle. Les lieux de vies sont *a minima* duales : logement familial, site principal de travail, auxquels s'ajoutent parfois de multiples déplacements professionnels ouvrant sur un même espace temps une multiplicité d'espaces géographiques porteurs d'autant de diversités culturelles.

Des demandes fortes de mobilité géographique émanent depuis longtemps de la part de salariés ayant un parcours universitaire ou une éducation parentale, ou souvent les deux, qui leur aura donné le goût du voyage. Parallèlement à cela, les mouvements d'impatriation dans les très grandes entreprises sont également en croissance. Pour ces dernières, faire appel aux collaborateurs étrangers pour travailler au siège permet de répondre à un besoin de compétences et de main-d'œuvre, et très souvent à une recherche de maîtrise des coûts. Ce mouvement est lent. Une étude sur 250 très grandes en-

lares fréquentés pour ses enfants, du soutien dans les procédures administratives, dans le déménagement, les procédures fiscales ou relatives à des soucis de santé...

¹ La clause de mobilité géographique comme condition d'avancement dans la carrière se généralise un peu partout. La validation des acquis de l'expérience en terre étrangère apparaît comme une thématique grandissante. Un nombre croissant d'entreprises françaises a mis en place un « questionnaire de retour » visant à identifier les compétences acquises par le salarié à l'étranger et à connaître les attentes du salarié sur son prochain poste. Beaucoup d'entreprises proposent également un entretien de validation des acquis liés à la mobilité qui s'ajoute ou s'opère au moment de l'entretien de mi-année ou de fin d'année.

² J. Peixoto, « The international mobility of highly skilled workers in transnational corporations : the macro and micro factors of the organizational migration of cadres », *International Migration Review*, 35, 2001, pp. 1030-1053.

treprises internationales a établi qu'à peine 19 % des administrateurs avaient une nationalité différente de celle du pays d'origine de l'entreprise¹. En France, les sociétés du CAC 40 font les deux tiers de leur activité à l'étranger, avec des effectifs à 61 % étrangers, mais elles comptent seulement 20 % d'étrangers dans leur direction et 25 % parmi leurs administrateurs². L'internationalisation du management serait ainsi en retard sur l'internationalisation des entreprises en terme d'activités et de terrains d'expansion.

*Esprit du capitalisme et logiques réticulaires.
Trois contextes professionnels en illustration*

Appels de longue distance par internet, vidéoconférences, partages de fichiers, réseaux mondiaux d'approvisionnement favorisent un phénomène d'extensivité propre à la mondialisation (à savoir d'étirement géographique des activités) et consacrent une vélocité nouvelle d'interactions, de plus en plus rapides, immédiates, instantanées³. Dès lors, « l'intensification de la conscience du monde comme tout » et le schéma de carrière selon le chemin d'une employabilité⁴ acquise mondialement deviennent l'impératif affiché des managers les plus ambitieux.

Les modes d'exercice de l'activité professionnelle font de plus en plus appel à des structures matricielles, composant autant d'équipes d'origines géographiques diverses, de cultures de métier variées, entraînant pour chacun une fréquence plus grande des rapports avec des Autres différents. Autres avec lesquels la communication ne s'effectue plus que rarement en face à face, dans un même espace partagé, l'espace d'échanges s'élargissant aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, abolissant distances, décalages horaires, pertes de temps de transport, et rendant plus flexible la mise en contact. Ce mode de travail pose la question de la confiance que l'on peut porter à des *alter ego* souvent virtuels. Ainsi se multiplie la constitution d'espaces d'interlocution plurilingues et de sphères de travail hors des considérations de frontières et de territoires fixes. S'amplifie une gestion d'équipes-projets qui, par delà un anglais supposé généralisé, met en relation « des langues qui hier avaient peu de probabilité d'entrer en contact » et viennent bouleverser certains processus d'apprentissage⁵.

¹ *Economist Intelligence Unit*, 2006.

² E. Chol, *Des fleurons si peu tricolores*, L'Express - L'Expansion, 30/03/2006.

³ D. Held et A. Mc Grew, *The Global Transformations Reader. An Introduction to the Globalization Debate*, Polity Press, 2000.

⁴ R. Robertson, *Globalization. Social Theory and Global Culture*, Sage Publications, 1992.

⁵ P. Chardenet, « L'interlocution dans ses espèces d'espaces (ou le paradoxe de Ptolémée) », *Synergies-Chili*, numéro 4, revue du GERFLINT, 2008.

La société post-industrielle génère donc constamment de nouvelles formes de firmes : celles, « éclatées », louant le service d'experts qui utilisent localement capital et travail, commandant à distance le travail d'autrui, utilisant la technicité du pays qui les accueillent... Dès lors, comme l'indique F.Trompenaars, « l'entreprise transnationale possède plusieurs centres au lieu d'un seul chargé de la coordination. Il s'agit de centres hautement spécialisés, qui exerceront autorité et influence chaque fois qu'ils seront qualifiés pour le faire »¹. Ceci souligne à nos yeux que le capital a toujours été question d'appropriation d'écarts. Et ainsi que le rappelle K. Van Der Pijl, « depuis l'époque des clôtures anglaises, qui, à partir du début du XVI^e siècle, permirent à la classe des propriétaires fonciers de transformer des terres arables communales en pâturages privés destinés à alimenter les manufactures de laine flamandes, le capital en tant que propriété mobilière susceptible d'autoreproduction s'est formé dans les interstices qui séparaient les juridictions politiques. Et cela constitue encore aujourd'hui la base principale à partir de laquelle le capital opère »².

Maitrisant ces interstices, la figure idéale de la firme multinationale devient une hétérarchie composée d'une pluralité de centres jouant un rôle dans l'élaboration de la stratégie. Ce modèle doit « faire naître une mentalité mondiale au sein du personnel »³. L'entreprise ressemble à un hologramme, car les informations de l'ensemble sont « logées » dans chaque partie et mission est donnée aux managers de reconstituer l'image avec les bouts de chaque partie⁴.

M. Foucault avait parlé d'*heterotopia* pour désigner la coexistence dans un espace indéterminable d'un nombre infini de mondes fragmentés répondant chacun à une logique propre. Le type d'entreprise que nous étudions, et dans lequel opère l'Homme mondialisé, est multiculturel et il y a en permanence risque de conflits d'interprétation chez ceux qui y travaillent en équipe. Quand des individus croient parler la même langue alors que plusieurs idiomes coexistent, C. Geertz avait utilisé l'expression de « crise babélique »⁵. Il voulait par là-même souligner combien la culture est un

¹ F. Trompenaars, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima - Laurent du Mesnil Éditeur, 1994, p. 284.

² K. Van Der Pijl, « Le transnational et la national dans la formation de la classe capitaliste », *Actuel Marx*, n°60, 2016, p. 76.

³ S. Schneider et J. L. Barsoux, *Management interculturel*, Pearson, 2003, p. 273.

⁴ Y. Dos et J. Santos et P. Williamson, *From Global to Metanational*, Harvard Business School Press, 2001, p. 5.

⁵ Rappel du mythe : Genèse 11.1-9

« 1, Toute la terre avait une seule langue et les mêmes mots.

2, Après avoir quitté l'Est, ils trouvèrent une plaine dans le pays de Shinar et s'y installèrent.

3, Ils se dirent l'un à l'autre : "Allons ! Faisons des briques et cuisons-les au feu !" La brique leur servit de pierre, et le bitume de ciment.

flux de symboles issus de l'imaginaire et également produits par l'intersubjectivité¹. J. P. Dupuis souligne à raison qu'« il y a de nombreuses entreprises et organisations où il y a des individus et des groupes de plusieurs cultures qui travaillent. Ce qui n'est pas la même dynamique selon nous que la rencontre classique entre des individus ou groupes de deux cultures »². Il parle de « dynamique des valeurs » mais surtout de phénomène de *dislocation* qui renvoie, dans l'entreprise multiculturelle, « à la présence de plusieurs groupes culturels dont aucun ne domine vraiment la dynamique de l'organisation. La dynamique de l'organisation est le fruit de la rencontre multiple d'individus et de groupes culturels différents. L'idée ici n'est plus de chercher la confrontation culturelle créant des malentendus, voire des conflits culturels, comme dans le management classique, mais les processus d'hybridation à l'œuvre dans les organisations qui permettent de créer une nouvelle cohérence, du sens et de l'efficacité ».

Dans la société contemporaine, l'étude des très grandes entreprises est inséparable de l'analyse de l'impératif spécifique qui contraint les individus à se constituer en tant qu'individus réseau. Pour illustrer ces réalités propres à une anthropologie à l'ère de la mondialisation et rendre compte de la circulation réticulée en ces firmes, nous proposons trois exemples.

Le premier exemple est l'expérience d'une entreprise pétrolière mondialisée d'origine française, et de son passage d'un modèle centralisé de relations entre siège et filiales vers une culture davantage en réseau.

Durant des années au sein d'*Alpha*, très grande entreprise pétrolière issue de l'Hexagone, le recours massif à l'expatriation, d'un contingent de collaborateurs français vers les filiales, a permis de pallier un manque d'expertise technologique dans les pays en voie de développement où la firme se déployait. L'internationalisation « contrainte » des sites de production comme des circuits de distribution, éclaire cependant aujourd'hui les limites d'un modèle fondateur et autoritaire de relations entre filiales et entreprise-mère,

4, Ils dirent encore "Allons ! Construisons-nous une ville et une tour dont le sommet touche le ciel et faisons-nous un nom afin de ne pas être dispersés sur toute la surface de la terre".

5, L'Éternel descendit pour voir la ville et la tour que construisaient les hommes,

6, Et il dit: "Les voici qui forment un seul peuple et ont tous une même langue, et voilà ce qu'ils ont entrepris ! Maintenant, rien ne les retiendra de faire tout ce qu'ils ont projeté.

7, Allons ! Descendons et là brouillons leur langage afin qu'ils ne se comprennent plus mutuellement."

8, L'Éternel les dispersa loin de là sur toute la surface de la terre. Alors ils arrêtaient de construire la ville.

9, C'est pourquoi on l'appela Babel : parce que c'est là que l'Éternel brouilla le langage de toute la terre et c'est de là qu'il les dispersa sur toute la surface de la terre ».

¹ C. Geertz, « La description épaisse. Vers une théorie interprétative de la culture », *Enquête*, n°6, 1998.

² J. P. Dupuis, « Une nouvelle définition de la culture pour penser les organisations multiculturelles », A. M. Guénette, S. von Overbeck Ottino, E. Mutabazi et P. Pierre, *Management interculturel, altérité et identités*, L'Harmattan, 2014.

cherchant à imposer des méthodes de gestion ou de production, à « cadenasser » l'ensemble des postes de direction, sans parvenir à mobiliser le personnel local autour d'objectifs partagés. Le coût des « affectations longue durée » en famille, de nouvelles formes de mobilité internationale comme l'impatriation (des filiales vers le siège), sous la pression des politiques de quotas instaurés par les gouvernements des pays d'implantation soucieux de défendre l'emploi, et les plus grandes possibilités de travail à distance (par vidéo-conférences ou messageries)¹, l'obligation croissante de traiter l'information « en temps réel » et « à distance », tendent à réfuter le modèle de l'entreprise pyramidale, strictement hiérarchisée et cloisonnée². Les filiales, dans leur effort d'exploration et de production, ont de plus en plus besoin d'outils éprouvés sur d'autres terrains sédimentaires et cette diffusion des nouvelles technologies dans des entités différenciées mais réticulaires, tend à affecter également le rôle et le statut privilégié des expatriés français dans l'entreprise.

De simple pourvoyeur de compétences défaillantes dans des pays à faible niveau de développement technologique, représentant fidèle des intérêts de la société-mère, l'expatrié devient un contracteur, un formateur chargé de contrôler le travail des locaux, de développer et d'étendre des réseaux de professionnels, de proposer une formule de partage des compétences qui ne soit pas la simple imitation ou répétition du modèle des détenteurs de technologie mais permette à terme, sur le terrain, dans le foisonnement des métiers, un retour d'expérience³. D'une attitude systématique d'exportation du

¹ N. Forster, "The myth of the international manager", *International Journal of Human Resource Management*, Février 2000, Volume 1/11, p. 138.

² Au début des années quatre-vingt, ce sont les risques politiques de nombreux pays d'implantation d'Alpha qui vont conduire, comme à Luanda, en Angola, à écarter les familles de la mobilité internationale et à mettre en place de nouveaux systèmes de rotation visant à bien mieux garantir l'intégrité physique du personnel (l'année 1993 a ainsi vu l'évacuation des bases à terre et le repli du personnel en mer sur Palanca). Au Kazakhstan, ce sont les conditions climatiques extrêmes comme l'absence d'infrastructures scolaires qui viennent notamment faire obstacle à une mobilité de longue durée en famille. Ailleurs, la volonté de baisser les coûts financiers qui sont liés par exemple à la prise en charge par l'entreprise d'une partie des dépenses d'habitation ou de scolarité de la famille de l'agent, accroît les situations dites de « quasi-mobilité » : les « nouveaux expatriés » partent seuls sur les chantiers durant quatre à six semaines. Ce phénomène de raccourcissement des durées d'expatriation, d'accroissement des taux de rotation, coextensif à l'essor des télécommunications dans l'entreprise, fait apparaître des comportements nouveaux qu'un nombre important de vétérans expatriés n'hésitent pas à brocarder, et même à placer sous le signe d'un « *individualisme galopant en filiales, qui consiste notamment à monnayer, à l'anglo-saxonne, chaque événement de sa vie* ».

³ « En Afrique Noire, au Maghreb puis au Moyen-Orient une vieille garde d'expatriés français a connu l'aventure : 8 à 9 mois d'expédition sans électricité, en chaise à porteur parfois, en brousse et dans les marais... Ouvriers et techniciens français se mélangeaient. Les palabres avec les locaux n'en finissaient pas mais obligeaient toujours chacun des "expats" à sortir du cadre de ses attributions, à inventer et négocier en permanence ». « Là, sur ces terres vierges », témoigne un géologue d'Alpha, « ces hommes apportaient tout, construisaient des ponts, des routes, un aéroport même quand il le fallait. Ils avaient une grande autonomie et,

savoir-faire, d'un modèle de contractualisation base-sommet, *Alpha* cherche à substituer des rapports de travail plus participatifs où l'expatrié endosse le rôle d'animateur d'équipe.

Avec les effets de la « nationalisation » des postes, des rachats de compagnies pétrolières, les filiales du groupe *Alpha* deviennent bien établies et développent, elles-mêmes, un savoir-faire technique. Le contrôle stratégique depuis le siège devient plus difficile, passant d'une logique de contrôle administratif autoritaire à une logique de contrôle « normatif », davantage centré sur la formation des locaux par les expatriés et sur le développement des remplaçants dans les filiales.

Alpha est une entreprise qui vit, sous l'effet de l'amplification des mouvements croisés de personnel, une nouvelle donne sociale et productive : autres façons de coopérer et de s'organiser pour produire, nécessité de développer davantage de communication pour satisfaire à la bonne utilisation de technologies de plus en plus complexes...¹. « *Le monde du pétrole a beaucoup changé ces deux dernières décennies. Sur les plates formes, lors des différentes actions de sondages et d'exploration, l'efficacité est de plus en plus liée à la part d'invention que prennent les salariés de l'entreprise à gérer les incomplétudes des règles prescrites et des machines. D'autre part, les travaux d'interprétation et de suivi des forages, les recherches en géophysique se font de plus en plus sous la forme de "groupes projets". L'activité pétrolière moderne exige que chaque terrain sédimentaire, chaque problème de production, soit traité comme un cas d'espèce, sujet d'extrapolations et de scénarii* » souligne, lors de nos entretiens, un géologue français d'*Alpha*².

au fond, vivaient le mythe des colons qui apportent la fée électricité. C'était le cas dans toutes les phases de démarrage d'une filiale.

Aujourd'hui on n'arrive pas alors qu'il n'y a rien et qu'il faut tout défricher, tout construire. Au Kazakhstan, on le voit bien, le tissu social, économique et politique est complexe : c'est plein de barrières. On apporte aux locaux une façon de gérer plus efficace mais on ne leur fait pas découvrir les techniques pétrolières. Peu à peu, il y a eu des filiales "d'établissement" où l'activité, lancée, suivait son cours. Au lieu d'avoir trois ou quatre personnes avec qui on faisait tout, sont arrivés l'administration et une plus grande spécialisation des tâches. On marche alors sur les pas des autres. Tout est plus codifié pour protéger les gestionnaires en cas de contestation des locaux. Il existe une règle écrite et nul ne peut y déroger. Au Gabon, au Congo par exemple, il existe un vaste tableau à double entrée pour connaître les avantages des agents, les jours de congés en cas de décès d'un membre de la famille (...).

¹ P. Pierre, « Internationalisation de l'entreprise et socialisation professionnelle : étude des stratégies identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », dans Sous la direction de D. Gerritsen et D. Martin, *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Desclée de Brouwer, 1998, p. 229.

² Le traitement informatique des données, après avoir constitué un simple « gain de productivité », tend donc à devenir une des bases de l'évolution des métiers pétroliers en suscitant de nouvelles méthodes. Mais plus encore que l'introduction continue de nouvelles technologies, la compétitivité des entreprises pétrolières reposerait davantage sur la juste compréhension de la dynamique des comportements et des valeurs, sur l'organisation de relations complexes et d'interactions entre entités géographiquement dispersées et culturellement hétérogènes. « *Au travers d'équipes à la taille limitée, à une animation de proximité de l'encadrement, cette*

Dans ce contexte en évolution, les qualités « relationnelles » de médiation des individus prennent une importance croissante. La mobilisation de compétences, de codes de sociabilité et de normes de comportement est au moins aussi importante que les seuls savoirs techniques. L'émergence de nouveaux collectifs de travail plus interdépendants et plus transversaux tend à affecter le modèle fondateur de l'expatriation tel qu'il a pu être porté par un important contingent de Français dans l'entreprise *Alpha*. En situant autant la compétence sur le « terrain », base traditionnelle de l'expatriation (et d'une tradition vivante de l'oralité), que dans les services fonctionnels du siège, lieu stratégique de traitement écrit des données, le secteur pétrolier s'ouvre à de nouvelles catégories de personnel international (experts, auditeurs, informaticiens des filiales...) qui disputent leur leadership aux techniciens et ingénieurs français expatriés.

Au sein du groupe *Alpha*, la constitution de procédures budgétaires écrites, homogènes et uniformisées, de systèmes de reporting, d'audits ou d'objectifs de planification pour guider l'action d'unités interdépendantes au niveau mondial ne représentent plus qu'un des aspects des mécanismes de contrôle, qui doivent pouvoir contribuer à impulser une vision stratégique mondiale. Les formes de contrôle dans la firme pétrolière sont désormais moins rigides et moins formelles. Ils concernent davantage ce que J. F. Hennart nomme « les processus de socialisation qui consistent à fortifier, développer une culture organisationnelle grâce aux mobilités géographiques, au management des itinéraires de carrière, aux systèmes de rémunération et de récompenses »¹.

Dans cette logique de coordination informelle, le personnel international peut être comparé, par son importance et la vivacité des contacts souterrains, hors des structures formelles qu'il ne cesse d'entretenir, à une bonne partie du « système nerveux » de l'organisation. Tandis que la mobilité géographique internationale est devenue un mode de coordination stratégique à part entière, l'idéal de référence de l'entreprise devient le manager (de toute nationalité) et de moins en moins le manager français expatrié. Figure de proue d'un monde de l'entreprise en « connexions », le manager international est une personne qui mobilise des réseaux, qui parvient à engager des collègues

nouvelle organisation du travail doit permettre d'obtenir une sécurisation dynamique des équipements et une amélioration de la faculté d'adaptabilité des employés, afin d'absorber les chocs du marché et de diminuer les risques en matière de ressources humaines » résume un dirigeant d'*Alpha* en 1997. Afin de désigner ce changement organisationnel, A. Hatchuel parle de « d'adhocratie technicienne », c'est-à-dire « des organisations reposant sur la communication et la coordination "d'experts" multiples sans hiérarchies fortes entre eux, et n'acceptant en guise de leadership qu'une véritable autorité de compétence » (« Y a-t-il un modèle français ? Un point de vue historique », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 17, n°3, p. 14).

¹ J. F. Hennart, « Control in multinational firms : the role of price and hierarchy », in S. Ghoshal et D. Westney, *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St Martin's Press, 1993, pp. 157-181.

autour d'un projet pour une durée limitée. Le manager « exclu » est, au contraire, celui qui est poussé à la marge du réseau, qui ne peut plus soutenir sa mobilité internationale par la force de liens sociaux connectés¹.

Alpha est ainsi le théâtre de la fin d'un système classique d'expatriation et de l'émergence d'un corps plurinational de spécialistes voués professionnellement à une intense mobilité géographique à l'enjeu de l'appropriation et de la diffusion des technologies complexes, au sein d'entités différenciées mais réticulaires. L'enjeu pour l'entreprise pétrolière est non plus le simple accueil de ces managers étrangers à l'intérieur d'un système qui annule les différences, mais leur collaboration durable. De nouveaux acteurs, tels ce foreur nigérian qui dirige une équipe de géophysiciens libyens sous la direction d'un manager néerlandais ou ce chef de chantier belge en Arabie Saoudite pour le compte d'une entreprise d'origine française, qui se définit désormais comme « mondiale » au niveau de ses dirigeants, émergent et font vivre de nouvelles formes d'exercice d'une responsabilité à l'international.

Comme l'admet, lors de nos entretiens, un responsable des ressources humaines d'origine écossaise, « *l'entreprise connaît une évolution notable. Les managers, qui sont cadres présents au siège, viennent en réalité de filiales de plus en plus nombreuses, d'environnements culturels certainement plus variés qu'auparavant. On va les recruter dans des universités et écoles où nous n'allions pas dans le passé. On intègre des ressources humaines qui ont fait leurs preuves chez des fournisseurs avec lesquelles nous ne travaillions pas. Cette réalité nouvelle complexifie nos pratiques de rémunération et de gestion de carrière. Et puis tout le monde veut être formé. Les pratiques de management des expatriés français, que l'on croyait relever d'une rationalité universelle et dictées par des contraintes technologiques universelles, cachent en fait les dimensions culturelles souvent étonnantes de leurs origines nationales. Il est devenu rationnel de cesser de soumettre les autres à sa rationalité* ».

Dans beaucoup de très grandes entreprises, les transferts intercontinentaux se font dans un nombre croissant de pays avec une plus grande dispersion des lieux d'expatriation. Ce fait entraîne une multiplicité de règles nouvelles à respecter, une plus forte complexité des dispositifs applicables (droit interne du pays, réglementation continentale...) et également une croissance des prestataires externes (sociétés de relocation, conseils en droit fiscal, en droit social...). Face à ces enjeux, certaines lacunes des entreprises françaises sont identifiées : difficulté à abandonner le français comme unique langue de travail, absence de préparation à la vie à l'étranger, carences dans la gestion en amont et au retour de l'expatriation.

Ce terrain de la firme pétrolière *Alpha* illustre quatre temps de la mobilité géographique. Le temps des expatriés « tout puissants » pour exporter depuis un centre unique tous de mains et bonnes pratiques. Le temps des impatriés

¹ L. Bolstanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

et des talents locaux identifiés en filiales et que l'on forme au siège. Le temps de l'extension de la mobilité internationale où il ne s'agit plus de se séparer de ses attaches locales ou communautaires au nom de la raison émancipatrice mais aussi d'encourager les déplacements entre trois pôles (siège, filiales, sièges régionaux). C'est le temps d'une jeune femme espagnole qui travaille pour la filiale chinoise d'un groupe mondial d'origine française et qui revendiquent de pouvoir valoriser quotidiennement une pluri-appartenance¹. Enfin, et sans que ces phases soient exclusives les unes des autres, le temps des équipes déspatialisées et de l'amplification de la communication à distance².

Le deuxième exemple est issu du monde artistique. En juillet 2013, le Festival d'Art Lyrique d'Aix en Provence propose une production de l'opéra Don Giovanni. Écrit par un « Autrichien », sur un livret rédigé par un « Italien », cet opéra est représenté pour la première fois en « République Tchèque ».

La production aixoise traduit l'extrême internationalisation des troupes lyriques. La distribution des rôles comprend quatre Nord-Américains, une Bulgare, un Lituanien, une Suédoise, un Ukrainien, alors que le chef français dirige un orchestre britannique et un chœur estonien. Mise en scène, costumes et lumières sont confiés à des Russes. La prestation est coproduite avec Moscou, Toronto et Madrid. La même année, la production d'un Rigoletto de Verdi fait appel à des intervenants originaires de France, Italie, Canada, Roumanie, Royaume-Uni, Pays-Bas, Géorgie, Russie, Mexique, Hongrie, Arménie et Estonie.

Le troisième exemple est issu du monde sportif. À l'instar du monde lyrique, le milieu footballistique, entre autres sports collectifs et médiatisés, connaît depuis des décennies une internationalisation massive de certaines équipes de premier plan. 124 joueurs sur les 552 présents lors de l'Euro 2016 en France auraient pu évoluer sous d'autres couleurs du fait de leur binationalité.

Un des clubs phares du championnat anglais, le Chelsea Football Club, fondé en 1905, basé en banlieue ouest de Londres, racheté en 2003 par le milliardaire russe R. Abramovich, a remporté la Ligue des Champions européenne. Son ossature à l'entrée de la saison 2014-2015 révèle une internationalisation peu commune. Aux côtés de 10 joueurs professionnels britanniques sur les 37 que le club a sous contrat, se côtoient pas moins de 17 nationalités provenant de divers continents : Espagnols, Belges, Tchèques,

¹ « L'appartenance est subjectivante parce qu'elle est revendiquée et elle est cultivée pour la subjectivation qu'elle produit » (M. Gauchet, *La Religion dans la démocratie. Parcours de la laïcité*, Gallimard, 1998).

² E. Mutabazi et P. Pierre, « L'approche interculturelle des relations de travail en entreprise », *Manuel de psychologie du travail et des organisations*, M. E. Bobillier-Chaumon et P. Sarnin, Collection Ouverture psychologique, Manuel De Boeck, 2012.

Croates, Danois, Français, Néerlandais, Allemands, évoluent avec des Brésiliens, Mexicains, mais aussi Ivoiriens, Ghanéens, Égyptiens, Nigériens, et Australiens. L'entraîneur de cette tour de Babel sportive est portugais. Le 26 décembre 1999, Chelsea avait été la première équipe de Premier League à aligner en début de match une équipe composée uniquement de joueurs étrangers.

Dans la même veine, le club parisien PSG est propriété de qataris, doté d'un effectif cosmopolite à forte orientation sud-américaine, dans lequel la star incontestée, en 2015, est Z. Ibrahimovic. « Mon père est Bosnien. Ma mère est Croate et moi je suis un gitan »¹ déclare cet attaquant moderne qui est doté d'un passeport suédois et a « travaillé » dans cinq pays différents (Suède, Pays-Bas, Italie, Espagne puis France), remportant au passage quatre titres nationaux avec ses clubs. En 2016, il s'envole à Manchester pour poursuivre sa carrière et rejoindre l'ancien entraîneur de Chelsea.

Ces exemples montrent que les facettes modernes de la mobilité ne sauraient ni se cantonner à la sphère des entreprises, ni se réduire à des processus d'expatriation, mais revêtent désormais des visages multiples, temporaires, polymorphes, dans des milieux d'une extrême variété. Notons un point commun cependant : faire carrière nécessite de se faire un « nom »², de veiller constamment à l'entretien de sa « bonne réputation », à faire sa loi face aux « sans-noms » dans une permanente négociation concurrentielle au cours de sa vie adulte (attractivité de son profil sur les sites de réseaux sociaux, auprès des employeurs, d'anciens professeurs, d'anciens collègues, des chasseurs de têtes, de ceux qui sont reconnus comme des experts ou des référents au sein d'un domaine pratique...mais aussi d'agents, d'organiseurs d'événements, de dirigeants de clubs sportifs...). Faut-il y voir l'universalisation du vedettariat et d'un marché de la renommée ?

L'expérience commune, au sein de ces univers professionnels, est d'être transitoire. Il est nécessaire de se porter vers un futur projet avant même que celui en cours ne soit terminé. Nouveau projet, nouveau club, nouvelle production lyrique... comme l'indiquent L. Bolstanski et E. Chiapello lorsqu'ils décrivent la « cité par projets »³. Tels aussi la troupe de théâtre qui consiste à rassembler des compétences pour remplir les rôles donnés puis les disperser, ou les cirques qui proposent des attractions changeantes autour d'une marque reconnue.

Pour quelques uns de ces acteurs, il est même possible de capitaliser les apprentissages induits par la mobilité au-delà des expériences proprement dites. Certains des managers de nos enquêtes constituent des modèles de « doubles loyautés » qui finissent par s'exercer en dehors de la firme multinationale au moment de la deuxième partie de carrière et plus encore de la

¹ Citation issue du film *Becoming Zlatan* de F. et M. Gertten, 2015.

² L. Bolstanski, *De la critique*, Gallimard, 2009, p. 226.

³ L. Bolstanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, p. 184.

retraite. Ils font vivre des activités autant militantes que professionnelles en partenariat avec leur pays ou leur région d'origine¹, qu'ils ont quitté physiquement depuis des années, parfois deux ou trois décennies auparavant.

Pourquoi ne pas imaginer à leur instar un atelier lyrique international à Sofia, fondé et animé par une cantatrice bulgare, ou un centre international de formation footballistique en Suède, dirigé et valorisé par la star actuellement mancomunienne ?

Comment, dès lors, prendre en compte le côté contingent des situations concrètes et des identités bricolées comme pour cet argentin né en Allemagne, travaillant au Japon, marié à une femme égyptienne et dont les trois enfants sont nés dans trois pays différents ?

La majorité des acteurs les plus éminents du champ francophone, mais aussi plus largement, international du management interculturel, a eu quelque mal à intégrer à ses travaux les dimensions de l'identité culturelle et de l'*ethnicité* comme catégorie pertinente de l'action sociale jusqu'au milieu des années quatre-vingt dix². G. Vinsonneau³ a raison d'écrire que c'est l'évolution du concept même de « culture » en sciences humaines et sociales – passant d'une conception d'incorporation de comportements culturels et cognitions à une approche « interprétativiste »⁴ de la production de « choix d'appartenances » – qui a autorisé le développement de la notion « d'identité » que ce livre explore. En management interculturel, de récentes recherches⁵ comme celles qui touchent à la mobilité géographique des personnes, aux réalités diasporiques ou aux phénomènes de communication à distance permis par internet invitent, selon nous, à un changement épistémologique en prenant au sérieux l'existence de différents « mondes » à quoi nous nous référons en fonction des circonstances (situations - identités) et aussi en référence à autre chose qu'aux circonstances (déterminations - cultures). Ainsi, au temps de l'appartenance unique succéderait, pour un Homme mondialisé, une posture distanciée et une culture de la distance à ses propres référentiels de sens.

¹ J. B. Meyer et V. Hernandez, « Les diasporas scientifiques et techniques : état des lieux », dans M. Nedelcu, *La mobilité internationale des compétences*, L'Harmattan, 2004, p. 42.

² J. F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées*, Les Presses de L'Université Laval, Eska, 1990.

³ G. Vinsonneau, *L'identité culturelle*, A. Colin, 2002, p. 5.

⁴ L. Romani, H. Primecz et K. Topçu, « Paradigm interplay for theory development: a methodological example with the Kulturstandard method », *Organization Research Methods*, 2011 ; M. J. Gelfand, M. Erez et Z. Aycan, « Cross-cultural organizational behaviour », *Annual Review of Psychology*, 58(1), 2007, pp. 479–514.

⁵ B. Mc Sweeney, « Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – A failure of Analysis », *Human Relations*, 55 (1), 2002, ppp. 89-118 ; A. M. Guénette, Y. t. Lee et V. Calvez, La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international, L'Harmattan, 2008 ; E. Davel, J. P. Dupuis et J. F. Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*, Presses Universitaires Laval – Teluq, 2008 ; E. Mutabazi et P. Pierre, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008.

Bien loin de ne concerner que les seules élites managériales, les mobilités modernes dans les grandes entreprises s'écartent de plus en plus des schémas usuels d'expatriation au long cours ou de migration pour des motifs économiques qui admettaient un mouvement d'un centre vers une périphérie ou d'une périphérie vers un centre. Les équipes de travail, en ces entreprises, en ces milieux artistiques et sportifs, en certains lieux universitaires, diplomatiques ou militaires ... sont de plus en plus « multiculturelles » où sens où elles font vivre des engagements transitoires en « mode projet » et de plus en plus « déspatialisés ». Le mode de fonctionnement de ces équipes renvoie les individus concernés à un brassage multidirectionnel des langues, appartenances ou statuts.

Le cosmopolitisme est devenu impératif. Partout, il faut « se mondialiser » ou disparaître¹. Quelles représentations se font sociétés et acteurs de cette mise en mobilité généralisée ? Quelles dimensions propres à un imaginaire en surplomb de farouche valorisation de la mondialisation en cours peut-on repérer et mieux comprendre ? Il nous faut cerner, dans les pages qui arrivent, une ontologie de la circulation comme paradigme dominant des discours sur la mondialisation. Quels sont alors les aspects proprement idéologiques pour un être humain censé devoir constamment « bouger » pour « vivre » ?

¹ H. Juvin et G. Lipovetsky, *L'Occident mondialisé*, 2010, p. 28. Les discours sur les difficultés d'un pays à valoriser ses expatriés, les accueillir dignement à leur retour servent aussi à légitimer une logique supposée obligée de rattrapage vers la modernisation et, plus largement, les apports de la mondialisation. L'illustre, par exemple, cet extrait d'un article sur l'expatriation, écrit par M. Zinck, intitulé *Le « choc culturel inversé », le blues des expatriés de retour en France* (publié le 09/08/2016 dans Le Figaro). « Nous les expatriés, nous sommes vraiment vus, à notre retour, comme des gens qui viennent de Mars. » L'été, alors que le grand chassé-croisé des « expat's » bat son plein, les déconvenues sont souvent importantes pour les Français qui rentrent au pays. Nombreux sont ceux qui partagent le sentiment de Thierry Dieu, 49 ans, rentré à Montpellier pour quelques mois et qui cumule 35 années d'expatriation. « Je me sens mal à l'aise, la mentalité française est en perdition », confie-t-il, évoquant un pays « qui n'avance pas, une France qui date des années 1980 ».

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

À Rome...

*« Je suis Romain
Romain comme seul un Hébreu peut l'être
Car un Romain
Qui est Romain parce qu'il est Romain
Est beaucoup moins Romain
Qu'un Romain qui l'est, parce qu'il veut l'être »
(E. Fleg)¹.*

Dans le champ des entreprises, « après l'époque de la pure puissance (symbolisée par IBM), nous sommes entrés dans celle du software (Microsoft), puis du convivial et du ludique (Apple), du relationnel et du réseau (Google) » annonce G. Amar².

« Triomphent aujourd'hui les compétiteurs les plus coopératifs » écrit F. Ascher, « à l'image des gènes qui sont en compétition mais dont l'avenir industriel dépend de la résistance de l'ensemble vivant qu'ils constituent. Sont éliminés en même temps que leur espèce les gènes "forts" mais dont le triomphe a affaibli l'organisme qu'ils constituaient »³. Triomphent également les logiques contractuelles et temporaires de ce capitalisme contemporain qui s'appliquent à l'ensemble des domaines de la vie sociale avec le travail à la prestation, l'auto-entrepreneuriat plutôt que le contrat à durée indéterminée, l'abonnement en ligne, les transactions hôtelières et, plus largement touristiques en ligne, les jeux en ligne, les séries télévisuelles en ligne, les sites de rencontres en ligne...

Hors des seules réalités techno-marchandes ou géopolitiques, la mondialisation, c'est aussi la forte diffusion d'un imaginaire culturel en surplomb des acteurs, largement relayé dans les médias et par les élites dirigeantes. Étrange domination mondiale apparemment sans texte fondateur, ni constitution, ni armée.

On sait que les pensées de la classe dominante sont, dans une société, les pensées dominantes⁴. Et nous ferons ici une distinction entre trois pôles de cette classe dominante : celui de la propriété des entrepreneurs, largement familiale, celui de l'influence financière de dirigeants de sociétés d'investissement et celui de la compétence en organisation propres aux managers (définissant une sorte de « cadre-capitalisme »)⁵. On pourrait parler, pour ce troisième pôle, d'une classe dominante mais pas dirigeante et qui

¹ E. Fleg, *Le Juif du Pape*, cité par L. Ouaknine, « Le paradoxe de l'identité française », *L'Autre*, vol. 5, n°2, 2004, p. 287.

² G. Amar, *Homo mobilis. Le nouvel âge de la mobilité*, Éditions FYP, 2010, p. 108.

³ F. Ascher, *La société hypermoderne*, Éditions de l'Aube, 2000, p. 88.

⁴ K. Marx et F. Engels, *L'idéologie allemande*, Éditions sociales, 2014, p. 125.

⁵ J. Bidet, *Foucault avec Marx*, La fabrique, 2014.

fonde l'essentiel de notre terrain d'observation. Surmontant et ordonnant ces trois pôles, D. Rothkopf pointe une « superclasse » au sommet du pouvoir mondial composée de 7000 à 8000 individus qui contrôlent une richesse d'environ 100 trillions de dollars et planifient l'agenda de la Commission trilatérale, du groupe Bilderberg, du FMI, du G8 ou du G20...¹

Ce chapitre explore la place assignée, dans nos sociétés post-industrialisées, à la mobilité comme valeur, idéal, paradigme injonctif, impératif de notre imaginaire collectif et d'une catégorie d'acteurs censés servir le modèle et qui peuvent déclarer : « pour moi, je suis vraiment à l'étranger quand je ne parviens pas à me faire comprendre à la réception d'un hôtel, dans les consignes de sécurité quand je prends le train ou l'avion ou encore face à un écran d'un distributeur automate de billets. Autant dire que cela n'arrive pratiquement jamais ! Le monde se rétrécit ! »². Pour l'imaginaire globalitaire, toutes les destinations sont possibles – question de choix et non de temps qui serait en voie d'abolition par la Toile !

Le lien entre valorisation de la mobilité et exigences du système productif n'a pas toujours été aussi puissant. C'est le capitalisme de marché qui lui a donné son aboutissement. En 1970, A. Toffler soulignait l'émergence d'un sous-groupe caractérisé par son immersion dans l'éphémère : « créateurs d'un style, le plus souvent inconscient, ils mènent aujourd'hui la vie que des millions d'autres vivront demain. (...) Ils forment déjà parmi nous une communauté internationale, celle des citoyens du futur. Ils sont les éclaireurs de l'humanité, les premiers membres de la société super-industrielle à l'échelle mondiale qui se débat actuellement dans les affres de l'enfantement »³. Et « s'ils vivent plus vite que les gens qui les entourent », s'ils s'installent dans le « nomadisme », l'auteur n'y voit pas là une raison de s'inquiéter.

R. Barthes, en 1957, dans *Mythologies*, distingue les créatures anciennes de l'humanité-hélice et les créatures nouvelles de l'humanité-réaction. Il souligne, dans son livre, la stratégie de la bourgeoisie qui serait de remplir le monde entier de sa culture et de sa morale. De proposer l'accélération comme norme sociale, comme imaginaire social. Il parle de la bourgeoisie comme d'une « société anonyme »⁴. « L'homme qu'elle représente sera universel, éternel ; (...) Enfin, l'idée première du monde perfectible, mobile, produira l'image renversée d'une humanité immuable, définie par une identité infiniment recommencée »⁵. Dès les années 1970, les travaux sociolo-

¹ D. Rothkopf, *Superclass : The Global Power Elite and the World They Are Making*, Farrar, Strauss and Giroux (FSG), 2009.

² En 1950, on comptait 25 millions de touristes internationaux. En 2010, on en dénombre près de 900 millions.

³ A. Toffler, *Le choc du futur*, Denoël, 1971, p. 50.

⁴ R. Barthes, *Mythologies*, Le Seuil, 1957, p. 224.

⁵ *Ibidem*, pp. 250-251.

giques de R. Sainsaulieu¹, de L. Bolstanski² ou ceux de O. Cousin³ pointent la conjoncture historique dans laquelle une culture de « cadres » supérieurs et intermédiaires s'est progressivement formée en groupe social, la force symbolique qui a permis son institutionnalisation à travers des porte-paroles et au final, une existence catégorielle comme « allant de soi » dans la société. Ces travaux soulignent aussi la force d'un modèle culturel américain de management qui fustige sans cesse l'immobilité. R. Debray le rappelle : « l'espace américain n'est pas séjour ou demeure, il est mouvement. La route est son blason. Chariot, diligence, auto, moto, jet, fusée. Mais toujours Go West, young man. À cheval ou en Harley Davidson, et en LEM (lunar excursion module) jusqu'à la Lune »⁴.

Ailes d'Icare, sylphes, séraphins, zéphirs et autres tapis volants... ces héros imaginaires esthétiques et mythologiques – cantonnés autrefois au monde de l'art – pénètrent aujourd'hui l'ordre marchand, un ordre de plus en plus immatériel, celui du techno-scientifique et de la très grande entreprise⁵. G. Lipovetsky écrit que « les grands maîtres de la légèreté ne sont plus les artistes, ce sont les ingénieurs. Dès lors, celle-ci n'est plus une fuite hors du monde ou une qualité extra-mondaine : elle est ce qui change la réalité du monde matériel »⁶. Des enquêtes européennes montrent que vivre la mobilité géographique, que « penduler comme une horloge » apparaissent chose normale pour une part croissante de ceux que l'on nomme dans le langage courant « grands mobiles ».

Le propre d'un discours idéologique est d'être un discours particulier qui cherche à se faire passer pour universel⁷. Ici, la mobilité n'est pas un des

¹ R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, 1977.

² L. Bolstanski, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, 1982, Éditions de minuit.

³ O. Cousin, *Les cadres. Grandeur et incertitude*, 2004, L'Harmattan.

⁴ R. Debray, *Civilisation*, Gallimard, 2017, p. 102. Nous rejoignons M. Hardt et A. Negri pour admettre d'une part, que le dispositif « supranational » de domination des marchés n'est plus uniquement « américain » mais aujourd'hui « simplement capitaliste » (M. Hardt et A. Negri, *Empire*, Exils, 2000) et que, d'autre part, les hiérarchies de dépendance de ce dispositif se sont infiltrées partout dans « l'espace lisse » deleuzien d'un ordre qui a vécu en symbiose pendant quatre siècles au moins avec l'État-nation. Les nouveaux visages des pouvoirs capitalistes se sont en fait déployés selon trois logiques expansionnistes présentées comme « atemporelles » et indépassables : « 1) le processus de décolonisation, qui recomposait graduellement le marché mondial selon des lignes hiérarchiques partant des États-Unis ; 2) la décentralisation progressive de la production ; et 3) la construction d'un cadre de relations internationales diffusant dans le monde entier le régime de production et la société disciplinaires dans leur évolution successive » (M. Hardt et A. Negri, *Empire*, Exils, 2000, 303).

⁵ G. Lipovetsky, *De la légèreté*, Grasset, 2015, p. 124.

⁶ *Ibidem*, p. 126.

⁷ Le livre de M. Hardt et A. Negri, *Empire* (Exils, 2000), souligne un canon narratif de notre époque qui présente la mondialisation comme phénomène irréversible et comme force naturelle devant conduire à l'universalisation du capitalisme de marché, la baisse des impôts, des dépenses publiques, la dérégulation... Les individus dépolitisés favoriseraient l'exercice même d'un pouvoir impérial : agents consommateurs/producteurs actifs et sujets politiques passifs, peu capables de se former en collectif pour défendre des intérêts. Le système capitaliste nous promet une plus-value narcissique, si on achète tel ou tel produit ou service. En

aspects de la vie mais tout devient mobilité, appel incessant au mouvement. Elle devient philosophie générale des choses. L'Homme mondialisé consomme quotidiennement des objets qui, eux aussi, sont en mouvement : livraisons alimentaires, livres, disques expédiés du monde entier par fret aérien... Traditionnellement, l'homme mobile, le nomade, l'étranger libre d'attaches sont menaces pour l'institution. Ils suscitent le brouillage des catégories du proche et du lointain et ruinent sa prétention à bien s'organiser. Là, les choses prennent, en apparence, pour une élite supposée, la forme contraire¹. Il s'agit de ne pas s'opposer à l'impératif du monde contemporain où jouir du grand marché planétaire pour consommer est une norme suffisante. La société n'est pas à condamner ou à transformer. Et l'on sait que si l'on parle d'aliénation, c'est que les hommes acquièrent les caractéristiques des choses qu'ils ont produites.

Incorporer de plus de plus de lieux, de personnes, de relations...

« Poussée par le besoin d'un débouché toujours plus étendu, la bourgeoisie envahit le globe entier (...). Par l'exploitation du marché mondial, la bourgeoisie donne un caractère cosmopolite à la production et à la consommation de tous les pays. Au désespoir des réactionnaires, elle a enlevé à l'industrie sa base nationale. (...) À la place de l'ancien isolement local et national se développe un trafic universel, une dépendance mutuelle des nations » (K. Marx)².

« La société moderne ne promet plus aux individus une autre vie, la gloire de l'au-delà, mais seulement ce que nous sommes déjà – plus et mieux »³. Dès notre enfance dans le monde marchand, remarque T. Garcia, nous sommes des êtres préoccupés par le mouvement et l'intensification (plus de la même chose) - davantage que par la transcendance (pouvoir connaître autre chose d'éternel ou d'absolu). T. Garcia parle de « petites pro-

possédant les derniers objets proposés par la technoscience, c'est toute la vie qui est intégrée au capitalisme et comme « sous surveillance ». L'obligation de produire et acheter, de s'endetter conduit à délaisser la raison critique au profit des émotions, des images.

¹ « Après un “régime d'habiter” marqué par la sédentarité, les indices se multiplient pour reconnaître l'émergence, depuis deux cents ans, d'un “régime d'habiter” dans lequel la mobilité géographique devient la façon dominante de faire avec l'espace (R. Knaffou et alii 1997 ; R. Knaffou 1998 ; J. Urry 2004 ; M. Stock 2006). La mobilité comme valeur sociale positive est un « acquis » récent et va de pair avec le processus d'urbanisation (J. Rémy, 1996). Par ailleurs, dans les pays dits en développement, la migration internationale ou transnationale est en passe de devenir la norme sociale dominante séparant les parcours de réussite sociale et individuelle des itinéraires d'échec (L. Faret, 2004)” (G. Ceriani, V. Coeffe, J. C. Gay, R. Knaffou, M. Stock et P. Violier, “Conditions géographiques de l'individu contemporain”, *Espaces-temps.net*, 2008).

² K. Marx, *Manifeste du Parti Communiste*, cité par R. Lecler, *Sociologie de la mondialisation*, La Découverte, 2013, p. 34.

³ T. Garcia, *La vie intense. Une obsession moderne*, Éditions Autrement, 2016, p. 11.

messes d'intensité ». L'avenir est juste « l'instant d'après »¹. De plus en plus de personnes autour de nous ont plusieurs vies à vivre en même temps. Les cotoyer nous conduit à repenser la centralité du travail dans nos vies et combien se place au centre de nos préoccupations le fait de travailler et d'en tirer reconnaissance.

Entre « travail » et « hors travail », la culture hédoniste a fait le choix entre « la satisfaction de mes besoins » et « l'engagement inconditionnel pour une idée ». Elle propose l'intensité comme norme sociale dominante. Ce qui nous amène à nous comparer à nous-mêmes et non à autre chose ou à quelqu'un d'autre. Il convient d'être intensément ce que l'on est². Avec l'intensité, la chose est identique et elle change. Le nouveau succède au nouveau, par vagues³.

Posséder une « âme globale »

Cosmocrates...

« Il y a aujourd'hui davantage de ressemblances entre un cadre supérieur madrilène et son homologue berlinois qu'entre ce cadre et un manoeuvre également madrilènes ».
(M. Forse)⁴.

Dans une économie planétaire, ni le capital, ni le travail, ni les matières premières ne constituent en soi le facteur économique déterminant. Ce qui importe, c'est la relation optimale entre ces facteurs et donc leur capacité de « mobilité » dans son acceptation la plus large. Ce qui importe également, c'est que tout se vende et s'échange : travail, terre, corps, organes, sang, sperme, location d'utérus... tout doit concourir à l'omnimarchandisation du monde et à sa parfaite circulation⁵. « Le monde, ressource inerte jusqu'ici, est aménagé, codé, rendu immédiatement consommable et déréalisé pour des sujets automobiles du système » pointe P. Sloterdijk⁶. C'est d'ailleurs certainement parce que la sphère financière est le seul secteur de l'économie à avoir réalisé l'interconnexion généralisée de ses activités et de ses réseaux d'information en temps réel que la symbolique de la communauté mondiale

¹ A. Codacci-Pisanelli, « L'hypervitesse, maladie du XXIème siècle », *Courrier international*, décembre 2004.

² T. Garcia, *La vie intense. Une obsession moderne*, Éditions Autrement, 2016, p. 16. L'auteur note : « la variation d'intensité est elle-même la qualité » (*Ibidem.*, p. 78).

³ *Ibidem.*, p. 21.

⁴ M. Forse, « Convergences et diversités des sociétés européennes occidentales », *Observatoire et diagnostics économiques*, n°30, Janvier 1990.

⁵ S. Latouche, *La planète uniforme*, Climats, 2000, p. 14. Au début du vingtième siècle, on comptait dans une maison 400 objets différents alors qu'aujourd'hui, on en dénombre environ 10000.

⁶ P. Sloterdijk, *La mobilisation infinie*, C. Bourgois, 2017, p. 59.

s'est largement formée autour des principes du marché, des valeurs managériales et des échanges d'information¹. Parée des autres vertus de notre époque, à savoir l'instantanéité, la convivialité, la transparence, l'égalité (d'accès) et la liberté (de parole), le fulgurant « vedettarisme » médiatique, une nouvelle « réalité » non hiérarchique, cybernétique, reliant des champs hétérogènes serait à porter à l'actif des technologies de l'information et du réseau Internet. Le défi est de vous faire croire que le virtuel est réel. Mieux. L'inégalité du savoir est présentée comme pouvant être vaincue par la seule égalité de l'accès à l'information et le « sac amniotique virtuel permanent » dans lequel nous sommes baignés par la société des écrans². Fausse réalité quand le cinquième de l'humanité ne dispose pas d'électricité.

Dans de précédents travaux³, nous avons souligné qu'une configuration idéologique surplombe la mondialisation, en voile la réalité, et tente de la justifier. Nous l'avons nommé « imaginaire globalitaire ». Sorte de modèle abstrait dont les caractéristiques s'appliqueraient à tous les autres travailleurs, la vie de l'Homme mondialisé que nous visons à mieux connaître dans cet ouvrage tend à se transformer en « une multiplicité d'évènements, ou à la faire se représenter par les individus comme telle »⁴. Vivre une chose et son contraire ne serait plus un élément perturbateur de la pensée contemporaine mais la conséquence d'un monde éparpillé en flux et en mouvements dont il conviendrait de prendre la mesure sous peine d'être dépassé. Plusieurs régimes de langages et de sens supposés incomparables se font face et l'on a bien peine à les recollecter sous le ciel d'une vérité. Le monde de l'internaute l'illustre, monde formé à force de naviguer, d'héberger des photos, de créer des liens et de choisir des pages. C'est un monde de traces d'une vie numérique vécue dans le mouvement et où l'horizon est mentalement franchissable⁵. Cette part d'imaginaire considère d'abord le présent – et le présent de la réputation – comme idéal normatif.

L'Homme mondialisé passe de plus en plus de temps sur de plus en plus d'écrans et y vit une convergence accélérée de plateformes conversationnelles entre réseaux téléphonique mobile, réseaux sociaux et sources vidéo.

¹ Ce constat semble démenti par ce que B. Turner nomme un « régime d'immobilité » dans de larges parties du monde (B. S. Turner, *Orientalism, postmodernism and globalism*, Routledge, 1994) et qui recouvrerait, selon l'auteur, des politiques de sécurisation de nombreux États cherchant plutôt des formes de « dé-mondialisation » avec la prolifération de murs, d'enclaves et de clôtures.

² E. Scherer, « Au delà du mobile », *Meta-média*, n°11, France-Télévisions, Printemps-Été 2016.

³ P. Pierre, « Le mouvement perpétuel. Dimension imaginaire de la mondialisation », *Passe-relles*, n°26, Printemps-Été 2003 ; L. Gherardi et P. Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et “ubiquistes” », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°26, 1, 2010.

⁴ F. Ascher, *La société hypermoderne*, Éditions de l'Aube, 2000, p. 67.

⁵ J. Baudrillard, *L'Autre par lui-même*, Galilée, 1987, p. 38.

Avant que les réalités virtuelles mais surtout augmentées, qui se limitent encore à des avatars plus ou moins réussis, n'alimentent quotidiennement son champ de vision du monde réel d'informations numériques ou ne le plonge directement dans des situations de travail où il devra réagir, en faisant disparaître les cadres plats statiques que l'on nomme aujourd'hui écrans et auxquels nous sommes attachés parce qu'ils constituent un mode de narration visuelle sous forme d'images animées les unes après les autres qui n'a pas guère changé depuis le milieu du XXe siècle¹.

L'imaginaire globalitaire est fait « d'opportunités » à saisir. C'est un impératif que de devoir « gérer » son temps, sa vie, les êtres que l'on aime et d'être constamment « à l'affut »... Et l'extension des logiques de fonctionnement modernisatrices, propres aux entreprises privées, doit assurer, dans tous les secteurs de vie, à l'échelle mondiale, le rattrapage du retard du présent réel sur un présent idéal. Il s'agit de consommer plus, de communiquer plus rapidement et de faire davantage de profit pour en faire bénéficier ceux qui le peuvent. Partagé par une classe possédante mais ayant vocation à se diffuser plus largement, ce « nouvel » imaginaire « globalitaire » mettrait l'accent sur un homme neuf qui, prémuni du chauvinisme, bondissant par dessus les frontières, serait en train de naître à partir des nœuds entre mégapoles planétaires². Profitant des possibilités offertes par une nouvelle « ubiquité technologique » (téléphones portables, liaisons satellites, messageries...), et ainsi de l'étrange jubilation que procure le fait de n'être avec personne tout en étant avec n'importe qui³, d'être en communication sans être nécessairement en face-à-face, l'Homme de cette mondialisation en cours apparaît relié et mobile. « *Ma maison c'est partout où je le décide* » nous livre un manager canadien au cours de nos enquêtes.

¹ E. Scherer souligne que la réalité augmentée qui fait que l'écran rectangulaire, dans lequel nous regardons le monde, disparaît. Avec elle, nous sommes dans le monde, dans l'expérience, dans l'histoire. « Google a déposé un brevet pour injecter l'écran et les images directement dans la rétine, où Sony entend aussi déposer bientôt un dispositif de captation vidéo contrôlé par le battement des paupières » (« Au delà du mobile », *Meta-média*, n°11, France-Télévisions, Printemps-Eté 2016).

² J. Friedman est l'un des anthropologues contemporains qui a le mieux montré ce processus à l'oeuvre d'appropriation des thèmes du nomadisme et du métissage... comme parties revendiquées de l'identité des élites. Face à des idéologies nationalistes ou indigénistes, « l'idéologie globalisante » (sic) n'est que l'une de celles qui sont produites dans la situation contemporaine précise l'auteur et il y a bien concurrence des systèmes d'explication du monde (« Culture et politique de la culture : une dynamique durkheimienne », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 28, n°1, 2004, pp. 23-43). Cette idéologie des élites en cours de mondialisation du système-monde occidental se retrouve « parmi les consultants internationaux, les membres des organisations élitistes internationales, des médias globaux, etc. » et renvoie, pour J. Friedman, à « une identité fondée sur l'inclusion de la différence dans le soi, et donc une forme d'hybridité, une simple juxtaposition d'objets culturellement disparates à l'intérieur du même espace identitaire ». L'anthropologue souligne ces vies de « multiplicité d'attachements que les gens nouent avec les endroits au travers de l'existence qu'ils y mènent, du souvenir et de l'imagination ».

³ P. Bruckner, *Le vertige de Babel*, Arléa, 2000, p. 25.

Polyglottisme, pratiques de la mobilité, expériences heureuses de l'étrangeté, de la division entre deux appartenances, arrachement aux lieux, emplois révocables, statut provisoire... peuplent son propos.

La stratégie professionnelle sensée consiste à ne faire durer aucune partie longtemps. Le jeu, si on veut le jouer longtemps, se joue ailleurs que dans l'entreprise où l'on est employée et sous-entend de constants basculements d'un échiquier à l'autre, d'une entreprise à une autre. L'important est d'avoir un coup d'avance, un poste à tenir d'avance... Les chasseurs de tête jouaient traditionnellement ce rôle de jalonnement des parcours face à des organisations qui n'ont plus « assez » de mémoire. Ils sont aujourd'hui concurrencés par les sites en ligne de recrutement et des réseaux sociaux numériques d'anciens. Un agent de joueur dans le football ou le basket-ball professionnel invite son poulain à ne pas se fixer dans les limites d'un championnat ou d'une ligue et à vivre les lois d'un « mercato » permanent puisque, en plus, les carrières sont courtes ! Maximisons. « Ne pas contrôler l'avenir, mais refuser de l'hypothéquer » s'instaure en règle de progression pour l'Homme mondialisé¹. Fausse réalité quand il faut faire constamment la preuve que l'on vaut mieux que son collègue. Fausse réalité également quand dans ces contextes de travail, le champ de l'expérience est comme frappé non seulement par la vitesse mais surtout les risques permanents d'obsolescence de nos pratiques, de nos métiers (personne n'est à l'abri de déchoir, de se blesser, de tomber malade et de vivre le chômage), de nos savoirs, de nos affections... Nombreux sont ceux qui se mettent à regretter « un monde dans lequel les empreintes de pas restent marqués pour de bon, de sorte que l'on garde et préserve les traces et les récits des trajets passés »².

Les racines culturelles de cet « imaginaire globalitaire » et « mobilitaire » plongent certainement, pour partie, dans les formes de compagnonnage ou de rites initiatiques des sociétés européennes qui reposent, depuis des siècles, sur le déplacement géographique (comme c'était le cas pour la peregrinatio academica d'étudiants au Moyen-Age ou le voyage à Rome des jeunes élites aristocratiques). Perfectionnement de nombreux corps de métiers, le passage à l'âge d'homme y est inséparable des domaines à la fois intellectuel et spirituel. Ceux qui reviennent des Croisades ou font connaître la culture du riz et la poudre à canon sont admirés. Les individus sont invités à revenir sur leurs propres actions en les catégorisant, en portant sur elles des jugements indexés à la question du bien et du mal (jugements qui relèvent d'une activité critique, d'une inscription dans une communauté de destin et qui semblent bien émoussées dans la grande organisation et son modèle de l'employabilité marchande).

En des temps anciens, paysans en surnombre, soldats démobilisés après les guerres, sorcières, faux-monnayeurs, lépreux, peuples voyageurs comme les Juifs ou les Tsiganes, mendiants, fauteurs de troubles, écorcheurs...

¹ Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 43.

² *Ibidem*, p. 40.

toutes ces figures mobiles, sur les routes, étaient censées porter atteinte à la tranquillité publique et à la salubrité des sédentaires. Certaines d'entre elles étaient victimes de bannissement et il fallait pour les autres montrer des qualités de « voyageur » pour simplement travailler, subsister, rester employable¹.

Étranger à l'ordre social mais protégé par ses coreligionnaires, le pèlerin voyage pour vivre son dénuement, sa purification morale et ne peut être plus de quelques jours dans un même lieu². La liberté de circulation des colporteurs, moines prêcheurs, artisans, jongleurs, compagnons, marchands... s'apparente pour certains à un nomadisme mercantile, à un capitalisme en germe et, pour d'autres, à un exercice de la foi et du transport des idées ou des doctrines. Le dictionnaire historique³ témoigne du reste de l'évolution du terme mobilité en le donnant à voir comme « inconstance, instabilité » en 1200, en « facilité à passer d'un état psychologique à un autre » en 1667, en « caractère de ce qui change rapidement d'aspect ou d'expression » en 1797 et en « caractère des personnes qui se déplacent souvent » en 1921 chez Vidal de la Blache. Ces définitions ouvrent aujourd'hui sur une mobilité physique, mentale, statutaire, « imaginative »⁴ et numérique comme condition de notre modernité tardive, en lieu et place de l'idée de versatilité⁵ dominante auparavant. Dans une perspective large, la mobilité peut être définie comme l'intention, puis la réalisation, d'un franchissement de l'espace géographique impliquant un changement social.

Pouvoir se déplacer rapidement d'un point à l'autre du globe, pouvoir communiquer presque immédiatement par l'écrit, le son ou l'image, pouvoir satisfaire les besoins sociaux fondamentaux en s'insérant dans un marché ou en allant, hors de son propre pays, bénéficier de soins et de protections, seraient autant de données nouvelles, profitables, liées à la mondialisation, qui « démultiplient » les flux transnationaux et viennent ce faisant contester le rôle régulateur central de l'État-nation. « La modernité s'estimait jadis universelle. Elle se considère à présent globale » écrit Z. Bauman⁶. L'Homme mondialisé est l'individu des 15'000 aéroports dans le monde, d'un avion qui décolle par seconde et d'un quotidien où la position occupée compte moins que le temps nécessaire pour s'y rendre. L'illustrent les panneaux qui annoncent, sur l'autoroute, le temps restant jusqu'à la prochaine sortie ou encore ces trois textes défilants sur le bas de l'écran des chaînes d'information comme CNN. Dans le

¹ J. Attali, *L'homme nomade*, Fayard, 2003.

² *Ibidem*, 2003.

³ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL).

⁴ J. Urry, *Sociology Beyond Societies : Mobilities for the Twenty First Century*, Routledge, 2000, p. 66.

⁵ En tout cas au sens français du mot versatilité. En anglais par contre, le terme *versatility* évoque plutôt une des capacités étendues et variées que l'individu peut mobiliser selon les circonstances.

⁶ Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 282.

monde de l'Homme mondialisé, des quelques 32 millions de vols par an, on ne nomme plus le lieu qu'en cas d'accident ou de fait non prévu¹.

H. Rosa parle de loi qui gouverne nos sociétés et de processus d'accélération technique et du rythme de vie lié à l'essence de la modernité. La modernité est la vitesse², constante association, au sein d'un ordre social, de phénomènes de scléroses et de décélération et d'autres, où tout s'accélère, se « contracte » pour une partie des individus observés, comme la tenue des emplois et métiers exercés, la vitesse de traitement des données de nos ordinateurs, des siestes éclairs, des mariages, des transports, des comptoirs de services bancaires, alimentaires, funéraires...³. Tout est orienté idéologiquement par un accroissement du « rendement » par unité de temps (nombre de kilomètres parcourus, nombre d'octets envoyés, de personnes contactées, voire de « like » suscités...)⁴.

Les temps de mondialisation qui sont nôtres ont accéléré les courtes impulsions transmissibles à distance et l'on peut dorénavant communiquer à des milliers de kilomètres même si « la distance se chiffre en barrières et non en kilomètres »⁵. T. Garcia propose de définir la modernité comme « la domestication du courant électrique »⁶. Appréhendons l'Homme mondialisé comme un nouveau « type d'homme électrifié »⁷. Son existence est – pourrions-nous dire – « phygitale », associant constamment le « distanciel », et sa dimension digitale orientée vers les écrans de toutes sortes, et la dimension physique du « présentiel ». L'informatique conditionne chaque instant de la vie de l'Homme mondialisé, des avions et trains à grande vitesse, le réseau téléphonique mondial, les ordinateurs et logiciels en réseau...

Cette accélération sociale affecte les dimensions mêmes de la communication et de la reconnaissance. Ce livre décrit des individus pris dans des conditions particulières de modernisation de la vie quotidienne – vivant, par de nombreux aspects, une compression du temps passé sur des actions définissables telles que manger, dormir, parler à un collègue⁸... et une tentative d'appropriation de l'espace en habitudes micro-mobiles (des pizzas à emporter, des signes à envoyer à son supérieur hiérarchique pour le « rassurer » qu'un projet avance aux paillements sur Twitter du bout des doigts).

¹ G. Lipovetsky, *De la légèreté*, Grasset, 2015, p. 52.

² T. H. Eriksen, *Tyranny of the Moment. Fast and Slow Time to the Information Age*, Pluto Press, 2001, p. 159. H. Rosa cite la perte de temps comme « le plus mortel de tous les péchés » dans l'éthique protestante (*Aliénation et accélération*, La découverte, 2012, p. 15).

³ H. Rosa, *Aliénation et accélération*, La découverte, 2012, p. 17.

⁴ *Ibidem*, p. 29.

⁵ P. B. Landoïn, *L'équilibre général n'aura pas lieu*, Revue Interzone n°1, 2000.

⁶ T. Garcia, *La vie intense. Une obsession moderne*, Éditions Autrement, 2016, p. 31.

⁷ *Ibidem*, p. 93.

⁸ P. Virilio, *La vitesse de libération*, Galilée, 1995, p. 21.

L'Homme mondialisé célèbre souvent (officiellement) le fait de travailler tout en se distrayant et se distraire ou flâner tout en travaillant. Z. Bauman nous rappelle qu'« être dans l'endroit mais pas de l'endroit », telle serait la devise du flâneur¹. Cette figure du flâneur chez C. Baudelaire est celle de quelqu'un qui s'éprouve en une série d'épisodes quotidiens et séparés, se nourrit de regarder la vie des autres, tire « les ficelles des vies des gens sans endommager ou déformer leur destin » parce qu'il ne s'engage pas auprès d'eux et n'a donc pas à craindre la conséquence de ses actes². « Pour le parfait flâneur, pour l'observateur passionné » écrit C. Baudelaire, « c'est une immense jouissance que d'élire domicile dans le nombre, dans l'ondoyant dans le mouvement, dans le fugitif et l'infini. Être hors de chez soi, et pourtant se sentir partout chez soi ; voir le monde, être au centre du monde et rester caché au monde, tels sont quelques-uns des moindres plaisirs de ces esprits indépendants, passionnés, impartiaux, que la langue ne peut que maladroitement définir »³. Par rapport à la figure du flâneur, nos managers ont davantage le mal du pays mais ne le montrent pas. Il en va de la « gestion » de son image et donc de sa vie à venir... Il en va de sa réputation et donc de sa vie professionnelle à conserver...

Une illustration de cette vie où tout devient mobilité, tout renvoie à un appel constant au mouvement nous est fournie par P. Iyer, « indien qui n'est pas né en Inde » et qui repère une « âme globale » de « quelqu'un qui, bien qu'enraciné dans un cadre bien précis, vivrait et travaillerait sur un globe qui le ferait passer en trois heures des tropiques à une tempête de neige ». Cette personne pourrait avoir un prénom qui ne donnerait aucune indication sur sa nationalité (comme Kim, par exemple, Maya ou bien Tara), et elle pourrait avoir un sentiment d'identité plus ou moins perméable qui changerait selon le lieu où elle se trouverait. « Quant aux rites humains les plus anciens – répandre les cendres de son père ou rencontrer la femme qui va devenir son épouse – il pourrait se surprendre à les accomplir à six mille de l'endroit qu'il appelle aujourd'hui son chez-soi »⁴. Kim ou Maya sont chargées d'une sorte de sac à dos interculturel leur permettant de parcourir le monde⁵. Ces personnes « babels » ne voyagent pas avec de la vaisselle, des draps et de lourds bagages. Les passeports remplacent les sauf-conduits. Le grignotage et les aliments mangés rapidement sont préférés aux repas roboratifs et cérémonieux. Les animaux de compagnie sont des îlots de stabilité, de fidélité dans un monde de mouvements. « L'âme globale » de cette Kim ou de cette Maya s'exprime autant dans les métropoles (lieu central de socialisation de la modernité) que dans des temps de connexion physique (porté par des per-

¹ Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 52.

² *Ibidem*, p. 47.

³ C. Baudelaire, *Le peintre de la vie moderne*, III. « L'artiste, homme du monde, homme des foules et enfant », *Le Figaro*, novembre-décembre 1863.

⁴ P. Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 31.

⁵ H. N. Seelye, *Culture Clash. Managing a multicultural World*, NTC Business Book, 1995 ; L. Copeland and L. Griggs, *Going International. How to make Friends and Deal effectively in the global Market Place*, Random House, 1985.

sonnes) et numérique (porté par des dispositifs mécaniques et technologiques) vécus *entre* ces métropoles dans la mondialisation (espaces interstitiels caractéristiques de la « modernité tardive »). G. Amar note « qu'il y a désormais des lieux du travail qui ne sont ni le domicile ni le "lieu de travail" au sens classique (bureau, usine...). Ce sont des étapes distribuées le long des cheminements de la personne mobile »¹. M. Castells dit, lui, voir l'entrée d'un nouvel homme neuf dans une géographie du territoire spécifique avec un monde urbain où les villes se répandent, se décomposent et sont bordées par d'immenses bidonvilles balayant la distinction entre centre et campagnes². L'absence de patrie n'est pas privative et devient un destin où, seul, le cadre global est la mobilité de tous et en tous lieux. Le paradigme évolue vers une pensée de la « rationalité illimitée »³ de ces « particules élémentaires »⁴ qui vivent un constant arrachement aux héritages imposés.

Le néolithique, en faisant de l'homme un paysan, un jardinier, l'a attaché à la terre. Notre temps le pousse en quelque sorte sur les routes. Hier, la ville était le lieu du marché, de la foire aux bestiaux, plus tard des Grandes Halles, de la concentration monétaire et bancaire. Ensuite, ce fut le lieu de l'emploi, de la mine et de l'usine. Aujourd'hui, ni la finance, ni l'économie ne requièrent de constante proximité. Au Moyen-âge, le lieu premier était la porte... Il y eut ensuite le port et la gare et les maisons de commerce, progressivement, ont eu des succursales dans les villes de foires. Aujourd'hui, la grande ville s'articule autour de l'aéroport et des gares de transit, ouvertes vingt quatre heures sur vingt quatre. Les espaces urbains substituent la fluidité de leur organisation multipolaire, alignée sur l'actualité des circulations, permanentes, à un ordre plus rigide et ainsi remplace la densité par la vitesse. L'accent est dorénavant moins porté à l'équipement de lieux, publics ou privés, qu'à l'investissement pour des « personnes en mouvement ». Du clocher et du beffroi, l'horloge est passée au logement puis au gousset et enfin au poignet avant de disparaître sous la peau. F. Ascher remarque que le bain douche, le téléphone ou le transport urbain ont connu la même évolution avec un passage de la mise à disposition d'objets à la mise à disposition de services pour des personnes devenues de plus en plus « mobiles »⁵.

Nos contemporains les plus aisés veulent constamment transformer le transport en lieu. Ils pratiquent une recherche « d'autonomisation du lieu par rapport au mouvement » comme l'illustre l'importance prise dans nos villes par l'aéroport – véritable « aéroville » - par rapport aux compagnies aé-

¹ G. Amar, *Homo mobilis. Le nouvel âge de la mobilité*, Éditions FYP, 2010, p. 79.

² M. Castells, *L'ère de l'information : la société en réseaux*, Fayard, 1998.

³ J. G. March et H. A. Simon, *Organizations*, Cambridge, MA: Blackwell, 1958.

⁴ M. Houellebecq, *Les particules élémentaires*, Flammarion, 1998.

⁵ F. Ascher, *La nouvelle révolution urbaine : villes, société réflexive et technologies de la communication*, Éditions de l'Aube, 2000.

riennes¹. Pendant leurs loisirs, ils sont volontiers partisans de l'excursionnisme, de croisières qui superposent le temps mort du déplacement que l'on abrège et le temps chaud de l'affect, des liens sociaux et des découvertes que l'on veut étirer. Leur employabilité même est dépendante de ces compétences acquises, liées à l'ordre du déplacement et de la mobilité : savoir lire des cartes, comprendre des annonces sonores, utiliser des automates, se renseigner auprès d'autres voyageurs et communautés de voyageurs avec qui notre téléphone mobile nous met en relation...

Le portrait brossé par P. Iyer participe, selon nous, d'un mythe de « l'homme-jet » qui vit des mobilités pendulaires sur de longues distances². Il renvoie aussi à la figure idéalisée du manager mobile « caméléon » qui émerge, en France, dans les années soixante autour de l'utilisation des transports mais aussi des loisirs et du tourisme avec une multiplication possible des territoires du quotidien dans l'espace privé comme dans l'espace professionnel. On se souviendra que c'est en 1839 qu'est publié à Coblenz le premier guide touristique intitulé *Voyage sur le Rhin de Mayence à Cologne*. Devant les écrans qui peuplent aujourd'hui nos rues et notre quotidien, on se doit d'être « multitâche », de pratiquer le « speed dating », dans des magasins qui ouvrent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et votre téléphone qui vous met en relation avec des centres d'appels situés sur un autre continent...³ « L'homme-jet » connaît ce fait d'avoir une adresse non territoriale comme l'e-mail et ce privilège d'être appelé sans avoir à dire où il est. Élève à distance d'une université virtuelle, visiteur immobile d'un musée dans lequel il déambule aisément, malade soigné dans une clinique d'un autre pays, sa résidence secondaire est son seul point fixe, celui du repos, du non-agir... Acteurs d'un capitalisme que G. Lipovetsky appelle de « séduction » (« où l'ordre marchand a réussi à incorporer dans un très grand nombre de sphères les logiques du futile, du changement accéléré et de la séduction, typiques de la mode »), l'Homme mondialisé pratique les sports de glisse, apprécie les sensations vécues en cours d'action et, aux antipodes d'une vie insouciant, soigne son corps éternellement svelte, s'astreint à la pratique de techniques de relaxation ou de gymnastique comme celle d'un véritable « travail » à faire sur soi⁴.

Le préfixe « multi » de « l'homme multipolaire » – qui nous est cher dans ce livre – exprime au mieux ces dispositions à faire plusieurs choses à la fois, à cultiver une polyvalence liée à une « sur-capacité » circulatoire, à multiplier les déplacements touristiques, de loisirs, voyages d'affaires, mi-

¹ G. Amar, *Homo mobilis. Le nouvel âge de la mobilité*, Éditions FYP, 2010, p. 138.

² X. Laneelle, « Navette domicile-travail à grande vitesse : situation d'exception, arrangement traditionnel », dans Sous la direction de I. Bertaux-Wiame et P. Tripiet, « Les intermittents du foyer. Couples et mobilité professionnelle », *Cahiers du genre*, n°41, 2006, p. 159.

³ J. Tomlinson, *The Culture of Speed. The Coming of Immediacy*, Sage, 2007, p. 73.

⁴ G. Lipovetsky, *De la légèreté*, Grasset, 2015, p. 39.

gration résidentielle, circulation pendulaire, pèlerinage, shopping... M. Lussault constate, à cet égard, une intéressante hybridation en acte des pratiques mobilitaires à l'échelle planétaire sur le dernier quart de siècle. « Ainsi, un pèlerin est aussi, au moins potentiellement, un touriste et retrouve dans son pèlerinage des habitudes de “navetteur”, et/ou celles de ses déplacements de loisirs ; un migrant profite de technologies et de structures de mobilités qui sont celles des touristes, des hommes d'affaires, des pèlerins... Parallèlement, ces pratiques s'ouvrent vers des temps de halte, des stases, dont la durée est très variable, valorisées ou non, recherchées ou subies »¹.

La très grande entreprise comme cadre principal de diffusion de l'« imaginaire globalitaire »

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes ».

H. Ford.

« La création d'entreprise est probablement l'une des formes les plus élaborées des dernières grandes aventures modernes ».

B. Maître.

L'imaginaire « globalitaire », fondé sur le fait d'être incessamment « en mouvement », s'il infiltre tous les secteurs de la vie sociale, se déploie de manière privilégiée au sein des firmes multinationales où la mobilité géographique et professionnelle est une norme constamment valorisée.

Le travail des lignes managériales y renvoie de plus en plus à une organisation sans horaires fixes et sans bureaux (organisation caractéristique des commerçants et des paysans des pays du sud). Chacun est un peu en situation de consultant individuel et entrepreneur de lui-même face à un marché du travail où il faut défendre constamment son employabilité pour se préserver un avenir. Cette employabilité consiste à rester « en forme » et « informé »², à montrer sans cesse des qualités de disponibilité, de « voyageur ». Et l'entreprise, sur les marchés les plus compétitifs, vit aussi longtemps que les gens qui sont dedans le décident, sauf pour celles qui font figure de « marque employeur » forte et incarnent un idéal d'excellence. Comme une troupe de théâtre, il convient de trouver des talents qui savent déployer sans cesse des produits et services nouveaux qui vont étonner, provoquer l'engouement, satisfaire le client... Les dirigeants en appellent alors à la figure du musicien qui doit se former en permanence pour continuer à exercer convenablement son art. La pratique incessante de son travail est condition de possibilité d'un simple futur où l'on se doit de se distinguer des autres. L'épuisement des corps guète constamment.

¹ M. Lussault, « Mobilités d'ailleurs. Approches comparatives... », Atelier 3, document de travail.

² J. Attali, *L'homme nomade*, Fayard, 2003.

Les éléments de ce discours dominant nourrissent la représentation d'une entreprise, affichée « multiculturelle » et même « interculturelle » c'est-à-dire organisation multipolaire, « connectée » mais fédérée par une même culture d'ouverture, et qui serait portée au delà des frontières du pays d'origine par cette élite constituée de dirigeants et managers internationaux¹.

Au moment même où les nations occidentales n'ont précisément plus la puissance de leur défunt rayonnement colonial, ce discours des entreprises traduit, non seulement, une propension du capitalisme à récupérer les phénomènes de société en vogue (le droit à la différence, les pratiques de gestion de la diversité dans le domaine politique, la cybernétique et les logiques de réseaux dans le domaine des sciences), mais aussi à se poser comme institution autonome à vocation d'émancipation (éthique) des individus, à l'égal de l'école, de l'église ou de l'armée...

Cette « naturalisation » de l'ordre économique semble également aller de pair en entreprise avec l'irruption d'une série d'obligations « éthiques ». Par le passé, l'éthique protestante puis l'éthique progressiste ont fonctionné comme facteurs de mobilisation psychique et de soutien à la rationalisation capitaliste et leur efficacité tenait en grande partie au fait que leur origine et leurs finalités restaient extérieures à la sphère économique. Aujourd'hui, le relais le plus puissant de ce nouvel imaginaire globalitaire est fourni par les entreprises qui se soucient assez peu de « réencastrer » l'économie dans une sphère sociale qu'elle dépasse et contrôle². Le discours affiché peut alors mélanger les injonctions à la mobilité, les valeurs idéalisées sous forme de responsabilité sociale et sociétale, les vocables laissant apparaître une forme éthique de l'entreprise, institutionnalisant en son sein ce qui relève de la société civile, par une appropriation langagière que décrit fort bien A. Comte-Sponville³. En toute facilité lorsque les acteurs adhèrent, voire même appellent, une forme de responsabilisation, de mobilité et d'autonomie qui désormais sied à un individu post-moderne.

Le temporaire, le léger semblent s'opposer au local, à l'enraciné dans le discours des dirigeants des très grandes entreprises et, plus encore, dans ceux de la « nouvelle économie ». S. Godin, sur ce point, distingue le monde de la matière, de l'équipement lourd de l'âge industriel dans lesquels bâtir une entreprise revient à « laisser une trace : une usine, de la publicité, de la camelote non recyclable, qui sera le résultat de vos efforts » et le monde immatériel, miniaturisé, financiarisé, de l'âge de l'accès, d'internet, du e-commerce, dans lequel « les tribus » qui vous suivent et vous procurent du

¹ S. Schneider et J. L. Barsoux, *Management interculturel*, Pearson Éducation France, 2003 ; F. Trompenaars, *Riding the waves of culture*, The Economist Books, 1993.

² G. Duval, « La montée en puissance des transnationales », *Alternatives économiques*, n°59, 2004, p. 32.

³ A. Comte-Sponville, *Le capitalisme est il moral ?*, Albin Michel, 2004.

business « ne sont pas une affaire de matière, mais d'interconnexions »¹. Les déplacements géographiques sont mythifiés et deviendraient autant de franchissements nécessaires des frontières physiques, sociales et même mentales. Être « plusieurs », posséder un « soi métamorphique » semble, pour une partie de ceux que nous avons interrogé dans le cadre de cet ouvrage, protéger de la passion d'être supposément toujours soi et de la fatigue que cela suppose dans le jeu des interactions sociales. Faire apparition, comme un selfie sur le net, semble central dans le dispositif des gestions des carrières où un expatrié a tendance à être loin des yeux loin du cœur : « *il convient de se signaler aux décideurs et d'être sur le radar pour continuer d'être appelé sur de bons projets !* ».

Le modèle de communication entrepreneurial que nous décrivons a tendance à s'imposer sa loi comme technologie de gestion symbolique des rapports sociaux et à se diffuser dans l'ensemble de la société comme « seul mode efficace de mise en relations »². A. Mattelart remarque, avec raison, que des organisations telles que Greenpeace ou Amnesty International n'hésitent plus à faire appel au savoir-faire de la communication publicitaire d'agences spécialisées privées. Et qu'une bonne partie du temps consacrée par les équipes de gestion des ressources humaines de ces organisations non gouvernementales consiste à calculer des packages de rémunération, à penser leur attractivité en tant qu'employeur, à tenter d'attirer des ressources rares pour des terrains d'opération exigeants.

À l'extrême, P. Lévy souligne que « si l'on n'est pas content de l'entreprise qui nous emploie, plutôt que de revendiquer, on part ailleurs. Il en est de même pour le couple ou la famille. On rompt. On va chercher plus loin la fortune ou le bonheur. On se déplace. Au lieu de perdre leur temps à réformer ce qui ne veut pas se réformer, les planétaires, votant avec leurs pieds, se dirigent vers les endroits du globe où les puissances vitales et créatives peuvent librement s'associer et se multiplier les unes par les autres, vers les foyers d'intelligence collective »³.

La très grande entreprise nous paraît le lieu d'une coexistence de différents modèles de gestion des carrières que nous souhaitons explorer ici. Dans le tableau 1 ci-dessous, nous synthétisons une présentation de trois modèles culturels d'organisation. Les deux premiers sortent tout droit du siècle dernier.

¹ « Mais les entreprises n'ont pas à être des usines, plus maintenant. Les usines sont désormais faciles à externaliser. Les usines peuvent vous freiner. Les entreprises du futur sont pleines de gens intelligents, rapides, flexibles et animés par une mission » (S. Godin, *Tribus*, Diatino, 2009). Dans les ouvrages de S. Godin et d'un grand nombre d'auteurs en vogue de la littérature managériale, on peut lire que « le management consiste à manipuler les ressources pour faire exécuter une tâche » et aussi que « le leadership consiste à créer un changement auquel on croit ». « Les mouvements ont des leaders et les mouvements font advenir des événements » car les leaders ont des fans (suiveurs) et les managers ont des employés.

² A. Mattelart, *Histoire de l'utopie planétaire*, La Découverte, 2000, p. 355.

³ P. Lévy, *World philosophie*, Éditions Odile Jacob, 2000, p. 41.

Encore en usage, ils tendent cependant à laisser le champ libre à une nouvelle forme culturelle exacerbant les paradigmes d'engagement, de réticularisation, de mobilité (tant professionnelle, qu'organisationnelle, familiale et géographique) et de coproduction dans le cadre d'un projet, que nous avons baptisé le modèle de l'apprentissage sans frontières. Parce que la transmission de l'information est source de productivité, les managers internationaux tirent leur rareté autant d'un savoir sur l'organisation que d'un savoir « académique » ou « pratique ». Ils deviennent alors des « manipulateurs de symboles »¹ en interprétant et combinant les connaissances et les innovations les plus diverses. « *Mettre en rapport* », « *tisser des liens* », « *être un go-between* », autant de qualités de médiation qui se trouvent mises en exergue et admises en propre alors qu'autrefois d'autres activités (de contrôle social et de discipline) les recouvraient. Ici, les compétences utiles sont d'abord locales, circonstanciées, puis, intériorisées et comprises par les managers internationaux, deviennent finalement transposables et « mondialisées ». Elles font lien entre les acteurs de l'entreprise, se combinent et s'interchangent d'un lieu à l'autre, bâtissant un univers interne cohérent porté par les managers internationaux². Elles sont particulièrement sollicitées dans le cadre de management par projets, mais également dans des entreprises qui veulent afficher des valeurs post-modernes supposées faciliter l'attraction de talents.

En 1996, J. de Rosnay, annonçait la création, dans la société informationnelle qu'il s'attachait à décrire, « d'entreprises unipersonnelles multinationales » créées par une personne maîtrisant les outils du numérique et susceptibles de concurrencer des entreprises industrielles bien implantées : « aujourd'hui, gestion de l'abondance (notamment de l'information), de l'obsolescence, importance de la transaction, pilotage et catalyse sont les maîtres-mots de la société informationnelle. Il convient de favoriser tout ce qui accroît la densité des interactions et des transactions : désynchronisation des tâches par le temps partiel, le temps partagé, l'épargne-temps, le temps choisi. Délocalisation des activités par la réduction des coûts de communication, la démocratisation et la simplification de l'usage des terminaux et des ordinateurs personnels, la réorganisation des lieux de travail (bureaux mobiles, entreprises virtuelles). Diversification des fonctions, par l'aide aux entrepreneurs, la création de pépinières d'entreprises, les avantages accordés aux salariés libéraux, la réforme du contrat de travail »³.

Ce modèle n'est pas, loin s'en faut, dénué d'arrière-pensées manipulatoires. Il n'en reste pas moins que son attractivité ne vient pas ex nihilo, tant

¹ R. Reich, *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993.

² Ce phénomène nous est apparu pleinement dans le cas de multinationales pharmaceutiques dans lequel ce « rôle » particulier est imparti au manager international, sorte d'OVNI (objet volant notoirement identifié) portant ces compétences d'un lieu à l'autre, par exemple lors de lancements de produits, ou de grands programmes marketing à visée planétaire.

³ J. de Rosnay, « Ce que va changer la révolution informationnelle », *Le Monde Diplomatique*, Août 1996.

elle correspond aux nouveaux paradigmes intériorisés au moins par tous ceux dont l'éducation, les réseaux préexistants ont permis de saisir ce qui désormais permet d'accroître l'employabilité et le potentiel d'accès à de hautes destinées. L'évolution des modèles managériaux telle que nous avons coutume de la présenter lors de nos interventions est proposée dans le tableau 1.

*Tableau 1 : Trois modèles culturels d'organisation
et de gestion de carrières*

<i>Modèle</i>	<i>La pyramide</i>	<i>La carrière</i>	<i>L'organisation en réseau</i>
« Contrat de travail psychologique »¹	<i>La loyauté</i>	<i>L'employabilité</i>	<i>L'apprentissage sans frontières</i>
Compétences clés	Savoir faire	Savoir comprendre	Savoir combiner
Figures	Bourgeois Entrepreneurs familiaux Entrepreneurs salariés	Cadres mobiles salariés	Cadres mobiles Entrepreneurs individuels détenant une part du capital de leur société
Marché	Stable (peu de concurrents) On connaît physiquement l'actionnaire majoritaire	Risqué (clients et concurrents hors des frontières nationales)	Mondialisé Les actionnaires minoritaires sont issus de différents pays
Nature de l'emploi	Tenir son poste « Tout faire soi-même et connaître son métier sur le bout des ongles »	Élargir sa fonction « Devenir transversal et polyvalent pour continuer de faire carrière sur le marché du travail »	Faire sa place dans un réseau professionnel qui valorise les compétences rares (talents) Pouvoir compter sur un vaste archipel relationnel et réputationnel pour exercer « son art »
Type de leader	Chef	Manager	Coach
Valeurs	Paternalisme Croyance dans la technique, la science, le progrès... Échange d'une forte conformité contre une forte implication dans l'organisation qui emploie Sécurité « de destin » et sécurité de l'emploi à long terme Protection du « père »	Mobilité géographique et professionnelle Formation tout au long de la vie Réputation auprès de chasseurs de têtes et de réseaux d'anciens (d'écoles ou d'entreprises) Direction par objectifs Insécurité de l'emploi à long terme Pouvoir contractualiser sans cesse « entre pairs »	Épanouissement individuel La carrière comme « une épopée » Vivre des « moments rythmés » et un constant plaisir au travail Forte imbrication entre travail et hors travail (loisirs, vie de famille, engagements associatifs...) Croyance dans les nouvelles technologies pour être utile à l'humanité toute entière par son travail et son engagement (perspective du transhumanisme et d'un univers de travail généralisé « humain »-> non-humain »)
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Vision partagée
Rémunération	Fixe	Fixe + Variable individualisée	Participation au capital - Essaiement
Nature des relations dans l'organisation	Relations hiérarchisées Force de la communication orale et informelle	Décisions écrites Formalisation systématique et dans le détail des missions à accomplir	Coproduction d'une œuvre Projets limités et parallèles d'acteurs hétérogènes temporairement associés dans des unités souples qui s'auto-organisent Large consultation des acteurs dans les prises de décision

¹ Par contrat de travail psychologique, nous entendons les attentes implicites réciproques qui nourrissent la relation de travail du côté de l'employeur et du côté de l'employé et qui recourent ce qui n'est généralement pas exprimé par écrit mais s'avère décisif à terme en termes de ressource de motivation.

On sait que la force du capitalisme est de parvenir à faire sien la légitimité culturelle de l'époque admise par une majorité de personnes à un temps donné. Le capitalisme occidental propose ainsi un monde moins hiérarchisé, fustigeant la rigueur réglementaire, la monotonie et l'absence d'initiative au travail, et noue (paradoxalement) un pacte avec certaines valeurs de l'esprit de 1968 comme l'expression authentique de soi, au travers d'entreprises éclatées en unités semi-autonomes¹. L'essentiel est, pour chacun, de maintenir sa capacité d'engagement sur des projets transitoires. En rupture avec un imaginaire (en perte de rayonnement) de la communauté expatriée (regroupant physiquement, en un lieu, des expatriés pour de longues périodes, avec femmes et enfants) et sa forme d'emploi stable où « la permanence du service », année après année, devait assurer « la sécurité de destin » ainsi que l'accession aux positions dominantes dans l'organisation², l'entreprise « mondialisée », ouverte aux recrutements et à l'intégration de managers internationaux issus de filiales ou d'entreprises absorbées, a tendance à devenir davantage affaire d'« individus » en situation d'apprentissage permanent.

*Être en mouvement et ne souffrir de rien :
une allégorie de la reliance*

En tout lieu et à tout moment...

« Dans les sociétés d'immigration (ainsi que, désormais, dans les États-nations sous la pression des flux migratoires), les hommes ont commencé à faire l'expérience de ce qui apparaît comme une réalité sans frontières clairement établies et sans identités certaines et clairement différenciées. La différence connaît, en quelque sorte, un processus de dissémination tel qu'elle finit par se rencontrer en tout lieu et à tout moment ».

(M. Walzer)³.

Pour l'Homme mondialisé, il y a plusieurs « Itaqes » et plus réellement de lieux de retour. Le retour permet classiquement la récupération des forces. L'Homme mondialisé semble précisément se régénérer dans de constants allers-retours. Dans le passé, si tous les grands voyageurs revenaient à un port d'attache, aujourd'hui, il est plutôt question d'un mouvement sans fin qui est vu comme salubre par ceux qui les dirigent. L'Homme mondialisé, être « d'une cartographie sans indications directionnelles »⁴ ? « Pourquoi ne pas privilégier la dispersion ? » s'interrogeait G. Perec ajoutant qu' « au lieu

¹ L. Bolstanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

² J. R. Treanton, « Le concept de carrière », *Revue Française de Sociologie*, 1960, n°1, pp. 73-80.

³ M. Walzer, « Post-modernité ? », *Magazine littéraire*, n°363, Mars 1998, p. 62.

⁴ M. Onfray, *Théorie du voyage. Poétique de la géographie*, Le livre de poche, 2007, p. 98.

de vivre dans un lieu unique en cherchant vainement à s'y rassembler, pourquoi n'aurait-on pas, éparpillées dans Paris, cinq ou six chambres ? »¹.

Y. Abbas remarque que « les nomades traditionnels transportent généralement l'ensemble de leurs "possessions" d'un endroit à l'autre : la famille, la communauté, le lieu de vie, les ustensiles... »². Comment habiter l'espace en ce cas ? Elle évoque un principe de clonage des personnes mobiles avec la création de « simulacres de chez-soi temporaires », « pas si fictifs », comme le fait d'acheter deux meubles, deux livres identiques dans deux lieux d'habitation. Elle souligne une logique de reconfiguration des espaces habités en espaces mémoriels, sensibles³, telle une chambre personnalisable en « chez-soi » et à distance décrite ainsi : « la chambre était modifiable à distance par l'intermédiaire d'une plateforme numérique, celle-ci pouvant être mobile. Les usagers personnalisaient leur intérieur en changeant le papier peint numérique, bougeant les meubles, décidant de les faire enlever, remplacer ou ajouter »⁴.

S. Chevalier, E. Lallement et S. Corbille font eux aussi état d'étrangers de haut niveau social qui choisissent d'acheter, au-dessus du prix du marché, un appartement dans un quartier typique du centre ville qu'ils n'habitent que par intermittence et qui « jouent à être parisiens », en se conformant aux signes qui sont, pour eux, ceux de l'ethnicité, et l'occurrence de la « parisianité »⁵.

Loin d'être une pratique nouvelle, l'usage du pied-à-terre dans les capitales est ancré historiquement chez les élites culturelles. Le phénomène semble néanmoins accru par la globalisation de l'économie qui favorise la mobilité internationale des élites – mais aussi devrait-on ajouter par les opportunités offertes par des systèmes de transports à longue distance rapides. Ni touriste, ni résidente, cette population se révèle être davantage multirésidentielle⁶ que résidente secondaire, car elle évolue en réalité entre une pluralité de lieux de vie.

Au cœur de ce mouvement permanent qui s'insinue dans la société civile, le travail de l'Homme mondialisé s'inscrit dans des séquences ordonnées de changements de statuts et de rôles. Il s'opère notamment à l'occasion du départ de l'entité professionnelle d'appartenance (le « premier départ en expatriation » par exemple) posant les bases d'une construction de soi sous le signe du récit et du voyage. L'organisation qui emploie met volontairement les forces vives à l'épreuve de l'endurcissement (« on doit faire cons-

¹ G. Pérec, *Espèces d'espaces*, Galilée, 1974, p. 115 cité par Y. Abbas, *Le néo-nomadisme*, FYP Éditions, 2011, p. 62.

² Y. Abbas, *Le néo-nomadisme*, FYP Éditions, 2011, p. 59.

³ *Ibidem*, p. 60.

⁴ *Ibidem*, p. 52.

⁵ S. Chevalier, E. Lallement et S. Corbille, *Paris, résidence secondaire. Enquête chez ces habitants d'un nouveau genre*, Belin, 2013.

⁶ M. Stock, « L'hypothèse de l'habiter poly-topique : pratiquer les lieux géographiques dans les sociétés à individus mobiles », *EspacesTemps.net*, 2006.

tamment ses preuves »). L'imaginaire globalitaire veut ainsi que plus les individus sont soumis de manière précoce à des expériences socialisatrices contradictoires hors de leurs filiales d'origine, et plus aurait tendance à s'affermir, chez les managers internationaux, une capacité à faire face aux changements. La conception implicite, et notamment managériale, qui découle de cette proposition est que l'accumulation des changements de modes de vie, des environnements de travail ou familial font que l'identité personnelle supporte de mieux en mieux les aléas de l'altérité et apprend à sauvegarder une cohérence à travers des dispositions transposables d'une sphère d'activité à une autre¹. Rien n'est moins sûr².

« Ne pas souffrir dans le passage d'un interstice social à un autre est la marque d'un style de vie cosmopolite » écrit O. Rémaud³. Nulles fractures constatées de l'identité, nulle expérience malheureuse du manager cosmopolite⁴ dans les discours des dirigeants dans ce que l'on est, ce que l'on voudrait être et ce que l'on nous demande expressément d'être. Au contraire, au travers de mobilités géographiques répétées, la socialisation professionnelle des managers est envisagée, dans ce modèle mythifié de l'idéal connexionniste, comme un processus progressif leur permettant de développer conti-

¹ Corrélativement, l'organisation aurait ainsi tendance à réfuter le postulat qui veut que plus le sujet évolue au sein de contextes culturels différenciés, très éloignés du cadre subjectif, affectif et cognitif où il a été socialisé jeune, plus son équilibre identitaire se fragilise et insinue en lui une insécurité existentielle. Selon l'hypothèse que c'est au sein de son système culturel d'origine que le sujet « trouve spontanément les meilleures conditions pour être lui-même et se réaliser au mieux (...). Le foyer qui a accompagné ses relations de base avec sa mère et sa famille ; qui lui fournit ses motivations les plus efficaces, les signifiants (dont la langue) les mieux ajustés à ce qu'il veut signifier, les types d'apprentissages auxquels il a été accoutumé ; qui lui permet le mieux, de ce fait de réussir dans ses entreprises et d'atteindre les meilleures performances » (C. Camilleri, « La communication interne dans la perspective interculturelle », *Chocs de cultures*, l'Harmattan, 1989, p. 390).

² Inspiré de A. Bartel Radić, « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives », *Management international*, Volume 13, numéro 4, été 2009, pp. 11-26. Des personnes supposées « ouvertes d'esprit » peuvent avoir une mauvaise compréhension de situations interculturelles du fait de manque de connaissances des cultures concernées. L'expérience internationale a une influence positive sur les connaissances interculturelles et sur certains traits de personnalité liés à la compétence interculturelle (comme la motivation à comprendre le comportement des autres et la métacognition) mais pas sur d'autres (notamment la stabilité émotionnelle, la confiance en soi et l'absence d'ethnocentrisme).

³ O. Rémaud, *Un monde étrange. Pour une autre approche du cosmopolitisme*, PUF, 2015, p. 45.

⁴ Par condition cosmopolite (littéralement « cité-monde » comme contexte social commun du citoyen dans l'univers), mettant en question les supports et les médiations qui lient les uns aux autres, M. Agier entend « le fait de vivre ici et maintenant (localement) avec le monde en tête, à la fois contexte et projection » (M. Agier, *La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire*, La Découverte, 2013, p. 97). M. Agier parle également d'état de fait, « le fait d'être dans le monde et de devoir s'en arranger dans l'organisation de sa vie quotidienne et dans la définition de sa place dans la société » (*Ibidem*, p. 98).

nûment une grande capacité d'adaptation aux situations de travail avec des partenaires étrangers¹.

Mais, avec ce « discours », avec cet hymne aux vertus de l'économie libérale et à la mobilité, on oublie trop vite que pour qu'il y ait rencontre entre les cultures, il faut qu'il y ait eu expérience inachevée du rapprochement et douleur dépassée d'un apprentissage. Une expérience d'autrui qui nécessite de se faire dans la durée. « La vitesse tue la couleur ; le gyroscope, quand il tourne vite, fait du gris », écrivait avec raison P. Morand². Rencontrer l'autre en sa différence, c'est accepter de se laisser changer par l'autre, ce que ne promeut pas le nouveau monde « connexionniste » et, finalement, de plonger dans un jeu incessant d'insécurité et d'enrichissement.

Figure du banian. Le métier à métisser...

« J'étais un Brésilien à Sao Paulo, un Français à Paris, un Chilien à Santiago, mais je me considérais comme l'homme d'un carrefour, sans jamais cesser d'être haïtien. J'ai acquis la conviction – c'est ce que je dis aux gens qui ont des anxiétés identitaires – qu'on « s'ajoute » ses expériences. L'essentiel est d'avoir un axe. Je dis souvent que je suis comme le banian, cet arbre asiatique qui a la faculté, à partir d'un tronc principal, de replonger ses racines pour donner naissance à d'autres remontées à la lumière. Je suis un homme à identité banian » (R. Depestre)³.

L'idéal de la compétence interculturelle dans la très grande entreprise est bien le « *global player* » ou manager cosmopolite chez qui on cherche à développer une flexibilité toujours plus importante. Cette tendance des dirigeants d'entreprise à « naturaliser » les comportements au travail des managers des firmes multinationales, à les envisager comme une catégorie homogène (sorte de « couteaux suisses » adaptables partout), sans « histoire », ralliée pour toujours aux exigences du capitalisme se retrouve également, étonnamment, dans la majorité des travaux en sciences sociales. Ainsi, dans un ouvrage pourtant important, J. Palmade décrit un encadrement supérieur et d'autres salariés susceptibles de le devenir (« cadres moyens du tertiaire à haut niveau de formation ») qui se caractérise par une assez large adhésion à l'économie libérale et néo-libérale, et faisant de l'incertitude une norme à laquelle on doit se conformer. « Ces acteurs s'appuient sur une dynamique identitaire caractérisée par la rationalisation, la mise à distance des conflits

¹ L'objectif est toujours de pouvoir faire agir en situation insolite ou d'incertitude en présentant une « bonne gestion sociale de soi », en possédant un large éventail de ressources cognitives, affectives et comportementales afin de minimiser malentendus et « incompréhensions interculturelles ». Beaucoup de praticiens se réfèrent à des « traits de personnalité » tels que la « flexibilité », la « sécurité intérieure » mais aussi la gestion du stress, l'acuité perceptive, l'adaptabilité...

² P. Morand cité par P. Bruckner, *Le vertige de Babel*, Arléa, 2000, p. 21.

³ R. Depestre, *Le métier à métisser*, Stock, 1998, p. 183.

entre les affects et la rationalité économique considérée comme “a-éthique” (selon M. Weber), par une autonomisation entre la sphère privée et la sphère du travail, le Soi de la sphère privée et le Soi de la sphère économique. Le morcellement ici ne semble donner lieu à aucune “anxiété existentielle”¹. Nous ne le pensons pas. Nous ne partageons pas cette vue simplificatrice et négatrice des réalités que nous avons observées.

Par-delà l’imaginaire globalitaire et ses injonctions idéologiques, le stress produit par l’expérience de la mobilité et la vie professionnelle en terres étrangères participe de la production d’être coupés en plusieurs morceaux qui ont souvent du mal à trouver la souplesse d’un « couteau suisse ». Les dissonances et traulements vécus de ces managers internationaux, sont tues ou plutôt censées être « enveloppées » dans une culture commune de référence (la « culture d’entreprise »). Chacun doit parvenir à assumer ces tensions qui résultent de chocs « acculturatifs » liés à la confrontation culturelle et à la mobilité internationale (familles disloquées par les distances géographiques, aux modèles d’identification flous, double rejet social dans l’entité professionnelle d’accueil comme « étrangers » et dans la société d’origine parce que devenus « différents », perte progressive des enracinements sociaux ou religieux...).

Même pour les managers les plus en vue², la mobilité géographique et fonctionnelle, fait culminer le principe qui veut que « le changement soit l’essence même d’une carrière »³, et il nous semble parallèlement que les équations posées par le rapport aux origines gagnent à terme en « complexité », que la conscience vive d’être un individu « en voie de production de lui-même par lui-même », s’aiguise et débouche précisément sur une dimension anxiogène. Il convient d’être « maître de soi », « possesseur de soi », et cet effort requis à l’échelle de nos sociétés contemporaines, a certainement partie lié avec la croissance importante des industries qui ont pour objet le déploiement d’une image de soi, « depuis la mode, la santé, la diététique ou la cosmétique, jusqu’à l’industrie en pleine expansion du développement personnel (...) avec l’apparition de nouvelles professions, comme celle du coach »⁴. Les cadres (supérieurs) aussi ressentent un mode de dissociation se développant entre rationalités propres à chaque sphère de leurs existences (travail, famille, société globale), induisant une perte d’unité du Soi. La colonisation de leur « monde vécu » par la (froide) rationalité du monde du travail touche aussi les élites économiques salariées !

¹ J. Palmade, *L’incertitude comme norme*, PUF, 2003, p. 279.

² On pourrait distinguer, à grands traits, quatre types de dirigeants et cadres internationaux : les « transnationaux » qui occupent le sommet de la hiérarchie et qui vivent plus que d’autres dans les avions, les « multinationaux », voyageant plus épisodiquement, les cadres « locaux » dirigeant des étrangers et enfin les cadres « locaux » qui vivent seulement des formes « d’internationalisation sur place » sans face-face directs et prolongés avec des partenaires étrangers (dans des contacts médiatisés par les nouvelles technologies de l’information).

³ H. Raymond, « Les samourais de la raison. Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l’industrie », *Sociologie du travail*, n°4, 1982.

⁴ L. Bolstanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, p. 235.

Il est clair que nous partageons les écrits de N. Aubert et V. de Gaulejac¹ ou de E. Enriquez² qui soulignent le « coût humain de l'excellence » de ces modèles de firme-réseau fondés notamment selon D. Mercure³ sur « 1) la flexibilité comme logique d'entreprise (logique de l'impartition flexible) ; 2) un modèle de gestion des ressources humaines axé sur le développement des compétences et la logique de l'employabilité ; 3) la promotion de modes de mobilisation et de contrôle principalement fondés sur l'implication subjective au travail et l'autonomie responsable ». Ce dernier souligne également que « les travailleurs entrent en relation de plus en plus sur la base de problèmes à résoudre et de performances à atteindre plutôt que sur celle d'une hiérarchie cloisonnée de tâches prescrites ». Ceci induit de nouvelles souffrances sous couvert d'allégorie de la reliance. Mais nous croyons bon de nous cantonner ici (principalement) à l'aspect identitaire de ces phénomènes.

Autrement dit, la littérature managériale nous présente sans les confronter deux injonctions paradoxales qui consistent d'une part à gagner en complexité par le changement perpétuel, d'autre part à se maîtriser « rationnellement » en toutes circonstances. L'imaginaire globalitaire et ce que l'on nomme ici « le mouvementisme » (l'appel au mouvement perpétuel) sont, au final, des conservatismes. Faire circuler les gens, les marchandises et les capitaux revient à perpétuer la subordination. L'Homme mondialisé gagne en légèreté de faire, certes, mais peu en légèreté intérieure et en plaisir d'exister⁴.

L'allégorie de la reliance est liée à une économie de la mise en relation et du jeu opportun autour des hybridations et des rencontres, métissage de multiples contraires⁵. Franchir des distances kilométriques permet de créer des liens, alors transformés en mode d'évaluation de la valeur d'une personne selon le pouvoir constant qu'elle possède ou pas à ajouter des relations à son capital social, à les découvrir, à les entretenir. L'homme mobile est supposé libre d'une soumission partisane et de certains préjugés. G. Amar souligne combien cet univers sémantique de la « reliance » est contraire, en apparence, aux axiomes d'un paradigme classique du transit (et non celui de la mobilité) : « que le temps de transport est un temps perdu ; que les kilomètres parcourus ont tous la même utilité, positive ; et que les voyageurs sont suffisamment interchangeables pour être additionnés »⁶. Ce même auteur nous précise également qu'« il y a lieu de décliner en situation mobile

¹ N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991.

² E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir en entreprise*, Desclée de Brouwer, 1997.

³ D. Mercure, « Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de production postfordiste », *Sociologies*, 20 février 2013, <http://sociologies.revues.org/4227>.

⁴ G. Lipovetsky, *De la légèreté*, Grasset, 2015, p. 360.

⁵ « Une forme de mobilité sera dite riche en reliance (ou reliaante) lorsqu'elle permet de rester relié (aux autres, au monde), favorise la création de liens nouveaux, active et entretient les réseaux sociaux auxquels on appartient » (G. Amar, *Homo mobilis. Le nouvel âge de la mobilité*, Éditions FYP, 2010, p. 94).

⁶ G. Amar, *Homo mobilis. Le nouvel âge de la mobilité*, Éditions FYP, 2010, p. 89.

toutes les facettes de la vie quotidienne. Il est devenu banal de travailler en train ou en avion, et ce n'est pas la même chose que dans un bureau "fixe". Il y a depuis longtemps des romans de gare, et l'on voit apparaître des formes littéraires adaptées à l'écran des téléphones mobiles. Il y a des formes amoureuses propres aux situations de mobilité. Elles ne sont pas forcément aussi mythiques que celle du Titanic et de l'Orient-Express, mais elles peuvent nous en apprendre long sur la réalité humaine de nos transports »¹.

G. Amar évoque, en ce sens, les liens permis par le déplacement, dès lors que le temps qui y est consacré n'est pas du temps perdu. Liens qui peuvent être virtuels ou physiques. Chacun d'entre eux amène rencontre, contact, échange et action. Ces processus d'interaction génèrent une mise en action collective dont le ciment est de plus en plus souvent basé sur la réputation des acteurs, même lorsqu'elle est établie sur la base de ce que L. Bolstanski et È. Chiapello nomment les affinités déspecialisées². Cette focalisation sur la notion de lien est à la base de ce qui caractérise pour eux la cité par projet. Et cette « réputation constitue la base de l'action collective : les histoires que chacun de nous laisse derrière soi, que d'autres inspectent quotidiennement pour estimer la valeur de chaque chose, des gens avec qui on converse, les risques liés à nos crédits financiers »³.

¹ *Ibidem*, p. 72.

² L. Bolstanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, Gallimard, p. 228.

³ H. Rheingold, « Smart mobs », *Sociétés*, 1/ 2003, n°79, p. 78.

« La mondialisation nous fait passer d'une logique de boules de billard qui s'entrechoquent à une logique de flux qui se mélangent »¹. Par ces mots, en 1994 déjà, Z. Laidi soulignait qu'avec la mondialisation, le rythme de la puissance s'intensifie et que les individus sont projetés à plus grande vitesse, à l'échelle d'une vie, dans le changement de métiers, de conjoints ou d'engagements beaucoup plus souvent qu'autrefois. Si ces individus sont appelés à accélérer le mouvement, il nous semble réaliste de parler d'une configuration idéologique qui surplombe, à nos yeux, la mondialisation. Elle tente de justifier sans cesse un processus qui permet de constituer un marché mondial et voue à dépérir les institutions quand elles deviennent un frein aux forces d'accélération. Cet imaginaire, apanage idéologique et symbolique des élites dirigeantes, considère le présent et l'extension des logiques de fonctionnement modernisatrices, propres aux entreprises privées, comme idéal normatif.

La mondialisation, portée par des élites cinétiques et d'autres acteurs mobiles liés à leurs commandements, s'apparente d'abord en la croyance que les mouvements de libéralisation sont bénéfiques non seulement pour l'activité de production mais aussi pour l'émancipation de peuples de plus en plus « métissés ». La notion de diversité des personnels – que nous distinguons pour notre part de celle d'égalité – y est constamment célébrée². Cette nouvelle « démocratie de marché » semble récuser, a priori, tout pas supplémentaire vers un état idéal. Elle est, voilà tout : elle se montre nécessaire et indépassable, faisant toujours mieux tourner pour sa propre puissance ses opérateurs humains et technologiques devenus réactifs plutôt qu'actifs.

M. Weber soutenait que les élites dominantes ont toujours le désir d'une « théodicée de leurs privilèges » ou de ce que P. Bourdieu appelait une « sociodicée », c'est-à-dire « d'une justification théorique du fait qu'ils sont privilégiés »³. En mobilisant la notion d'imaginaire globalitaire, cette partie a exploré les processus proprement idéologiques selon lesquelles une vision du monde est produite, diffusée et progressivement inculquée au plus grand nombre autour de figures idéalisées. Chaque ère civilisationnelle fournit des êtres de pensée avec lesquels on s'entretient, personnages divins, mythiques ou historiques avec lesquels on communique. L'Homme mondialisé existe

¹ Z. Laidi, *Un monde privé de sens*, Fayard, 1994, (Préface à la nouvelle édition, 2001), p. IV.

² P. Pierre, « Quand les politiques de gestion de la diversité en entreprise questionnent le modèle français d'intégration... », *Espaces-temps.net*, Décembre 2007. « La défense de la diversité culturelle (...) qui fait écho à celle de "biodiversité", a partie liée avec la montée du relativisme dans l'histoire des idées en Occident. Le respect de la dignité d'autrui, indépendamment de ses compétences, de ses pratiques ou de ses choix, apparaît de plus en plus comme la valeur qui domine toutes les hiérarchies sociales. Est-ce une idéologie négative qui se méfie des notions de vérité et d'objectivité et considère les valeurs comme arbitraires ou purement conventionnelles ? La diversité conduit-elle à mettre toutes les cultures sur un réel pied d'égalité ? Nous pensons que ce relativisme inhérent à la diversité, comme horizon d'une politique à conduire en entreprise, prône plus la juxtaposition des identités culturelles et ne se donne finalement pour tâche principale que d'imaginer les "compromis" ayant les meilleures chances d'être acceptés par les acteurs engagés dans l'acte productif ».

³ P. Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Droz, 1972.

puisqu'il peuple les imaginaires contemporains. Il participe directement à la mondialisation de l'économie et à l'expansion des marchés. Au développement sans précédent des flux capitalistiques. Opérant souvent pour de grandes entreprises, l'Homme mondialisé rentabilise leurs actifs à une échelle globale et coordonne leurs activités entre tous les pays hôtes à l'aide des technologies de l'information, de la communication et de celles des productions flexibles. L'Homme mondialisé participe de l'émergence de la notion « Made in the World », habite des villes-monde comme Tokyo, Londres ou New-York et illustre une prédominance de plus en plus tangible des flux au détriment des lieux. Cet Homme mondialisé évolue de plus en plus hors des structures étatiques et prône une organisation de la vie économique, libérale, « ouverte aux différences » et « latérale » grâce à l'infrastructure du Web comme à l'analyse plus cachée des big data. Les travaux de A. Toffler ou de R. Reich ont su insister sur la dématérialisation du capital et, dans la continuité de la révolution informatique, sur un pouvoir qui appartient à ceux qui savent manipuler les symboles, gérer et exploiter les connaissances immatérielles. R. Florida¹ a évoqué une classe moyenne émergente, qualifiée de « créative ». L. Sklair parle de « *globalizing professionals* »² que l'on retrouve dans les grandes firmes internationales de droit des affaires et les multinationales de l'audit et du conseil aux entreprises. Un premier examen de ces populations montre que, derrière les incantations et les discours affichés donnant à voir la mobilité comme un atout, le déplacement géographique est souvent fait de souffrances vécues et d'épreuves non résolues entre différents compartiments de vie. C'est une réalité « en archipel » pour nombre d'individus mobiles que ce livre entend éclairer. Pour nombre de ces personnes mobiles, les temps contemporains seraient ceux d'une « double présence »³ et d'une conscience au monde sur le mode « et/et »⁴. Le projet émancipatoire des « Modernes » était de s'affranchir du dogmatisme préscientifique et de l'exploitation des dominants. Il convenait par « les Lumières » de la raison de dépasser ce qui archaïque ou simplement particulier. Dans ce cadre, la manufacture et, plus tard, l'entreprise est le lieu où l'on doit parvenir à une méthode de management scientifique s'imposant par une division du travail et une rationalité indiscutable d'une hiérarchie informée et autonome. Des siècles plus tard, l'entreprise reste le lieu d'une contingence culturelle intense et un creuset d'affirmation identitaire qui invite à penser qu'il n'est pas ici-bas de lieu où règnent seuls l'échange économique et la pure rationalité.

¹ R. Florida, *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, 2002.

² L. Sklair, *The Transnational Capitalist Class*, Oxford, Blackwell, 2001, pp. 17 et 139.

³ A. Sayad, *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Seuil, 1999.

⁴ U. Beck, *Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?*, Aubier, 2006, p. 117.

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

Avec l'avion, nous avons appris la ligne droite...

« Le monde est couvert d'une unique [ville] qui ne commence ni ne finit : seul change le nom de l'aéroport ».

(I. Calvino)¹.

Chacun ses manières de « faire avec » la distance. En ces temps de modernité tardive, la mobilité géographique internationale n'est pas vécue de la même manière par tous ceux qui la pratiquent. Ce chapitre pointe des inégalités souvent tues entre différents types de personnes mobiles, différentes formes de vies professionnelles marquées aux limites physiques de déplacement très floues. Nous cherchons à démontrer que les figures des acteurs de la mondialisation et de la multipolarité peuvent prendre plusieurs formes, complémentaires entre elles mais induisant des déséquilibres de pouvoirs, quoiqu'aucun des acteurs décrits ne puisse en être totalement dénué.

La figure de l'ubiquiste

Autoroutes, aéroports, plate-formes pétrolières mais aussi lieux de tourisme ou de transit, univers du web, centres commerciaux, parcs d'attraction... sont des lieux de coprésence de nos temps contemporains où certaines personnes, entourées qu'elles sont par d'autres humains, ont une grande difficulté à s'éprouver comme centre de leur activité. D'autres moins et semblent apprivoiser grégarité, effervescence, densité et un possible sentiment de déracinement ou de perte de sens.

Il y a, en effet, à l'examen, bien des manières d'être mobile en entreprise et qui ne découlent pas uniquement des potentiels de vitesse procurés par les systèmes techniques ou encore par le niveau confort des déplacements réalisés.

Tous les mobiles en entreprise ne sont pas privilégiés dans leurs comportements de déplacements². En réalité, beaucoup veulent vivre un compromis entre attaches familiales et engagements professionnels qu'ils ne parviennent pas à arbitrer aisément. Comment, à l'occasion d'une expatriation, ne pas déraciner ses enfants, être proche de sa progéniture en cas de divorce ? Comment échapper au fait de vivre dans des logements séparés de plus de deux heures de transport quotidiens pour des raisons professionnelles ?

¹ I. Calvino, *Les villes invisibles*, Points, 1972, p. 126.

² On pensera, par exemple, aux mobilités réversibles de personnes évoluant dans des familles recomposées, aux femmes et aux hommes ne disposant pas de moyens de transport individuels, aux pendulaires quotidiens voulant conserver leurs ancrages locaux et notamment pour des raisons liés à la santé de leurs parents âgés...

Comment faire pour habiter à une vingtaine de minutes de l'aéroport sans en connaître les nuisances sonores ?

Le temps choisi

« Je suis pleinement avec ma famille et pleinement avec mon entreprise : séparer les lieux et les genres m'aide à m'investir de façon plus franche et plus efficace. Chaque semaine, je retrouve des enfants qui changent. Ils me manquent mais je n'ai jamais été une mère aussi détendue et écoutée ! Mon époux est un artiste très présent à la maison : chaque semaine, il me prépare une liste des points sur lesquels je peux l'aider sans oublier ses envies de plaisir à partager ! Je progresse dans mon poste et j'ai toujours le temps de faire une ou deux visites touristiques en semaine pour partager mes découvertes durant les week-ends ». Avec le témoignage de Charlotte, on assiste à une transposition de l'idée du temps choisi. Elle vit l'expérience positivement depuis que le climat s'est amélioré dans son service et compte, cette année, demander de travailler de chez elle le lundi » (P. R. Cloet, V. Colomb)¹.

Face à des situations « difficiles à dominer »², l'enjeu est de posséder des « temps morts », des temps intercalés entre des séquences de production et d'exposition de soi. V. Kauffmann remarque que traditionnellement, les mouvements dans l'espace géographique recouvrent la mobilité des parcours résidentiels qui est étudiée plutôt par les démographes, les migrations internationales ou inter-régionales relevant plutôt du champ d'études de la sociologie, les voyages (en référence au tourisme) étudiés par les anthropologues et la mobilité quotidienne (en référence aux déplacements quotidiens) étudiée plutôt par les géographes et les urbanistes. L'accent est porté sur le jour et la semaine pour la mobilité quotidienne, le mois et l'année pour les voyages, l'année et le cycle de vie pour la mobilité résidentielle et la vie toute entière pour la majeure partie des migrations. Pour V. Kauffmann, « la différenciation entre mobilité quotidienne, mobilité résidentielle, voyage et migration perd de sa pertinence et nécessite d'être revue : la multiplication des possibilités de déplacements et l'accroissement des vitesses introduisent des possibilités nouvelles »³. V. Kauffmann précise cette évolution en évoquant « un jonglage entre les modes de déplacement (voiture, transport public, marche à pied dans les zones centrales...) et entre

¹ P. R. Cloet, V. Colomb, « Équilibrer mobilité et sédentarité : les stratégies d'adaptation du "poly-ancrage" », dans A. M. Guénette, S. von Overbeck, E. Mutabazi et P. Pierre, (eds), *Management interculturel, altérité et identités*, Éditions L'Harmattan, Collection Diversité culturelle et dynamique de l'organisation, 2014.

² A. Schutz, *L'Étranger. Un essai de psychologie sociale* (1944) suivi de *L'homme qui rentre au pays* (1945), Allia, 2010, p. 35.

³ V. Kauffmann et C. Jemelin, « La motilité, une forme de capital permettant d'éviter les irréversibilités socio-spatiales ? », dans R. Sechet, I. Garat, D. Zeneidi, *Espaces en transactions*, p. 83-91, PUR, 2008.

les formes de déplacements (physiques, virtuels, téléphone, textos...) est utilisé comme une ressource pour repousser les incompatibilités spatio-temporelles auxquelles sont confrontés les acteurs »¹.

Les travaux de V. Kauffmann, É. Widmer et D. Joye insistent sur un phénomène nouveau de réversibilité des formes de mobilités dans les sociétés contemporaines, en particulier les plus prospères². Ce phénomène a trait à la possible « substitution des formes les plus irréversibles de mobilité (migration, mobilité résidentielle) vers des formes plus réversibles (mobilité quotidienne, bi-résidentialité, nuits hors de son domicile pour son travail...) »³ que nous constatons aussi dans cet ouvrage. Ils s'attachent ainsi à distinguer trois types de rapports à l'espace qu'ils nomment « irréversibilité », « réversibilité » et « récursivité » et qui sont associés à des formes spécifiques de détention de capital social (successivement de type « pont » fondé sur des liens faibles, de type « chaîne » fondé sur des liens forts et de type « chaîne-pont » fondé sur la combinaison des liens forts et faibles)⁴. Les auteurs avancent l'hypothèse que lorsque l'irréversibilité, la réversibilité et la récursivité s'associent respectivement à un type spécifique de capital social (« pont », « chaîne » et « chaîne-pont »), la mobilité spatiale est bien vécue. Les autres combinaisons entre rapports à l'espace et formes de capital social sont sources de conflits, de stress et d'insatisfactions. Différentes logiques sont alors mises en lumière : celle de flux ou de passage (respectivement pour les rapports d'irréversibilité et de réversibilité), celle des lieux (pour les sédentaires mais aussi dans certaines circonstances de bi-résidentialité) et enfin celle des espaces sociaux (dans le cas des rapports récursifs, lorsque s'associent capital mondain et capital spatial).

La notion récente d'hypermobilité vise pour l'essentiel à décrire des pratiques intenses de mobilité pour des individus utilisant fréquemment réseaux de transport à large maille et systèmes de communication mondialisés. Pour eux, parler de mondialisation, comme l'écrit J. Lévy, « c'est signaler l'augmentation de la part relative d'une ressource, celle de l'échelon mondial, sans pour autant diminuer celle des autres »⁵. On parle aussi de plus en plus de « grands mobiles » qui sont les pièces vivantes d'une logique de desserte à échelle mondiale. Nous entendons par « nature de l'action spatiale » des opérateurs sociaux, préciser ici ce que nous avons pu observer dans les très grandes entreprises, c'est-à-dire ce passage de la durée à la vitesse. Mettre à jour ces asymétries de positions au sein de cette population

¹ *Ibidem*, pp. 83-91, PUR, 2008.

² J. Larsen, J. Urry et K. Axhausen, *Social networks and future mobilities*, Final draft : report to the UK Department for Transport, Lancaster University et ITV ETH Zurich, 2005.

³ V. Kauffmann, É. Widmer et D. Joye, « Réseaux sociaux, mobilités spatiales et inégalités de genre : trois domaines pour une thématique ? », PAVIE, 18 p, http://www2.unil.ch/pavie/enseignement/ecole_doc/Kaufmann_Widmer_Joye.pdf.

⁴ *Ibidem*.

⁵ J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008, p. 371.

pour qui il est plus facile et valorisant de passer de Francfort à Londres que de Paris à Orléans.

Face au nombre de kilomètres parcourus, ce qui ferait unité pour cet ensemble de grands mobiles semble être de pouvoir profiter du prestige de pratiques similaires de déplacement par aéromobilité les différenciant du commun des mortels¹. Mais ceci revient à passer sous silence les niveaux de pouvoir et de contraintes en jeu dans l'univers du travail, et aboutit à nier le fait que les rapports de domination sont aussi des rapports de sens, des espaces représentationnels qui sont lentement perçus comme légitimes pour ceux qui en profitent. De tels oublis laissent subsister l'idée d'une élite homogène composée de « citoyens du monde » qui se reconnaîtraient en un regard et agiraient de concert. Nous ne pouvons que nous opposer à cette idée. Tout comme A. C. Wagner (1998), qui en appelant ces classes sociales montantes « les nouvelles élites de la globalisation », a su utilement opposer un « internationalisme des managers » (A. C. Wagner, 2007, p. 50) à un cosmopolitisme propre aux membres de l'aristocratie de l'argent, tels que les définissent aussi M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot (2006)².

Nous avons montré, dans de précédents travaux, que la distance parcourue par un individu est un indice pauvre du rapport à son inscription professionnelle dans un espace social mondial³. Ceci nous a conduit à reconsidérer la mobilité plus comme un système de rapports de pouvoir, de relations

¹ Les conditions de transport se révèlent un indicateur faible. Dans de précédents travaux, des directeurs généraux d'une multinationale interrogés admettaient « *qu'il y a deux façons de se déplacer en avion. La façon de tout le monde. Mais cela dépend dans quelle classe on voyage. Est-ce que l'on voyage en business ou est-ce que l'on voyage en first ? C'est très important la classe dans laquelle on voyage, parce que si t'as huit heures de voyage avec tes genoux sur le menton et un gros à coté tu ne dors pas - mais le top du top c'est de voyager en jet, par exemple le groupe P. a trois jets dans lesquels il déplace les cadres dirigeants. Les vrais hypermobiles, dans les entreprises, ceux qui ont des jobs importants, les hypermobiles puissants, je veux dire, parce qu'il y a aussi des hypermobiles à des niveaux de responsabilité pas forcément élevés. Je pense qu'il faut toujours différencier un peu les deux ou quoi. Moi je prends le jet soit quand je suis très pressé, soit parce que les endroits sont mal desservies par les vols de ligne* » (L. Gherardi et P. Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et "ubiquistes" », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°26, 1, 2010, p. 172).

² Cette aristocratie de l'argent mobilise un ensemble de ressources liées à une appartenance à un groupe qui assure des liaisons internationales permanentes et utiles, matérialisées dans des clubs sélects, des rallyes, des cercles, des réceptions... Le « grand bourgeois » est au dessus de la définition par la profession. Les logiques distinctives incorporées dans les pratiques et la perception de soi, son essence « grande bourgeoise » en quelque sorte, précède son existence sociale et son inscription dans le monde du travail comme l'ont souligné M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, 2006 (L. Gherardi et P. Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et "ubiquistes" », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°26, 1, 2010).

³ L. Gherardi et P. Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et "ubiquistes" », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°26, 1, 2010. p. 162.

d'entraides et de services rendus, d'emboîtements temporels en « flottille » que de seuls déplacements linéaires strictement géographiques. La mobilité s'inclue dans cet ensemble de ressources mobilisables de différentes manières. Ceci démontre que les transformations du contexte économique de la mobilité internationale, notamment son coût pour l'entreprise, entérinent une diversification des manières de faire profession (*capital national ou international*) qui traduit aussi bien des « déplacements transversaux » dans l'espace social que des déclassements¹. Ce faisant, nous avons décrit la figure générale de l'« ubiquiste », nos enquêtes ayant permis d'en affiner l'existence.

En effet, le terrain révèle ce petit nombre de personnes mobiles qui n'évoluent ni dans la simultanéité ni dans la successivité mais, plus que d'autres, dans des temps croisés et enchevêtrés, mettant à profit la contribution des autres. Pour ces populations, l'intensité de relations sur une courte période est ce qui va permettre de les réactiver ailleurs sur l'échiquier mondial en un temps record. Un directeur d'une zone commerciale évoluant sur cinq pays profitera sans cesse du retour d'expériences d'un lancement réussi dans un pays voisin pour ajuster ses recommandations aux équipes du pays local. Une directrice de la qualité utilisera les dernières études faite au siège de l'entreprise pour conseiller un homologue dans une filiale. Ses fréquents déplacements lui permettent d'affiner ses recommandations, de « toucher juste » et de réduire « un décalage entre la capacité à fabriquer induite par la technique moderne et la capacité à se représenter le produit, l'effet final de cette fabrication »².

Mobiliser, en un temps court, des réseaux de relations sûres et un savoir-faire acquis en différents lieux, et avec différents partenaires, est l'avantage professionnel majeur des ubiquistes. Il tient à une *convertibilité* des capitaux sociaux, culturels, symboliques détenus, car, comme l'écrit J. Lévy³, « l'intensité et la vitesse des dynamiques dépendent alors moins de la fongibilité réciproque des environnements pris dans leur ensemble que de la capacité des acteurs à activer des éléments d'un environnement qui peuvent servir dans un autre ».

Les ubiquistes passent une grande partie de leur temps à tenter de gérer les contradictions et incompréhensions suscitées par la distance. Ils cherchent à vaincre cette distance en arbitrant constamment leurs engagements selon trois modalités : « la coprésence (distance annulée par la co-localisation), la mobilité (déplacement matériel pour établir un lien entre deux réalités distantes), la télé-communication (transfert immatériel) »⁴.

¹ *Ibidem*, p. 180.

² G. Anders, « Sur l'obsolescence de l'humain. Sur l'âme à l'époque de la deuxième révolution industrielle », *Encyclopédie des nuisances*, 2002.

³ J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008, p. 355.

⁴ J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008.

Le concept de *motilité*, comme potentiel de mobilité propre à chaque personne, synthétise l'essentiel des moyens d'ajustement disponibles. Il s'agit « des facteurs qui permettent d'être mobile dans l'espace, c'est-à-dire : les capacités physiques, le revenu, les aspirations à la sédentarité ou à la mobilité ; les systèmes de transport, les techniques de télécommunication existants et leur accessibilité ; les connaissances acquises comme la formation, le permis de conduire, l'anglais international pour voyager »¹.

S'il apprend à jongler entre toutes ces ressources, à doser le recours aux techniques modernes sans se couper du monde, l'individu dispose alors d'un véritable capital individuel pour optimiser la gestion de sa mobilité². Il s'agirait ainsi de ressources pour assurer une coprésence des êtres ou des acteurs et donc une nouvelle forme de capital dont on doit contrôler l'accès et les conséquences³. Dans nos enquêtes, ceux qui sont les mieux lotis dans les populations salariées des entreprises étudiées, et que nous nommons les ubiquistes, parviennent, plus que les autres, à *transformer* là où ils évoluent les lieux professionnels en espace.

Dans ce cadre, le lieu se fonde en espace lorsque l'on appréhende, dans leurs dimensions temporelles et spatiales, les pratiques qui s'y déroulent et que l'on est capable d'anticiper sur ce qui va s'y dérouler. Pour M. de Certeau⁴, « est un lieu l'ordre (quel qu'il soit) selon lequel des éléments sont distribués dans des rapports de coexistence. S'y trouve donc exclue la possibilité, pour deux choses, d'être à la même place. La loi du "propre" y règne : les éléments considérés sont les uns à côté des autres, chacun situé en un endroit "propre" et distinct qu'il définit. Un lieu est donc une configuration instantanée de positions. Il implique une indication de stabilité. Il y a espace dès qu'on prend en considération des vecteurs de direction, des quantités de vitesse et la variable du temps. L'espace est un croisement de mobiles. Il est en quelque sorte animé par l'ensemble des mouvements qui s'y déploient ». Se saisissant de ce constat, M. Stock et P. Duhamel proposent un classement des circulations géographiques et des pratiques de mobilité. Ils distinguent cinq critères par rapport à l'espace et au temps : quotidien/non quotidien, choix/obligation, familier/étranger, proche/loin, non exotique/exotique⁵. La mobilité d'un athlète kenyan qui

¹ V. Kauffmann, *Les paradoxes de la mobilité, Bouger, s'enraciner*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2008, pp. 30-31.

² P. R. Cloet et V. Colomb. « Équilibrer mobilité et sédentarité : les stratégies d'adaptation du "poly-ancrage" », dans A. M. Guénette, S. von Overbeck, E. Mutabazi et P. Pierre, (eds), *Management interculturel, altérité et identités*, Éditions L'Harmattan, Collection Diversité culturelle et dynamique de l'organisation, 2014.

³ T. Cresswell, « Justice sociale et droit à la mobilité », dans S. Allemand, F. Ascher et J. Lévy, *Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines*, Éditions Belin, 2004, pp. 145-153.

⁴ M. de Certeau, 1990 ; M. Stock, « L'habiter comme pratique des lieux géographiques », *EspacesTemps.net*, 18.12.2004.

⁵ M. Stock et P. Duhamel, "A practice-based approach to the conceptualisation of geographical mobility", *Belgeo*, n°1-2, 2005, pp. 59-68.

s'installe pendant trois mois dans un camp d'entraînement américain (mobilité non quotidienne, obligée, familière, lointaine, exotique) sera, par exemple, à distinguer de celle d'un consultant britannique qui s'installe, à Singapour, après des étapes dans les principales métropoles mondiales (mobilité quotidienne, non familière, lointaine, exotique)¹.

Les ubiquistes nous rapprochent d'une « cinématique du pouvoir »² qu'il convient de mieux comprendre. Les ubiquistes apparaissent soucieux de défendre ou restaurer une hiérarchisation sociale implicite des modes de transport en fonction de la distance parcourue. Les « miles » acquis se présentent, par exemple, comme un capital dont l'accumulation vise à garantir un « statut » dans l'espace aéroportuaire et aérien, une position hiérarchique pouvant vous faire dépasser une file d'attente. L'obtention d'un statut élevé permet l'usage d'un circuit prioritaire très visible et séparé des autres passagers, de l'enregistrement à l'embarquement, en passant par les postes de contrôles, les salons des compagnies et les comptoirs de correspondance.

« C'est vrai que l'on se reconnaît entre encartés dans les halls d'aéroports. On a nos habitudes »³. L'aéroport ou l'aérogare sont des espaces d'une mise en scène qui socialement honore. Et les ubiquistes connaissent très bien, par exemple, ces échelles de grandeur des statuts aéronautiques : leurs classes de voyage en constituent une, mais aussi leur fréquence de déplacement distinguée par des niveaux d'accumulation de points, les places de parking plus proches de l'entrée aussi, les tapis de couleur marquant leur importance sociale et les tenant à distance du *pecus vulgaris* par des cordons de délimitation⁴. Les ubiquistes ont développé des routines d'évitement. Ils ont appris à fuir les corridors impliquant des formes de coprésence, à pratiquer l'éloignement des lieux de friction, à se mettre à distance des voies de ralentissement, voire d'immobilisation des files de passagers. Ils savent depuis longtemps profiter des infrastructures des grands quartiers d'affaires reliés entre-eux pour court-circuiter les autres espaces et fuir toute forme d'arrière pays. Habiter les hypercentres-villes, dormir dans des hôtels à l'architecture générique, fréquenter régulièrement les aéroports et aérogares en y accédant uniquement en véhicules particuliers peut du reste faire croire – dur comme fer – à l'illusion de la résorption des inégalités sociales puisque l'on ne croise physiquement et ne parle qu'à très peu de personnes d'une autre condition que la nôtre.

¹ J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008, p. 143.

² C. Raffestin, *Pour une géographie du pouvoir*, Librairies techniques, 1980.

³ 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'Études Politiques de Paris*, Mai 2000.

⁴ J. B. Frétigny, « Les mobilités à l'épreuve des aéroports : des espaces publics aux territorialités en réseau. Les cas de Paris Roissy-Charles-De-Gaulle, Amsterdam Schiphol, Francfort-sur-le-Main et Dubai International », *Thèse de Géographie, Université Paris 1*, 2013, p. 332.

Dromologie : espace, temps, vitesse

« G. Daghini : Tu as écrit dans *Vitesse et politique* que la « vitesse est la face cachée de la richesse ». Est-ce le sens de la logique de la vitesse ?

P. Virilio : [...] Si l'on prend par exemple la société athénienne, mais cela vaut aussi pour les autres sociétés grecques, on voit qu'au sommet se trouve le triérarque, le citoyen riche à même d'armer une trière, une trirème, c'est-à-dire le navire le plus rapide de l'époque. Au-dessous il y a le cavalier, celui qui a les moyens de posséder un cheval, ce qui représente une fortune en ce temps-là. En dessous encore se trouvent les hoplites, ceux qui sont en mesure de s'équiper par leurs propres moyens pour devenir des soldats, enfin les hommes libres et les esclaves qui rament dans les trières. [...]. Nous sommes en présence d'un système hiérarchique constituant une dromocratie : une hiérarchie de richesse qui est en même temps aussi une hiérarchie de vitesse. [...] » (P. Virilio)¹.

Les ubiquistes sont habitués à identifier quand ils se déplacent quartiers résidentiels réservés aux élites, quartiers d'affaires, centres-villes touristiques (« muséifiés »), périphéries laborieuses et bidonvilles (où s'entasse la plus grande partie de la population qui, sans doute, est plus « déconnectée » qu'actrice de la société-monde)².

Les ubiquistes concilient le plus souvent intense mobilité internationale et fort ancrage local, voire une quasi immobilité résidentielle dans certains beaux quartiers traditionnels³. Les ubiquistes savent éviter, à l'extérieur, les quartiers pauvres tout comme ils savent marcher, à l'intérieur des bâtiments, au large des agents de nettoyage ou à côté du personnel domestique sans croiser le regard, sans engager la conversation. La pénurie des relations sociales avec des personnes issues d'autres milieux sociaux se donne à voir, pour les ubiquistes, comme la nature des choses. Les ubiquistes savent bien s'abriter derrière une clé, un code, une série de mots de passe. Décliner leur identité, comme à la réception d'un hôtel, d'un salon *Very Important Person*, leur permet ensuite de goûter à la joie de pouvoir être ensuite anonyme et déambuler dans des espaces physiques hors d'atteinte pour le commun. L'utilisateur a été identifié et s'ouvre à lui le champ de ses habitudes retrouvées que l'on a « en mémoire » et à « son service ».

La mobilité des autres, et son contrôle, s'apparentent pour les ubiquistes à la perception du flux sanguin pulsé par le cœur et à donc à la bonne santé de l'organisation. Les ubiquistes savent que l'accroissement de la mobilité ne va pas de pair avec l'augmentation de la liberté d'action pour celui qui la vit.

Hormis peut-être dans le champ de la représentation politique et les sommets de l'État, les puissants, dans nos sociétés, cherchent généralement à

¹ P. Virilio, « Dromologie : logique de la course. Entretien », *Multitudes*, 1991.

² J. L. Metzger, « Pour une sociologie de l'objet mondialisation », *Revue européenne des sciences sociales*, 2003/3 (XLI).

³ M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *Dans les beaux quartiers*, Le Seuil, 1989.

échapper à une logique de circulation intense liée à des déplacements temporaires. L'idéal des ubiquistes est que toute l'information leur arrive sans nécessairement voyager. Cet idéal est comparable, en cela, à celui de tout chef de guerre, qui serait de « voir beaucoup, tout, constamment »¹ et de rassembler, en un point, des informations éparses afin d'aiguiser son discernement. Les ubiquistes recherchent activement ce rôle d'agrégateur.

Les ubiquistes sont habitués à la domesticité qui leur profite et en renouvelle les contours avec les apports du numérique et de ces « valets virtuels » alliant data, capteurs, pixels, algorithmes, reconnaissance vocale qui « nous informe, réserve un avion, une chambre d'hôtel, commande un repas, un taxi, paye une facture, joue, conseille un placement, organise l'agenda »².

Les ubiquistes caressent-ils le rêve fou d'aller plus vite que l'« arrivée » même des événements ? P. Veltz souligne que « la disponibilité comme capacité de négocier et d'agencer des temporalités d'activités sans cesse bousculées par les événements influant sur le temps, l'espace, les priorités (pannes, contacts clients, mails appelant des réponses urgentes...) devient un objectif cardinal, même s'il est le plus souvent tacite. Le nouvel idéal productif n'est plus celui d'un ensemble de gestes répétés en cadence. Il est celui d'un ensemble d'interactions fluides fondées sur la disponibilité généralisée »³. Le contrôle devient ondulatoire, piloté autour des résultats constamment réactualisés. L'individualisation des vies sociales amène à faire coïncider dans un temps accéléré, les temporalités de la vie familiale et personnelle avec celle des engagements professionnels qui sont calculés au plus court, au plus « efficace » dans des lieux sociaux aux frontières extensibles et où chacun expérimente sa juste place et celle des autres.

Les déplacements plus rares des individus au sommet de la hiérarchie des entreprises publiques ou privées viennent ainsi relativiser une approche horizontale des réseaux sociaux qui réduirait les rapports de domination. L'interréactivité et les technologies de la communication à distance ne se substituent nullement à « l'intermédiation des employés de naguère »⁴. Et même rarement quand il s'agit d'un enjeu décisif pesant sur un chiffre d'affaire à défendre ou un marché à conserver... Ainsi, en ces temps de modernité tardive, sont encore sédentaires les métiers qui s'exercent « au plus près des consommateurs, tels ceux liés à la santé, à l'éducation et à l'exercice de la souveraineté »⁵. Mais aussi ceux qui creusent la terre et

¹ C. Haroche, « L'appauvrissement intérieur », dans C. Haroche, *L'avenir du sensible : les sens et les sentiments en question*, PUF, 2007, chapitre 9.

² E. Scherer, « Au delà du mobile », *Meta-média*, n°11, France-Télévisions, Printemps-Été 2016.

³ R. Sennett, « Récits au temps de la précarité » dans M. Wieviorka, *Les sciences sociales en mutation*, Éditions Sciences Humaines, 2007, p. 439.

⁴ P. Virilio, *Le grand accélérateur*, Galilée, 2010.

⁵ J. Attali, *L'homme nomade*, Fayard, 2003.

structurent les paysages. Paraissent aussi largement limitées à une cinquantaine de kilomètres de rayonnement quotidiens des professions acceptées pour l'entrée des immigrés : plombiers et électriciens aux États-Unis, infirmiers en Suisse ou au Canada, pâtisseries en Australie, boulangers au Gabon¹. Les ubiquistes ne sont pas des « demi-mobiles » que nous pourrions définir comme des personnes dont les emplois sont caractérisés par une soumission aux cycles de la nature (saisonniers du tourisme et de l'agriculture, cordistes, trimardeurs), aux rythmes scolaires (animateurs socio-culturels et sportifs), aux processus de création (forains, artistes, ouvriers, techniciens du spectacle) et, ou aux besoins de certaines entreprises en matière de recrutement de personnel en renfort (aides-soignantes, ouvriers du bâtiment, ouvriers agroalimentaires). Leur activité est de temps plein et continu et occasionnent des déplacements géographiques de longue distance qu'ils donnent l'impression de choisir ou de refuser.

Pour les ubiquistes, population économiquement privilégiée, dominante, les relations avec un grand nombre de personnes (permises en apparence pour tous avec internet), le fait de se retrouver entre soi loin de ses bases (internet encore)... sont un privilège de classe acquis depuis longtemps. Les liens créés lors de leur scolarité internationale, leurs voyages très tôt permis par les revenus de leurs parents permettent un entre soi protecteur. De même, les ubiquistes usent très souvent de la chance d'avoir quelqu'un qui soit le témoin de la totalité de leur vie biographique, quelqu'un à qui l'on se confie au fil des voyages et des déplacements² : une personne connue jeune lors d'études intégrant des séquences à l'international et « l'appel du large », un parent avec qui l'on a parcouru de la distance et qui nous aidé à explorer jeunes les motivations du voyageur...

A. C. Wagner a raison d'écrire que « la richesse a toujours été un pouvoir sur l'espace. Mais les élites, si elles peuvent vivre à l'échelle du monde, ont aussi le privilège de retrouver partout un espace privé, familial et familier, réservé aux membres du groupe. La puissance sociale se manifeste justement dans la capacité à se retrouver chez soi dans différents lieux. C'est dans la possibilité de choisir, en fonction de leur rentabilité sociale et symbolique, tantôt la mobilité tantôt la stabilité, à apparaître tantôt comme un héraut de la mondialisation tantôt au contraire comme l'incarnation des traditions et de l'enracinement sur un territoire, que réside le pouvoir social sur l'espace »³. La force des ubiquistes est de n'être jamais seuls face aux risques de l'interaction. Les dominants, on le sait, sont des gens qui, en se présentant toujours comme des êtres singuliers, parviennent à faire admettre aux yeux des autres qu'ils agissent comme un « seul homme ». M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot notent que « c'est l'une des forces des dominants

¹ S. Chédemail, *Migrants internationaux et diasporas*, A. Colin, 2002, p. 19.

² G. Simmel, *Les grandes villes et la vie de l'esprit*, L'Herne, 2007, cité par H. Rosa, *Aliénation et accélération*, La Découverte, 2012, p. 60.

³ A. C. Wagner, « Le jeu de la mobilité et de l'autochtonie au sein des classes supérieures », *Regards Sociologiques*, n°40, 2010, p. 98.

d'avancer sous le masque de l'individualisme et du mérite personnel tout en pratiquant dans la discrétion le collectivisme, le souci de l'héritage et de la transmission des avantages acquis »¹. Les ubiquistes donnent l'impression de suivre un « plan de vie » tandis que d'autres, simplement mobiles, sont obligés de sans cesse devoir « saisir la balle au bond »² et vérifier les « plans de vol ». À l'étranger, les ubiquistes sont « chez eux » et n'ont pas à multiplier les efforts pour se faire connaître et entendre. Une personne située à l'autre bout du monde peuple souvent la famille intime ou élargie de ces grands mobiles et vient consacrer un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance.

On pointera aussi les « greffes d'étapes » des ubiquistes et le fait d'associer à sa mobilité professionnelle un agrément personnel (voyager avec son conjoint, ses enfants, en bénéficier pour faire du tourisme de courte durée, pour assister à un événement culturel international, à une remise de diplôme d'un parent jeune et temporairement éloigné...) ³. Les ubiquistes en profitent aussi souvent pour visiter un parent retiré, pour sacrifier à un ensemble de visites obligées qui forment progressivement, au sein de leurs intimes, un corps de références et liens communs. Comment rendre familier les environnements que l'on arpente ? P. Veltz utilise la notion de « mobilité-bulle » pour décrire des déplacements « s'appuyant sur un réseau de lieux en définitive très homogènes, et qui sont souvent des enclaves dans d'autres territoires » comme avec l'exemple des « universitaires qui se déplacent d'un campus ou d'une ville universitaire à l'autre » en prenant soin, par exemple, de dupliquer la dramaturgie d'un colloque et les modes d'exposition des résultats scientifiques ⁴.

Appuis régionaux, contacts nationaux, présences et mobilités internationales semblent se multiplier en réalité pour les ubiquistes. « Les savoir-faire se renforcent les uns les autres : on se constitue d'autant plus aisément un réseau international qu'on parle les langues et, en retour, la fréquence des interactions avec des locuteurs étrangers est essentielle pour entretenir et développer ses compétences linguistiques »⁵. Le point de base est de faire partie des élites dans son propre jardin : « ce sont ceux qui possèdent au plus haut niveau la culture dominante de leurs pays qui sont le mieux placés pour donner une forme internationale à leurs capitaux »⁶. Dans un second temps, excellence locale et expérience globale jouent entre elles par renforcements

¹ M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *Les ghettos du gotha*, Le Seuil, 2007, p. 264.

² H. Rosa, *Aliénation et accélération*, La découverte, 2012, p. 61.

³ J. B. Frétiigny, « Les mobilités à l'épreuve des aéroports : des espaces publics aux territorialités en réseau. Les cas de Paris Roissy-Charles-De-Gaulle, Amsterdam Schiphol, Francfort-sur-le-Main et Dubai International », *Thèse de Géographie, Université Paris I*, 2013.

⁴ P. Veltz, L'économie de toutes les mobilités, dans S. Allemand, F. Ascher et J. Lévy, *Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines*, Belin, 2004, p. 57.

⁵ A. C. Wagner, *Les classes sociales dans la mondialisation*, La Découverte, 2007, p. 45.

⁶ *Ibidem*, p. 62.

croisés : « il n'y a pas, pour les élites, à choisir entre une consécration nationale ou une reconnaissance internationale. Au contraire, le capital international permet de jouer avec différents principes de légitimité, de faire valoir tantôt l'excellence dans le système national, tantôt la valeur des expériences internationales ». Et pourtant rester local ne suffit pas, ne suffit plus. « Les hautes classes n'ont nul intérêt à renoncer aux fondements nationaux de leur supériorité sociale »¹, mais elles ne peuvent plus non plus se limiter à ces supports.

Les ubiquistes témoignent ainsi de l'émergence d'une classe de cadres dirigeants conscients d'eux-mêmes et qui se distinguent, dans les deux sens du terme, par des signes de reconnaissance subtils : notices personnelles dans des bottins mondains les distinguant des vulgaires sites sur le web (à l'instar de la plateforme *Linked-in*)² ; choix communs des quartiers de résidence, des établissements scolaires, des lieux de vacances ; cooptation de tous les instants adoptée comme mode de gestion des relations. La force des puissants est de se reconnaître entre soi et de se faire reconnaître pour ce que l'on est ou veut être. Cet apprentissage tactique débute petit et l'enfant s'habitue à être sous le regard des autres. Ces moments sont fondateurs d'une aisance en public qui sera utile plus tard au sein d'un comité de direction ou d'une réunion dans une langue étrangère avec un client important.

Nous avons souligné, au début de cet ouvrage, que l'Homme mondialisé travaillait de plus en plus dans des « tiers lieux » qui ne sont ni le bureau ni le domicile. Nous distinguerons ici mobiles et ubiquistes. Moins élevé hiérarchiquement que les ubiquistes, les mobiles sont présents dans « des arènes d'interaction, comme les salons professionnels, pour la commercialisation de produits, ou encore de communication, comme les grands événements sportifs et culturels sponsorisés »³. Dans les très grandes entreprises, ils vont représenter leur firme auprès de clients présumés, faire de la prospection commerciale. Pour des postes moins exposés, souvent moins valorisés dans des entreprises de plus petite taille, et sans réseau à l'international, ils endossent le rôle de go-between pour des pratiques professionnelles assez répétitives. Le mobile fait du café d'en bas son bureau et d'un hôtel un chez-soi transitoire⁴... Faire trace, sédimer l'information sont le pouvoir des êtres puissants en transit et l'on sait que la clientèle privilégiée des plus grands hôtels dans le monde apprécie de pouvoir retrouver ces containers de stockage, serveurs, petites attentions du personnel... qui permettent de faire trace. Cette infrastructure de la mobilité est vorace en énergie et en domination sociale. La mémoire des lubies s'associe aux traces des clients pour

¹ A. C. Wagner, *Les classes sociales dans la mondialisation*, La Découverte, 2007, p. 62.

² M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *Les ghettos du gotha*, Le Seuil, 2007, p. 264.

³ J. B. Frétiigny, « Les mobilités à l'épreuve des aéroports : des espaces publics aux territorialités en réseau. Les cas de Paris Roissy-Charles-De-Gaulle, Amsterdam Schiphol, Francfort-sur-le-Main et Dubai International », *Thèse de Géographie, Université Paris I*, 2013, p. 332.

⁴ Y. Abbas, *Le néo-nomadisme*, FYP Éditions, 2011, p. 63.

fonder le privilège des plus riches. Il en est de même dans la très grande entreprise. L'ubiquiste a le pouvoir de dormir sédentaire. Le mobile le fait souvent en voyageant et le sédentaire en allant à son travail... Il est ainsi deux types de voyageurs : ceux qui se débattent davantage avec les embouteillages (les mobiles) et ceux qui, avec les agendas des autres humains, peuvent vivre largement à leur place une mobilité (les ubiquistes).

Les mobiles vivent un excès d'espace, de présent et aimeraient s'abstraire de la lecture des panneaux indicateurs et des cartes routières. Ils patissent souvent des « trous » dans les réseaux sans fil, des pannes technologiques.

Les ubiquistes éprouvent eux des relations cinétiques dans des « lieux-mobiles » comme l'avion où leur pouvoir consiste aussi à se mettre à distance des autres humains pour lire, dormir, ne rien faire... tandis que les mobiles éprouvent la métrique de la marche, sont souvent obligés d'aller voir physiquement un client pour conclure une affaire. Les ubiquistes peuvent vivre un régime d'intermittence de l'attention qui leur procure un ressourcement. Une libération pour ceux qui, pour un temps, n'ont plus à tenir leur rang, à se être à la hauteur de leur position sociale, à surveiller leur apparence. Ces moments de mise à distance de ses rôles quotidiens sont des épisodes recherchés consciemment. Les ubiquistes cherchent à échapper aux sollicitations sensorielles que subissent des personnes mobiles. Par leur possibilité de faire déconnexion, de faire ascèse des écrans, de s'aménager des exercices de « dilatation », de « suspension » du temps comme un usage du ralenti dans l'art-vidéo, la position de pouvoir des ubiquistes illustre, plus largement, un agrandissement de notre régime attentionnel¹ face aux multiples sollicitations des objets technologiques dans notre quotidien. Car la vie de ces grands mobiles (ubiquistes et mobiles) consacre une « vitesse statique »² passée dans les avions, dans les trains, dans les voitures. Il s'agit bien de voyager « sans bouger ». Ce temps de voyage est vécu comme un intermède à « subir » entre point de départ et point de destination. Pour les mobiles les plus récidivistes, les pays ne varient pas avec ceux qui les parcourent et tout l'art consiste à retrouver très vite « ses marques »³. Signe de cette modernité tardive et de l'univers des grandes villes, ces déplacements sont marqués par un très faible contact sensoriel des voyageurs avec les diverses réalités matérielles de la nature comme les végétaux, la pierre, le bois. Ce qui a fait dire à P. Virilio « qu'un des termes a disparu depuis la révolution des transports, et c'est le voyage »⁴.

Pour ces moments passés en avion de long courrier, M. Onfray parle de moments protégés, d'une « suspension mentale »⁵ que vivraient aussi, et

¹ Y. Citton (sous la dir. de), *L'économie de l'attention. Nouvel horizon du capitalisme ?*, La Découverte, 2014.

² R. J. Yudell, « Body Movement », K. C. Bloomer et C. W. Moore, *Body, Memory and Architecture*, Yale University press, 1977, p. 72.

³ A. Suarez, *Voyage du Condottière*, LGF, 2001.

⁴ P. Virilio, « Dromologie : logique de la course », *Multitudes*, 1991.

⁵ M. Onfray, *Théorie du voyage. Poétique de la géographie*, Le livre de poche, 2007, p. 41.

certainement plus intensément encore, les spéléologues. « Lieu des croisements, surface des extra-territorialités », car ces moments passés en voyage induisent « des îlots de sens producteurs d'archipels aléatoires destinés à la décomposition »¹. À force de connaître ces moments, d'être invités à les vivre depuis leurs études voire leurs adolescences, vécues souvent en plusieurs pays, les Hommes mondialisés qui sont au centre de ce livre multiplient des occasions de proximité offertes – sans qu'ils le veuillent – par les cabines de bateaux, les sièges d'avions ou les parcours en bus. Pour eux, le commerce de la conversation ne se défait pas. Un monde possible de courtes confidences, de jeux en miroir où l'on entretient le dialogue sur les péripéties d'un voyage, les causes d'un retard en vol, la culture d'un pays que l'on a visité...

Pour les ubiquistes, l'attente est théoriquement insupportable parce qu'elle n'apporte pas de bénéfice dans le combat des affaires. À l'examen, elle semble également recherchée, et même salubre sur un plan psychique individuel, parce qu'elle permet d'échapper au regard des autres et notamment de tous ceux qui vous saisissent désormais, et de plus en plus, au travers du médium technique qu'est l'écran. Les ubiquistes alternent « multi-attention superficielle » et « concentration profonde »². Ils choisissent de ralentir consciemment les flux de communications qui s'emballent. On mesure, avec eux, combien l'attention reçue est un marqueur de classe sociale. G. Tarde invitait le chercheur à comprendre les rapports de domination comme des conflits d'attention. Cette attention devient un élément déterminant de l'action de contrôle politique des très grandes entreprises³. Le « temps d'attention » apparaît comme une nouvelle rareté en passe de reconfigurer les lois de l'économie et de la politique.

Pour les ubiquistes, répétons-le, agir c'est jouer avec la métrique des autres, réfléchir de manière permanente à une économie relationnelle des sujets et objets agencés pour parvenir à ses fins⁴. Et contrôler, pour les ubiquistes, revient de plus en plus à tracer le mouvement des autres, de leurs machines portables, les localiser sur des cartes interactives (avant demain - peut-être – d'avoir le droit de pouvoir tracer les corps locomoteurs de leurs équipes avec des puces placées sous la peau). Ce pouvoir de tracer répond à une constante des cercles économiques et des entreprises que nous étudions où tout se chiffre et se doit d'être comparé internationalement (d'entités à entités, de filiales à filiales...). Tout doit permettre aussi la démonstration que l'on a réellement fait ce que l'on a écrit devant des cabinets d'audit et de contrôle des activités de certification internationale (ISO 26000) qui rassurent « marchés financiers » et décideurs politiques.

¹ *Ibidem*, p. 41.

² Y. Citton, *Pour une écologie de l'attention*, Éditions du Seuil, 2014.

³ *Ibidem*.

⁴ M. Lussault, *L'homme spatial*, Le Seuil, 2007, p. 86.

Les ubiquistes configurent tandis que les mobiles changent de « figures ». Car comme le magicien, le prêtre, le musicien, le chanteur, le bouffon... faire son métier pour ces personnes mobiles c'est être en « représentation ». Il s'agit d'être attentif à plusieurs ordres de choses en même temps pour continuer de pouvoir jouer son rôle social et des visages et des masques parent ces existences. Or les plus vulnérables semblent ne pas avoir de masque et ne peuvent donc se dédoubler. L'accélération des sollicitations leur donne le sentiment d'être débordés. Ils souffrent face à cette impossibilité d'arracher une deuxième peau protectrice qu'ils n'ont pas. Ils vivent alors le conflit illustré par C. Jung entre le persona (le masque social) et l'alma (le subconscient). Comme dans certains films de I. Bergman où les personnages essaient vainement d'ôter leurs masques, découvrant qu'il n'y a rien entre l'apparence, le masque social et le réel. Fort est leur enfermement dans un quotidien socialement balisé et dont ils ne s'échappent pas. « *Ma vie est faite d'une collection. Oui, d'une collection. Ce sont les "au revoirs" dans les dépose-minute et les « bonjours » dans les aires kiss and fly !* ».

Au travers de l'émergence d'un système unifié du temps à l'échelle du globe, le marché mondial doit être ouvert en permanence pour prendre les commandes, pratiquer la « guerre éclair » contre les concurrents, pour donner l'avantage au *first mover* et riposter, pour réduire les cycles d'innovation et les mobiles sont là précisément pour suppléer aux faiblesses des anciens rythmes de la vie sociale dépendant des individus pour la faire vivre (le temps de l'artisan)¹. Traditionnellement, observer une situation consiste à chercher à s'y trouver. L'analyse des ubiquistes invite à se placer à distance des faits et des situations. À avoir toujours un coup d'avance. À faire le choix de l'entre-deux². Les ubiquistes illustrent le concept de « chaînes de mobilité » verticales, développé par D. Maillat, qui permettent à une personne d'accumuler de l'expérience et d'occuper des postes de plus en plus valorisants³. Appuyés sur un large réseau d'informateurs, ils cherchent à « reprogrammer », en temps réel, leur expertise en instaurant une connexion – de personne à personne – s'il y a une priorité de business. Sinon, les ubiquistes ont la pratique d'une conversation généralisée – de machine à machine – avec des relais dispersés. Un produit n'a pas percé, des contacts en

¹ B. Pradel, « Individualisation des rythmes sociaux et urgence généralisée : le mythe de l'acteur hors du temps collectif (3/3) », *Rhuthmos*, 2 avril 2012, <http://rhuthmos.eu/spip.php?article514>.

² M. Agier parle d'approche situationnelle qui « permet de fonder empiriquement une véritable anthropologie du sujet, car le décentrement qu'elle permet est avant tout épistémologique : il consiste à "voir venir" tout ce dont une situation de frontière est le lieu. En me plaçant sur le lieu de la séparation d'avec un "dehors", un vide ou un supposé "état de nature", en fait un inconnu (individu, fait ou monde), je me place là où a lieu une rencontre avec un "réel extérieur qui s'impose brutalement à nous, remettant en cause nos façons habituelles de penser" » (M. Agier, *La condition cosmopolite. L'anthropologie à l'épreuve du piège identitaire*, La Découverte, 2013, p. 125).

³ D. Maillat, "Mobility channels : an instrument for analysing and regulating the local labour market", *International Labour Review*, 123, 3, 1984, pp. 349-363.

plusieurs régions et en plusieurs pays éclairent les raisons de cet insuccès ; une innovation émerge en un lieu, ces mêmes relais l'expérimentent et en cerne les apports possibles pour le business... Les ubiquistes démontrent cette capacité particulière à mobiliser dans diverses arènes, partout dans le monde, l'emploi de ressources (réseaux professionnels, stocks d'information) permettant de naviguer et être jugé comme compétent. Ils cherchent à tirer constamment les leçons de l'expérience et de disposer d'une sorte de « super-maîtrise » qui lie intelligence des situations, perception des signaux faibles, gestion du temps d'attention optimisée, capacité assumée à faire des impasses...¹ Dans les déterminants du pouvoir des ubiquistes, il est possible d'identifier une capacité à une prise de distance, un agir réflexif – éventuellement appuyée sur une discussion collective avec d'autres ubiquistes – et qui s'appuie sur un *jugement approprié* concernant la *nature de la situation* dans laquelle les individus se trouvent². Ces capacités s'appuient sur un ensemble de compétences : dispositions cognitives acquises lors de la socialisation primaire, compétences techniques de haut niveau et compétences pratiques, connaissance intime des rouages de l'organisation et compétences relationnelles³. Ces capacités s'appuient aussi sur les apports d'une communication numérisée qui, mobilisant simultanément la vue, le sens tactile et l'ouïe, « participe de l'essor d'une intelligence instinctive » élaborée par des ingénieurs, des internautes, des hackers...⁴ Les ubiquistes vivent un temps de la mobilité constamment équipé d'instruments de guidage, de stockage des informations, d'interfaces graphiques plus rapides que pour les autres individus de la même entreprise. C'est vers eux que se dirigent, en premier, les innovations de l'intelligence robotisée, de l'intégration de l'internet mobile, de nouveaux capteurs de mouvement et de proximité qui permettent d'évoluer dans une réalité augmentée, un « urbanisme augmenté ». Les ubiquistes cherchent ainsi à cultiver ce qui est de l'ordre d'une *prescience*. Ils veulent capitaliser une lecture des signaux faibles des attentes

¹ P. M. Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Éditions du Seuil, 2003 ; J. P. Bouchez, *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Éditions d'Organisation, 2004.

² On trouvera certainement un lien entre ces pratiques des ubiquistes et la notion de *braconnage* chez M. de Certeau qu'O. Bobineau différencie de la notion de *bricolage* et qu'il évoque ainsi : « Pour M. de Certeau, le « braconnage » est une pratique culturelle qui consiste à « voyager », « circuler sur les terres d'autrui » et « ravir les biens d'autrui » en toute impunité. C'est ne pas avoir de lieu, « ne pas être ici ou là, l'un ou l'autre, ni l'un ni l'autre, à fois dedans et dehors, perdant l'un et l'autre en les mêlant », associant des éléments épars dont on est « l'éveilleur et l'hôte » mais jamais « le propriétaire » (M. de Certeau, *L'invention du quotidien*, Gallimard, 1990, p. 251). Le braconnier « esquive la loi du milieu social » et déroute, « fugue », pille et invente au gré de son bon vouloir, « ruse » et « joue » avec différents éléments et contenus culturels (*Ibidem*, pp. 252-253) » (O. Bobineau, « La troisième modernité, ou "l'individualisme confinitaire" », *SociologieS*, 2011, <http://sociologies.revues.org/3536>).

³ J. L. Metzger, « La volonté de changer : l'institution du travail et le changement technico-organisationnel permanent », *HDR, Université d'Évry – Val d'Essonne*, 2007.

⁴ M. Dagnaud, *Le modèle californien. Comment l'esprit collaboratif change le monde*, Odile Jacob, 2016, p. 77.

personnalisées des clients. Ils illustrent le fait que la valeur, et donc le pouvoir économique en ces très grandes entreprises, s'est progressivement déplacée vers l'aval, vers une nouvelle économie de l'attention et du partage, vers le contact direct des clients¹. Ceux qui l'emportent sont ceux qui sont les plus capables de profiter sans autre intermédiation des informations fournies par un « réseau-plateforme » et permises par une connectivité à bas coût². Les ubiquistes sont, en cela, les acteurs d'une forme de capitalisme où un nouvel équivalent général se dégage : « beaucoup de biens et de services seront fournis gratuitement en échange de quelques secondes ou minutes d'attention de la part de l'utilisateur »³.

Formes de distinction des ubiquistes et déséquilibre des pouvoirs

« La “modernité” », écrit M. Berman, « c'est l'expérience de vivre au milieu d'un monde chaque fois plus étranger, où, comme tant d'auteurs n'ont cessé de le répéter, le vieux meurt et le nouveau tarde à naître, et où, surtout, les individus sont traversés par le sentiment d'être placés dans un univers en constant changement »⁴. Dans la modernité, chacun est libre de proposer à un tiers de substituer son offre à celle d'un autre, créant les conditions d'une concurrence généralisée de toutes les relations. Dans ce mouvement, G. Simmel avait pointé la création continue de nouveaux cercles d'appartenances des individus⁵. L'espace social est moins construit à partir de ce qui est donné, la tradition, mais davantage à partir de ce qui est choisi par l'individu⁶. Ce livre témoigne de ce mouvement d'expansion des cercles d'appartenances qui semble s'amplifier dans les classes sociales les plus

¹ Les ubiquistes illustrent cette « force des liens faibles » qui est d'être « l'apanage de liens moins denses, moins émotionnels, moins fréquents et plus riches en contenu informationnel. (...) Un individu obtiendra plus d'informations s'il est connecté par des liens faibles à une multitude d'individus n'appartenant pas aux mêmes groupes sociaux que s'il est connecté par des liens forts à un nombre réduit d'individus qui de par l'existence de liens forts auront une forte probabilité d'appartenir à la même communauté » (M. Ferrary et Y. Pesqueux, *L'organisation en réseau. Mythes et réalités*, PUF, 2004, p. 165). Le lien faible est un pont entre deux communautés liées par des liens forts et permet une circulation non redondante de l'information entre les membres de ces communautés car chaque individu possède des contacts multiples.

² M. Dagnaud, *Le modèle californien. Comment l'esprit collaboratif change le monde*, Odile Jacob, 2016, p. 93.

³ Y. Citton, *Pour une écologie de l'attention*, Éditions du Seuil, 2014.

⁴ M. Berman, *All that is Solid Melts into Air*, Simon & Schuster, 1982 cité par D. Martuccelli, « La sociologie aux temps de l'individu », *Interrogations*, n°5, L'individualité, objet problématique des sciences humaines et sociales, décembre 2007.

⁵ G. Simmel, « La différenciation sociale », *Sociologie et épistémologie*, PUF, 1981 (1894), pp. 220-222.

⁶ Y. Secébé, « Individualisme de repli sécuritaire ou d'ouverture affinitaire. La pluralité des ressorts du périurbain », *Annales de la recherche urbaine*, n°102, 2007, pp. 59-68.

favorisées et qui profitent en étendue de la mondialisation en cours.

Depuis l'époque de G. Simmel où il les observait, la taille de ces cercles d'appartenance aurait donc cru et les personnes qui interagissent avec les grands mobiles, que nous décrivons dans cet ouvrage, se situent quotidiennement dans des zones géographiques de plus en plus vastes. Un effet de dispersion lié à la taille s'ajoute à un effet de complexification croissante des appartenances attribuées de l'extérieur. En cela, on peut écrire que la « diversité interne » de l'individu moderne est quelque chose de singulier.

En témoigne, par exemple, l'étude que nous avons menée sur des salariés en situation de poly-ancrage, et pour lesquels le dilemme du choix géographique entre le lieu familial et le lieu d'exercice professionnel se traduit par une bi-résidentialité¹. Nous avons questionné la façon dont les personnes poly-ancrées s'aménagent un espace pour exercer « des choix »² en dépit des déterminismes externes, des contradictions internes et des pressions vécues. La mobilité partielle correspond à une première stratégie perceptible extérieurement : faire face aux demandes familiales et professionnelles en jouant des points d'ancrage, sans s'inscrire dans l'alternative exclusive « famille ou travail ». Au-delà de ce premier arbitrage, le salarié mobile affrontera le changement d'état au moyen d'options plus personnelles, mettant en jeu ses ressources : vécu interne, comportements observables ; manifestations matérielles ; positionnement et revendications (tant sur le plan social, familial que professionnel)³. Certes, comme tous les individus mobiles, ceux que nous avons baptisés « poly-ancrés » voient leurs liens sociaux multipliés. Mais ce faisant ces liens s'affaiblissent⁴, sans disparaître pour autant, persistant sous formes de fêtes de voisins, de repas de quartiers, d'investissement associatif... E. Le Breton souligne bien cet état⁵, mentionnant en suivant Y. Authier que l'ancrage dans le quartier et la mobilité urbaine, loin de constituer deux modes opposés d'habiter, fonctionnent de pair⁶. Pour autant, ces deux auteurs établissent ce même constat en étudiant une catégorie de « sherpas » qui, selon la description qu'ils en font, se rapprochent plus de ceux que nous

¹ P. R. Cloet et V. Colomb., « Équilibrer mobilité et sédentarité : les stratégies d'adaptation du "poly-ancrage" », dans A. M. Guénette, S. von Overbeck, E. Mutabazi et P. Pierre, (eds), *Management interculturel, altérité et identités*, Éditions L'Harmattan, Collection Diversité culturelle et dynamique de l'organisation, 2014.

² E. M. Lipianski, I. Taboada-Leonetti et A. Vasquez, « Introduction à la problématique de l'identité », dans C. Camilleri et alii, *Stratégies identitaires*, Presses Universitaires de France, 1990.

³ P. R. Cloet et V. Colomb., « Équilibrer mobilité et sédentarité : les stratégies d'adaptation du "poly-ancrage" », dans A. M. Guénette, S. von Overbeck, E. Mutabazi et P. Pierre, (eds), *Management interculturel, altérité et identités*, Éditions L'Harmattan, Collection Diversité culturelle et dynamique de l'organisation, 2014.

⁴ L. Belton Chevallier, *Mobilités et lien social. Sphères privée et professionnelle à l'épreuve du quotidien*, Thèse de Doctorat de l'Université Paris-Est Sociologie, 2009, p. 417.

⁵ E. Le Breton, *Domicile-Travail-Les salariés à bout de souffle*, Les Carnets de l'Info, 2008, p. 74.

⁶ Y. Authier, « Habiter son quartier et vivre en ville : les rapports résidentiels des habitants des centres anciens », *Espaces et Sociétés*, n°108-109, 2002, pp. 89-109.

nommons « doublures » mobiles. Leurs managers surjouent le local à l'occasion, alors que les « poly-ancrés » que nous avons étudiés ont fait le choix de conserver cette parcelle de vie. Et ainsi ces derniers se rapprochent plus dans l'importance accordée au lien social de la vision de C. Lasch, qui défend les lieux intermédiaires, cafés, place de quartier,..., où s'effectue l'apprentissage de la vie sociale¹. Nous y voyons un revers de la médaille « mobilité », car hors choix de vie « intermédiaire » mixant sédentarité et mobilité par la conservation de l'ancrage local (famille, amis, réseaux associatifs...), mobilité et lien social n'ont pas l'air de faire bon ménage.

En tant que groupe social, les ubiquistes offrent une relative invisibilité dans les très grandes entreprises. Ce groupe ne se matérialise vraiment que lorsqu'il est en mouvement. Il convient donc de continuer de se donner les moyens de les appréhender comme des acteurs sociaux susceptibles de constituer, par leur expertise et leurs positions multiples, une élite.

Le pouvoir des ubiquistes résulte du profit qu'ils tirent d'un espace de circulation entre différentes positions. Cela leur permet de s'élever au dessus des positions ordinaires pour juger de manière plus objective et rassembler en un temps plus court des informations issues de différents points de la planète. C'est d'ailleurs notamment sur cette croyance que se fondent la puissance et l'utilité supposée des comités de direction « inter-régionaux », vus comme de véritables « lieux-synthèses ».

Avec la catégorie des ubiquistes, le fait d'être multipositionnel² renvoie à l'idée de se rendre indispensable des deux côtés de la barrière et à profiter sans cesse de points d'entrecroisement comme de lieux de commutation. L'important est d'être efficace sur plusieurs échelles simultanément, de changer rapidement de territoire pour agir sur d'autres acteurs ou actants. Les ubiquistes organiseraient les cadres de leur action au travers d'un constant jeu multipositionnel, dédoublant les demandes, personnes physiques, personnes morales sur des niveaux tant nationaux qu'internationaux. Pour procéder à un réel processus de négociation, la condition est de maîtriser non seulement les codes de la discussion mais plus encore les carnets d'adresse. Ils maintiennent une distance à partir d'un ensemble composite de ressources (compétences techniques, relationnelles, managériales...) qui permettent de transgresser les frontières sectorielles et nationales en circulant entre les groupes comme entre les espaces nationaux qui se croisent. Les ubiquistes ont la capacité d'infléchir les décisions et les actions des pouvoirs publics, des organes d'élaboration et de diffusion du savoir et de l'information (université, édition, médias) dans le sens des intérêts des entreprises qui les emploient, voire de leurs intérêts propres.

¹ C. Lasch, *La révolte des élites*, Flammarion, 2007, p. 127.

² Terme introduit dans L. Bolstanski, « L'espace positionnel : multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe », *Revue de sociologie française*, 1973, Vol. 14, n°1.

Aux ubiquistes le privilège de la *couverture* du réseau, désignant le nombre de points atteignables depuis l'ensemble des points de l'espace de référence. Aux mobiles, et plus encore à ceux que nous nommons les « doublures », le devoir de faire vivre l'*adhérence* du réseau, désignant le nombre de points d'arrêt du réseau par rapport à la longueur du réseau¹. Les ubiquistes participent d'une économie de la rareté en ce sens où le fait pour eux de pouvoir multiplier plus facilement que d'autres leur « présence » grâce à la communication à distance, d'une part, et grâce au rôle des doublures, d'autre part, confère à leurs propres déplacements physiques et à l'interaction en face à face une valeur marchande dont ils usent et rappellent l'importance symbolique à leurs hôtes. Économie de la rareté physique et économie de l'ubiquité technologique coexistent pour faire de la mobilité de l'espace un facteur de stratification sociale puissant et recherché des ubiquistes².

Dans la population salariée des firmes mondialisées étudiées, la figure des ubiquistes est donc celle qui résout le mieux des incompatibilités spatio-temporelles. Leur « ancrage social » est « spatialement multiple »³ et se fonde sur la mobilité des autres. Du reste, répétons-le, les « ubiquistes » ne veulent pas tout convertir en déplacement. V. Kauffmann évoque un « refus des acteurs à s'engager dans des voies irréversibles » de mobilité. La connexion par le déplacement physique reste essentielle mais elle est mobilisée à bon escient, quand il s'agit d'emporter une décision, signifier à un dirigeant local que le siège compte sur lui, qu'il possède un haut potentiel d'évolution... Le reste du temps, les « ubiquistes » profitent de la mobilité de collègues, de pairs et de subordonnés et confirment, en cela, l'hypothèse que le capital de mobilité est bien associé au capital social⁴. Nous appelons ces collègues leurs doublures. Ces personnes

¹ J. B. Frétiigny, « Les mobilités à l'épreuve des aéroports : des espaces publics aux territorialités en réseau. Les cas de Paris Roissy-Charles-De-Gaulle, Amsterdam Schiphol, Frankfurt-sur-le-Main et Dubai International », *Thèse de Géographie, Université Paris 1*, 2013.

² Z. Bauman, *Globalization. The human consequences*, New York, Columbia University Press, 1998. Ces pratiques des ubiquistes ouvriraient à une réflexion plus large sur de nouveaux moyens d'interactions homme-machines qui modifient profondément notre rapport au monde et aux autres dans le champ du travail, et notre perception de la réalité. « Dans peu de temps » prophétise E. Scherer, « il est possible que nos interactions textuelles ou vocales sur Smartphones se fassent plus avec des machines qu'avec des humains, ou alors avec des humains... entraîneurs d'algorithmes. (...) Écrire son besoin dans une interface de type messagerie est bien, lui parler est encore plus facile et naturel ! L'audio et la voix pourraient bien être les nouvelles interfaces importantes de nos vies numériques » (« Au delà du mobile », *Meta-média*, n°11, France-Télévisions, Printemps-Été 2016).

³ V. Kauffmann, É. Widmer et D. Joye, « Réseaux sociaux, mobilités spatiales et inégalités de genre: trois domaines pour une thématique ? », PAVIE, 18 p, http://www2.unil.ch/pavie/enseignement/ecole_doc/Kaufmann_Widmer_Joye.pdf.

⁴ Le capital social peut se définir comme l'ensemble des relations propres à un individu, plus ou moins institutionnalisées, qui peut être mobilisé comme ressource au moyen des liens avec lesquels l'individu est connecté plus ou moins durablement à d'autres. Le volume de ce « capital social que possède un agent dépend de l'étendue du réseau des liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume de capital (économique, culturel et symbolique) possédé en propre par chacun de ceux

fidèles permettant aux ubiquistes de transformer des lieux étrangers et temporaires en lieux familiers¹, de modérer les surprises quand ils y arrivent et ainsi de figer les systèmes d'attentes parce que l'on a su les anticiper. Comme ces fiches bien renseignées sur chaque membre d'une équipe commerciale ou logistique d'une filiale que l'on rejoint pour deux jours de travail et qui donne l'impression que l'on connaît ces personnes depuis longtemps, dans leurs carrières comme dans leurs hobbies personnels.

Les ressources des ubiquistes pour annuler les impacts de la distance et du déplacement, pour maintenir leurs ancrages et réseaux sociaux sont protéiformes : compétences organisationnelles à exploiter au mieux l'offre de transport, à connaître les fréquences de passage des avions ou des trains, l'obtention en temps réel des retards éventuels et des annulations... Les ubiquistes se distinguent surtout par la qualité des relations avec les interlocuteurs sur place. Ils possèdent comme une intelligence du « va et vient » qui ne pourrait pas être mobilisée, du reste, sans l'autorisation de la hiérarchie à être présent à des bouts de réunion, des séquences de séminaires de formation, deancements de nouveaux produits... On leur autorise une présence physique en pointillé. On rémunère moins le temps réel de leur présence que leur capacité à faire lien, à être au centre des technologies et à « faire vitesse ».

Face aux doublures se déploie une forme d'exploitation qui existe quand l'ubiquiste ne redistribue pas le capital de liens accumulés, « restant pour ces dernières un passage obligé, sans que le contraire soit valable ; l'immobilité, au fil du temps qui passe, devient une cause d'exclusion puisqu'elle a des répercussions toujours plus négatives sur l'employabilité des immobiles »².

Pointant le caractère spatial et mondialisé de certaines techniques de gestion et de contrôle, L. Gherardi écrit qu'il n'est plus nécessaire de rendre les personnes immobiles pour leur enlever le pouvoir ou les contrôler. Il faut, par exemple, les obliger à être connectés, ce dont usent aussi les ubiquistes avec leurs équipes. La mobilité joue ici un rôle de « système d'exploitation / domination » des ubiquistes sur les mobiles et des mobiles sur les sédentaires. Dans un tel cadre, la sécurité consiste à se remodeler en permanence, à créer les conditions de sa propre employabilité tout au long de sa carrière. Et les travaux de E. Enriquez, de J. Barus-Michel, de V. de Gaulejac ou de N. Aubert nous ont montré que puisque le contrôle social coûte cher, mieux vaut demander aux acteurs de se contrôler eux-mêmes. Dans cette perspective, le simple fait d'être connecté indique, par exemple, que l'on est disponible pour travailler en réseau.

auxquels il est lié » (P. Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, janvier 1980, pp. 2-3).

¹ M. Stock, « L'hypothèse de l'habiter poly-topique : pratiquer les lieux géographiques dans les sociétés à individus mobiles », *EspacesTemps.net*, 2006, <http://www.espacestems.net/articles/hypothese-habiter-polytopique>.

² L. Gherardi, *La mobilité ambiguë. Espace, temps et pouvoir aux sommets de la société contemporaine*, Omniscritum, 2010,

Nous insisterons ici sur des formes de souffrance des doublures. Comme l'élève issu des milieux populaires et qui grandit socialement par la réussite scolaire, ces cadres mobiles vivent des trajectoires clivées qui se jouent entre l'obéissance aux règles du milieu d'accueil (l'estime des professeurs) et la reconnaissance des condisciples (en appelant à la bagarre ou à la perturbation d'un ordre établi)¹.

Nos enquêtes témoignent d'une marginalisation de ceux qui ne peuvent régler leurs temps personnel sur le temps de l'entreprise qui les emploie et coordonner leurs comportements à un impératif soudain de business. Ils seront obligés en quelque sorte de reprogrammer sans arrêt leur semaine de travail et de tricher, par exemple, avec le temps par la prise médicamenteuse leur permettant de « tenir »². Pour eux, un « type de fonctionnement, tourbillonnant et réactif, ramasse l'expérience du temps dans une sorte de présent continu »³.

L'ubiquité des doublures, nous le verrons dans cet ouvrage, reste une métaphore. E. Mutabazi⁴ a su donner à voir des personnes africaines qui existent en plusieurs scènes, souvent prises entre les contraintes d'une moralité traditionnelle et les injonctions de systèmes modernes importés et venus d'Occident. Ces êtres redéfinissent plus fréquemment que d'autres leurs rapports normatifs aux autres individus. E. Mutabazi souligne ces possibilités de soi comme dédoublées entre une assignation identitaire qui blesse, fait mal, abaisse et un sujet qui cherche à s'affirmer en la ritualisant. Comme on fait usage d'un masque que l'on arbore à Carnaval – un dédoublement de contexte permettant un dédoublement ritualisé de sa personne –, ces êtres posent leurs actes contre des identités inscrites dans le langage des dominants. E. Mutabazi pointe des espaces-temps hors du quotidien qui sont des temps de subjectivation du sujet. Il évoque des moments d'écriture, des prises de parole en des lieux de culte, de sociétés secrètes, des pratiques esthétiques qui permettent de « sortir du soi » qu'on nous impose.

Ces scènes questionnent un désir d'authenticité à être soi-même, à se présenter comme autre chose que seulement pourvu de qualités sociales, familiales, ethniques... L'individu fait face à de constants risques d'aliénation

¹ C. Jaquet, *Les transclasses ou la non-reproduction*, PUF, 2014, p. 62. Comment peut-on « être une tête » tout en restant « forte tête » ? Peut-on parler de coexistence ou d'alternance des rôles et des affects ?

² M. Serres parle d'une « ère de la thanatotechnique » pour souligner le travail d'auto-diagnostic qu'un individu réalise face aux risques de cancers, de maladies cardio-vasculaires ou de troubles liés à l'alcool et à toutes les formes de dépendance (M. Serres, *Hominescence*, Éditions Le Pommier, 2001).

³ B. Pradel, « Individualisation des rythmes sociaux et urgence généralisée : le mythe de l'acteur hors du temps collectif (3/3) », *Rhuthmos*, 2 avril 2012, <http://rhuthmos.eu/spip.php?article514>.

⁴ E. Mutabazi, *L'entreprise multiculturelle en Afrique en France. Approche sociologique, Thèse pour le Doctorat de sociologie de l'Institut d'Études Politiques de Paris*, 1999.

mais aussi d'opportunités d'épanouissement d'un moi en voie de détachement apparent du contexte social. Ces êtres s'exercent à avoir une « pensée double »¹ et produire des marques de respect, des conceptions de l'honneur et du mérite à « double » ou « triple » visage, selon les endroits où ils se trouvent et les interlocuteurs auxquels ils parlent. Dans la deuxième partie de cet ouvrage, nous questionnerons l'utilité d'une analyse en termes de champ culturel pour rendre compte convenablement de nombreux pans d'un monde social de plus en plus interprété au moyen de nouveaux principes de différenciation : âges, générations, genre, appartenance ethnique, tribale... ?

Les ubiquistes sont unis à leurs représentants, leurs doublures, par des liaisons permanentes qui font figure de relations d'échanges inséparablement matériels et symboliques. On peut facilement y voir un commerce d'usages dont la perpétuation consacre un effet multiplicateur du capital social sur les autres capitaux. Et que l'on ne peut en rien réduire aux relations objectives de proximité dans l'espace physique et géographique.

Le terrain d'exercice professionnel de l'Homme mondialisé est constitué, d'une part, d'un ensemble de divisions, de frontières, de barrières (politiques, sociales, culturelles, économiques, etc.) et, par ailleurs d'un autre ensemble de contournements permanents de ces frontières, de tentatives de contournement permises à ceux qui eux le plus de pouvoir. Nous trouvons ici confirmation que la mondialisation en cours implique l'émergence de groupes de pression, « d'entrepreneurs de morale », au sens de M. Weber, et dont les ubiquistes font partie, qui possèdent suffisamment de capitaux (financiers, symboliques, culturels, sociaux) pour mobiliser, à une échelle globale, les médias, les organisations internationales, et faire advenir que les intérêts des firmes multinationales soient constamment inscrits à l'agenda des institutions politiques de la plupart des États du monde ainsi qu'à l'agenda des institutions internationales².

Le rendement de ce travail d'accumulation et d'entretien du capital social est d'autant plus grand que ce capital se ramifie dans l'entreprise mais aussi chez les fournisseurs, sous-traitants, chasseurs de tête, conseils, cabinets de tendance... Il est possible de relier ce phénomène aux effets de réputation sociale qui se traduisent chez P. Bourdieu, par « le produit du travail d'instauration et d'entretien qui est nécessaire pour produire et reproduire des liaisons durables et utiles, propres à procurer des profits matériels ou symboliques ». Les ubiquistes consacrés sont connus de plus de gens qu'ils n'en connaissent et, sur la base de cette bonne réputation, « sont en mesure de transformer toutes les relations circonstanciées en liaisons durables »³. Les ubiquistes cherchent à faire vivre un réseau de liaisons qui est le produit

¹ V. Descombes, *Les embarras de l'identité*, Gallimard, 2013, p. 154.

² J. L. Metzger, « Que pourrait-être une sociologie de la mondialisation ? », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 2012, <http://rsa.revues.org/892>.

³ P. Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, 1980, pp. 2-3.

de stratégies d'investissement social consciemment ou inconsciemment orientées vers l'institution ou la reproduction de relations sociales directement utilisables, à court ou à long terme. Les types de réseaux sociaux des ubiquistes peuvent s'analyser comme la recherche de transformation de relations contingentes, comme les relations de voisinage, de travail ou même de parenté, en relations nécessaires par l'échange (de paroles, de dons etc.). Les personnes mobiles, et, en particulier les ubiquistes, dominent les immobiles parce qu'ils disposent des attributs de la puissance et du pouvoir d'une agilité de connexion et de déconnexion des liens sans cesse renouvelés¹. Avec les mobiles, le lieu devient espace et avec les ubiquistes, l'espace devient réseau.

Les ubiquistes sont également, en cela, les figures fortes d'une économie d'opinion, terme qui a été aussi utilisé par L. Bolstanski et L. Thévenot², pour caractériser un monde où ce qui est grand est ce qui est connu, par opposition (entre autres) à un monde marchand où ce qui est grand est ce qui est vendu, ou à un monde industriel où ce qui est grand est ce qui est efficace.

Les doublures, pour leur part, disposent d'un degré inégal de pouvoir, mais par leur action, permettent d'entretenir un capital collectif : « dans la mesure où ses actions, ses paroles, sa personne font honneur au groupe »³. Le travail de ces doublures risque parfois d'entraîner à la fois un discrédit et un malentendu culturel.

On peut distinguer d'une part une « délégation institutionnellement garantie par des droits, caractérisée par une définition plus explicite des responsabilités, reliée le plus souvent à une position dans un organigramme », et d'autre part ce que P. Bourdieu appelle une « délégation diffuse » corrélative d'un fait d'appartenance et qui implique, mais sous d'autres modes, des obligations durables subjectivement ressenties (sentiments de reconnaissance, de respect, d'amitié...). On entrevoit ici la responsabilité des ubiquistes qui est de régler « la distribution entre leurs membres du droit à s'instituer en délégué (mandataire, plénipotentiaire, représentant, porte-parole) du groupe, à engager le capital social de tout le groupe »⁴. P. Bourdieu indique alors que « tout le capital collectif pouvant être *individualisé* dans un agent singulier qui le concentre »⁵. Il nous précise enfin que « les mécanismes de délégation et de *représentation* (au double sens du théâtre et du droit) qui s'imposent – sans doute d'autant plus rigoureusement

¹ L. Belton Chevallier, Mobilités et lien social. Sphères privée et professionnelle à l'épreuve du quotidien, *Thèse de Doctorat de l'Université Paris-Est*, 2009, p. 416.

² L. Bolstanski et L. Thévenot, *De la justificatio. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

³ P. Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, 1980, pp. 2-3.

⁴ *Ibidem*, pp. 2-3.

⁵ *Ibidem*, pp. 2-3.

que le groupe est plus nombreux – comme une des conditions de la concentration du capital social (entre autres raisons parce qu’il permet à des agents nombreux, divers et dispersés d’agir “comme un seul homme” et de surmonter les effets de la finitude qui lie les agents, à travers leur corps, à un lieu et un temps) enferment ainsi le principe d’un détournement du capital qu’ils font exister »¹.

En ces milieux des très grandes entreprises, on dit que l’international n’est pas un métier mais un contexte pour exercer un métier². Les ubiquistes savent bien que la mobilité physique géographique n’est pas un temps de liaison neutre entre un lieu d’origine et une destination. La mobilité, comme ensemble mouvant d’informations, de techniques et de comportements, consiste à s’approprier des ressources sociales pour en faire un usage approprié en fonction du contexte et des interlocuteurs. Cette réalité invite à pratiquer une sociologie de l’expérience qui se centre moins sur le collectif et la stabilité que sur la dimension individuelle et le mouvement.

Dans ce cadre, les performances d’une entreprise dépendent de plus en plus de ce qui se passe entre les individus et les groupes de travail en dehors de toute transformation, de sa capacité à utiliser efficacement ce que P. Zarifian appelle des informations langagières et iconiques³. La compétence est le plus souvent définie comme la capacité de la personne à utiliser de manière adéquate en fonction de la situation rencontrée les connaissances et les savoir-faire acquis. Les entreprises mondialisées sont le lieu privilégié d’un pouvoir accru de la personne sur le contenu de son activité et d’une quête permanente de l’employabilité. De là provient la sourde inquiétude autour de l’entretien d’une capacité générale d’apprentissage pour la personne salariée.

V. Degot souligne la combinaison de compétences liées à la maîtrise de l’organisation, de soi et d’autrui « à travers l’assistance d’un réseau de tierces personnes, notamment celles qui possèdent du pouvoir et des informations »⁴. Cette maîtrise de la situation repose sur des ressources personnelles et l’explicitation constante de connaissances tacites issues de l’expérience et savoirs cumulés par d’autres⁵.

Afin de mieux appréhender l’étendue du capital social et la nature d’un pouvoir détenu, L. Bolstanski évoque un « espace positionnel » qui dépend du « nombre des positions qu’il contient, de la distance sociale entre ces positions ou, ce qui revient au même, du nombre de champs différents dans lesquelles elles s’inscrivent, enfin de la place occupée par chaque position

¹ *Ibidem*, pp. 2-3.

² J. Pautrot et Y. Girouard, *Expatrié. Rêve et réalité*, Éditions Liaisons, 2004, p. 197.

³ P. Zarifian, *Le travail et l'évènement*, L'Harmattan, 1995.

⁴ V. Degot, « Le praticien, nouvel acteur dans l’entreprise », *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai 1990.

⁵ D. A. Schon, *The Reflexive Practitioner. How Professionals Think in Action*, Basic Books, 1983.

dans la hiérarchie propre à chaque champ». Il évoque aussi une conjoncture positionnelle, « c'est-à-dire le point particulier de l'espace positionnel où l'individu se situe pour observer, qualifier, organiser ou hiérarchiser la totalité de son espace¹. Le pouvoir d'un individu sera lié au nombre de positions tenues cachées, parfois officiellement mentionnées, qui fonderont la « surface sociale » dont disposent les individus. Cette surface sociale est définie comme la portion de l'espace social qu'un individu est en mesure de parcourir et de maîtriser en occupant successivement différentes positions sociales qu'il serait en droit d'occuper simultanément en jouissant du don d'ubiquité qui lui est socialement conféré. Cette surface sociale dépend « autant de la dispersion des positions entre les différents champs sociaux que de leur nombre »². La question se pose de savoir en quoi la dispersion des positions est dépendante ou non de leur nombre. L'enjeu est dès lors d'occuper « un nombre de positions dispersées dans des champs différents pour entretenir un capital de relations, des recommandations, des informations clés ne prenant pas forcément forme de transaction économique, monétaire ou politique »³.

L'étude des individus puissants s'intéressera ainsi davantage à leur surface sociale tandis que l'étude des positions de pouvoir consacrera plutôt un pouvoir local. À titre d'exemple, plus un champ social est autonome, moins les détenteurs du pouvoir local disposent d'une surface sociale et d'un pouvoir général étendus. Et si parfois l'accroissement du pouvoir local dépend d'une augmentation de la surface sociale, dans quelle mesure, un champ interdit des positions de pouvoir externes ? Et comment détourner, à son profit, des positions externes ? Il est ici nécessaire d'approfondir les questions de la division en champs et des valeurs et critères propres à chaque champ, de l'équilibre entre les différentes personnalités sociales définies par les positions investies. Les ubiquistes sont habitués à être présent à des titres différents. Entre positions, individus, pouvoir cumulé, il y a un jeu des identités sociales à explorer, que nous développerons dans le chapitre suivant ainsi qu'une aptitude à circuler entre les champs.

Plus particulièrement, dans la très grande entreprise, quelle est l'autonomie des positions (postes tenus) par rapport aux agents en tant qu'acteurs ? Quelles sont les règles de cumul, de compatibilité ou d'incompatibilité, d'inclusion ou d'exclusion entre positions ? Comme l'explique L. Bolstanski, « le pouvoir d'un individu particulier n'est pas en effet, réductible au pouvoir inscrit dans la position qu'il occupe ou à la somme de pouvoirs résultant de l'addition des pouvoirs parcellaires liés à

¹ L. Bolstanski, « L'espace positionnel : multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe », *Revue française de sociologie*, 1973, Vol. 14, numéro 1, p. 3-26.

² *Ibidem*, p. 9.

³ P. Bourdieu, « Reproduction culturelle et reproduction sociale », *Information sur les sciences sociales*, 10 (2), 1971, pp. 45-79.

chacune de ses positions : la mathématique du pouvoir utilise moins l'addition que la multiplication, la soustraction que la division »¹.

Le langage même de l'entreprise vise à fournir à la multiplicité des positions, à la mobilité vécue à une grande cadence, une existence légitime et à créer certains instruments idéologiques appropriés. Ce jeu sur plusieurs tableaux n'est pas signe de honteuse duplicité mais de compétence du manager polymorphe à « intervenir vite et bien ». Ainsi, l'individu concret est valorisé comme la réunion de toutes les personnalités socialement acquises qu'il est en mesure de produire et d'endosser en différentes scènes. Ce sont là des « épreuves » et des « changements de registre ». Ces signes attestent que « l'on n'existe pas seulement sous le rapport défini par la position momentanément occupée »².

A contrario, les doublures ne peuvent pas jouir de la totalité des privilèges associés à la position de pouvoir. Certaines de leurs attributions peuvent leur interdire de les utiliser. Une des compétences des « ubiquistes » est de soupeser ce subtil équilibre à appréhender et détourner à leurs fins ces règles d'incompatibilité qui pèsent sur les doublures. À titre d'exemple, dans les jeux de rôles possibles, L. Bolstanski distinguait les « titulaires de plein droit », les « titulaires honoraires » qui conservent le titre lié à la position « sans accomplir les fonctions qui lui sont associées » et « le faisant fonction », « l'auxiliaire » ou « le suppléant » qui « accomplit les fonctions associées à la position sans posséder le titre qui lui correspond »³. En entreprise, il y aurait aussi les « fondés de pouvoir » et les « hommes de paille » qui créent une fausse apparence au regard des tiers.

Il est enfin une autre catégorie d'acteurs qui caractérise cette époque d'injonction à la mobilité : les sédentaires plantés dans un univers géographiquement situé, attachés aux racines et par les racines. D'aucuns les qualifieraient de « perdants de la mondialisation ». Sont-ils dénués de pouvoir, asservis aux deux autres catégories ? Pour certains d'entre eux, la mobilité est quasiment impensable du fait d'une faiblesse de ressources, pour d'autres il s'agit d'un choix conscient ou non. N'ont-ils pas développé eux aussi des réseaux d'amitiés, de solidarité, d'engagements, certes plus localisés que les mobiles planétaires ? N'ont-ils pas de rôle social et économique à faire valoir autre que comme destinataire final de l'exécution des basses besognes ou encore comme membres de la grande confrérie des consommateurs finaux. Si notre ouvrage se propose d'étudier la mobilité, les non-mobiles, quantitativement les plus nombreux, ne doivent pas, pour nous, subir de déconsidération qualitative dans ce vaste mouvement général.

¹ L. Bolstanski, « L'espace positionnel : multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe », *Revue de sociologie française*, 1973, Vol. 14, numéro 1, p. 14.

² *Ibidem*, p. 16.

³ *Ibidem*, p. 21.

L. Bolstanski souligne « cette sorte de hauteur, de distance et d'aptitude à se "décentrer" qui définissent "l'aisance sociale", condition et produit de la multipositionnalité »¹. Ces privilèges sont produits d'un héritage puisque les dominants ont évolué dans des milieux qui ne portent pas les individus à s'immerger totalement dans les rôles qui leur sont socialement assignés. La capacité à être multipositionnel entend qu'un individu « mobilise au total une masse de pouvoir supérieure à la somme des pouvoirs potentiellement inscrits dans chacune des positions qu'il occupe prises séparément »². « La multipositionnalité procure en effet à la classe dominante un premier avantage par soi non négligeable, en lui permettant de tenir (au sens militaire du terme) un nombre élevé de positions élevées avec un nombre restreint d'individus », écrit L. Bolstanski³.

Une caractéristique primordiale du réseau réside dans le type d'échanges entre les membres qui le constituent, échanges que l'on peut, avec V. Lemieux⁴, définir par : le degré d'intercommunication et de contrôle des échanges ; le degré d'intensité des relations ; le temps que les membres consacrent au réseau ; le degré de superficialité ou d'intimité (confidences) des échanges ; ainsi que les contenus échangés et leur richesse.

Face aux grands mobiles, la dépendance des sédentaires désigne un stade où la dissymétrie des capacités d'agir est la plus marquée, l'individu dépendant fortement du soutien, de l'entraide, des autres sans pouvoir le leur rendre ou sans pouvoir négocier sa coopération⁵.

En s'appuyant sur les travaux que M. Weber et M. Foucault ont consacrés au pouvoir, il est possible de retenir, comme le propose J. L. Metzger, quatre principaux indicateurs des rapports entre domination et contrôle du changement :

- le *caractère perpétuel des modalités d'action* des techniques disciplinaires aux sources des micro-pouvoirs (quadrillage du temps et de l'espace, visibilité, captation d'informations) ;
- la *dissymétrie des rapports de pouvoir* qu'engendre la capacité des ubiquistes à être un peu partout représentés ;
- la *continuité de la surveillance* ;
- le travail de perfectionnement de cette dissymétrie, par *l'expérimentation* et *l'évaluation* de ses effets (savoirs sur le social, analyse du travail et de l'activité)⁶.

Entre sédentaires, mobiles et ubiquistes, « la domination désigne la *pérennisation* d'un rapport dissymétrique quant à la capacité à agir sur l'action

¹ *Ibidem*, p. 18.

² *Ibidem*, p. 14.

³ *Ibidem*, p. 24.

⁴ V. Lemieux, *Les réseaux d'acteurs sociaux*, PUF, 1999.

⁵ J. L. Metzger, « La volonté de changer : l'institution du travail et le changement technico-organisationnel permanent », *HDR, Université d'Évry – Val d'Essonne*, 2007.

⁶ *Ibidem*.

des autres, tout particulièrement en ce qui concerne le contrôle de la production des règles structurantes. Ce à quoi il faut ajouter l'existence d'une dichotomie au sein du groupe des *acteurs de la régulation* : un sous-groupe est le véritable *instaurateur* de la production des règles les plus structurantes, tandis qu'un second cercle, les *auxiliaires*, indispensables à l'exercice du pouvoir, peuvent en contester les décisions. Il convient d'ajouter l'exclusion et l'assujettissement, pour tenir compte, d'une part, de ceux qu'une accumulation de changements rendent inemployables et, d'autre part, des salariés dont les marges de manœuvre sont sérieusement réduites »¹.

Rapport de domination et de pouvoir ? Certes et en suivant R. Burt², l'accumulation de capital social par les individus dans le cadre des réseaux sociaux permet d'éviter le double emploi, surtout lorsque les liens sont faibles au sens de M. Granovetter³. Il convient alors de créer des liens avec des points non reliés à ceux avec lesquels l'individu se trouve lui-même en relation, franchissant ainsi les trous structuraux de ces réseaux. Les gains obtenus en connectant des points séparés par des trous structuraux, par les interstices des réseaux sont d'abord des gains d'information, conférant aux bénéficiaires un avantage indubitable. Ceux qui l'emportent et dominent en ces mondes sont ceux qui font combler des interstices à leur profit.

Le paradigme de mobilité, géographique, professionnelle, familiale ou autre, ne fait pas des mobiles les acteurs uniques du système même s'ils obtiennent une position de force par rapport aux « sédentaires ». L'immobilité des uns est nécessaire à la mobilité des autres dans ces théories des réseaux sociaux. En demeurant sur place, ces sédentaires assurent la présence des mobiles qui ne peuvent être partout en même temps, et entretiennent pour tous les liens tissés. C'est grâce à ces sédentaires que les limites naturelles qui s'opposent à l'extension du capital social peuvent être surmontées. Dans un monde dit « connexionniste », L. Bolstanski et E. Chiapello qualifient de « doublures » ceux qui doivent demeurer dans une place précise. Et c'est la permanence de ce nœud qui permet aux mobiles de se déplacer⁴.

Pour notre part, nous avons appelé doublures les individus mobiles qui, par cette mobilité, entretiennent et renforcent le capital social des managers et dirigeants ubiquistes. Nous privilégierons cette définition mais ne perdrons pas de vue que cet effet de doublure s'exerce à deux niveaux consécutifs : immobiles doublures des mobiles, et doublures mobiles des ubiquistes. Dans les deux cas, la construction de réseaux sociaux représente l'élément différenciant des catégories. Nous y reviendrons, dans la dernière partie de

¹ *Ibidem*.

² R. Burt, *Structural holes*, Harvard UP, 1992.

³ M. Granovetter, « The strenght of weak ties », *American Journal of Sociology*, 1973, Vol. 78, pp 1360-1380.

⁴ L. Bolstanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, p. 559.

cet ouvrage, après nous être intéressés au jeu des incorporels, aux champs des possibles et au bricolage identitaire qui en découle.

Pas d'ubiquistes, pas de mobiles, pas de doublures seuls. Tous ont besoin, à titres divers, les uns des autres, y compris des sédentaires. Ceci fournit une illustration systémique de la complexité qui prévaut dans ces très grandes entreprises : pas de mobilité sans immobilité (les aéroports pour les avions). Comme l'a écrit P. Lévy¹, « la vie sociale semble être constituée de façon croissante au travers de mondes matériels qui impliquent de nouveaux et distincts lieux d'amarrage qui permettent, produisent et présupposent de nouvelles mobilités ».

Ajoutons que les dominants, lors des déplacements qui sont les leurs, bénéficient de divers lieux d'*ancrage* (pendant les vacances, hors du temps de travail, par exemple, et la possibilité d'user des résidences des autres) et font montre de ce que nous pourrions nommer une « *interspatialité* ». Pour leur progéniture, il en est de même. Par les rallyes au sortir de l'enfance, les cercles au sortir de l'adolescence et les conseils d'administration au sortir de la carrière salariée, la collusion des élites est une collusion de fait pour la grande bourgeoisie, en dehors du seul fonctionnement managérial de l'entreprise. Capitaux sociaux, capitaux familiaux s'ajoutent aux capitaux conquis en entreprise.

Tout comme les autres, ce planning personnel bimestriel inclut, en plus de la mobilité du directeur, une mobilité « emboîtée » sur la sienne, celle d'autres collaborateurs. Et d'abord celle des subordonnés qui composent l'équipe. En cela, la culture du *lien* (alliant mobilité et connectivité) des dirigeants ne peut fonctionner sans culture de *contrôle* sur les personnes, les processus (normalisés) et les relations sociales (alliant surveillance des marchés, reporting au travers d'indicateurs de gestion...et traçabilité des décisions prises, des profits réalisés au mois le mois). Cette culture du contrôle évolue au rythme des pratiques graduées de communication : depuis les simples modalités « conversationnelles » où la communication supplée à l'absence, à la télé-présence, aux visioconférences, jusqu'aux modalités « connectées » où les interlocuteurs manifestent une forme de « présence » continue malgré la distance. Une *double présence*² repose toujours sur une capacité à actualiser en permanence le lien avec l'environnement d'origine, tout en établissant des contacts avec les sociétés des pays et lieux de destination. En bref, le directeur interrogé est mobile autant que ses subordonnés, mais il est aussi et surtout doué du don d'ubiquité.

Au total, parler de mobilité géographique pour les puissants, c'est signifier l'augmentation de la part relative d'une pratique devenue ressource, celle du déplacement à l'échelle mondiale, sans pour autant diminuer celle

¹ J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008, p. 138.

² A. Sayad, *La double absence*, Le Seuil, 1999.

des autres. Pour les puissants, petit groupe de femmes et d'hommes qui cumulent les positions les plus distinctives, les « biens nés » ou les « biens situés », les mérites s'accumulent¹ et ils profitent, pour cela, de la mémoire de familiers, de pairs, de chasseurs de têtes, de divers réseaux, de la reconnaissance d'autres milieux qui leur assurent des enracinements dans une « *multipositionnalité* » recherchée parce qu'elle pérennise la puissance².

Ce qui compte dès lors pour les ubiquistes, c'est la force de leurs réseaux, force née de leur aptitude à les créer, à utiliser à leur profit ceux édifiés patiemment par leurs doublures au fur et à mesure de leurs déplacements et de leurs contacts interpersonnels. La différence majeure entre ces deux groupes tiendrait ainsi à ce que nous appellerons leur réticulabilité, que nous pourrions définir par une aptitude à composer des tissus de relations et de connaissances, soit directement, soit par captation.

De ce fait, les ubiquistes augmentent ce que Spinoza nomme une puissance d'agir, entendue ici par un accroissement de pouvoir lié à l'accumulation « catastrophique » d'expériences vécues et à une complexité maîtrisée qui varie en degré.

Nous concluons que les inégalités dans les très grandes entreprises doivent se lire en termes de vitesses différentes. Ce que révèlent nos enquêtes, c'est bien moins l'opposition mobile/immobile que l'opposition mobile/ubiquiste qui indique des asymétries de pouvoir entre groupes sociaux³. Les individus mobiles vont avoir tendance à inventer de constantes formes stratégiques identitaires appropriées à ces formes et à ces champs de mobilité.

Comme nous le développons par la suite, la métaphore du rhizome, tel celui du nénuphar, permettra plus aisément que celles de l'iceberg et de l'arbre enraciné tel un saule, de comprendre les relations entre identité (s), ethnicité (s) et mobilité (s). La construction identitaire se vit non seulement au travers de programmations mentales (approche chère à G. Hofstede qui veut décrire les causes par lesquelles les hommes ignorants sont déterminés) ou de mobilisation de référentiels de sens (approche chère à P. d'Iribarne qui veut explorer la nature historique des causes par lesquelles

¹ Ce n'est pas le cas des échelons intermédiaires qui doivent convaincre les décideurs de leur talent et de leur dévouement, avec l'assurance de « futurs exploits ». Cela ne se fait pas d'un coup. Pour eux, « le mérite ne s'accumule pas ; l'employé doit chaque jour reconstruire son statut dans l'entreprise à partir de zéro. Les employés sont réévalués dans chaque nouvelle tâche ou nouveau projet ; c'est leur rendement le plus récent qui détermine leur pointage. Un relâchement momentané de l'effort, un faux pas, et vous pouvez être mis à la porte, quelle que soit la qualité et la longévité de vos états de service » (Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 16).

² L. Bolstanski, « L'espace positionnel. Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe », *Revue Française de sociologie*, vol. 14, 1973, p. 3-26.

³ L. Gherardi, *La mobilité ambiguë. Espace, temps et pouvoir aux sommets de la société contemporaine*, Omniscritum, 2010, p. 37.

les hommes se déterminent), mais est faite aussi de frottements de surface lors d'événements, de catastrophes, d'influences des « incorporels » (chers aux Stoïciens). Seuls les plus sédentaires échappent largement à ces frottements. Au mieux, sans bouger, ils rencontrent les mobiles.

Et c'est donc parmi ces catégories que l'enjeu de pouvoir va jouer à plein, témoignant de la puissance d'agir et de la réticulabilité de chaque acteur. La force des ubiquistes sur leurs doublures, des doublures mobiles sur les sédentaires se nourrit de puissance d'agir et de réticulabilité, quoique que comme indiqué précédemment, il convient de ne pas négliger les forces et rôles des sédentaires ; elle influe sur les rôles sociaux et économiques et donc les pouvoirs de chacun. Le tableau 2 résume ces distinctions.

Tableau 2 : Trois modèles de mobilité

	Mobili- té	Puissance d'agir	Réticulabili- té	Pou- voir	Rôle social	Rôle écono- mique
Ubiquistes	+	+++	+++	++	+++	+++
Doublures	+++	+	++	++	+	++
Séden- taires	0	0/+	0/+	0/+	+	+

Du bas vers le haut de ce tableau, nous voyons évoluer une identité unitaire, basé sur l'être, dans le contrôle de ses valeurs et de sa culture, selon la figure du saule, vers une identité multiple, basé sur les relations, dans l'expérience des catastrophes, selon la figure du nénuphar.

Il convient de relativiser les qualifications que nous donnons à ces trois catégories d'acteurs en précisant, suivant en cela E.Friedberg lorsqu'il distingue structures apparentes et structures profondes, que tous les acteurs disposent en pratique de capacités de négociations, d'arrangements, d'appropriations de pratiques¹. Ainsi nulle hiérarchisation ne peut être retenue de ce tableau, elle serait autant fallacieuse qu'improductive.

Dans les très grandes entreprises étudiées, les groupes professionnels et sociaux sont de moins en moins délimités physiquement par l'entrée et la sortie d'un territoire mais renvoient de plus en plus à la figure de « l'homme pluriel »², de l'homme porteur de dispositions, d'abrégés d'expériences multiples. Comme ils n'ont pas toujours vécu à l'intérieur d'un seul et unique univers socialisateur, les grands mobiles ont pu traverser et fréquenter plus ou moins durablement des espaces de socialisation différents (et même parfois socialement vécus comme hautement contradictoires). À ce propos, L. Roulleau-Berger écrit que » les processus de mondialisation transforment les grammaires de la reconnaissance dans les sociétés capitalistes occiden-

¹ E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Seuil, 1997

² B. Lahire, *L'homme pluriel*, Nathan, 1998.

tales : ces grammaires peuvent alors être définies à la fois comme situées et globalisées »¹. Nous confirmons que si hier, chaque monde était régi par des normes et des jugements, une grammaire de motifs qui lui était propre et qui renvoyait à un territoire, à des frontières physiques, aujourd'hui naissent des espaces intermédiaires transnationaux forgés à partir de territoires économiques, sociaux et symboliques nouveaux dont les ubiquistes sortent gagnants.

La partie suivante explorera ce qui se produit quand la sphère socialisatrice de proximité, des amitiés ou de l'amour ne s'inscrit plus dans le même espace spatio-temporel que celles du droit ou de la profession, désormais délocalisées ou internationalisées.

¹ L. Roulleau-Berger, « Grammaires de la reconnaissance, individuation et ordres sociétaux », dans sous la direction de A. Caillé, *La quête de reconnaissance*, La découverte, 2007, p. 135.

Ile de France, Hauts de France et Belgique

(P. R. Cloet, V. Collomb, É. Rompa-Sinke, Université Paris Dauphine)

Louis, divorcé et jeune père, vit en colocation lundi et mardi à Paris pour travailler au siège de sa société. Pour manager son équipe de production sur le terrain – à Bruxelles, mercredi et jeudi – il passe deux nuits à l'hôtel. Il enchaîne une journée de télétravail qu'il effectue vendredi à Lille – sa région d'origine – de façon à voir ses enfants gardés chez leurs grands parents paternels jusqu'au samedi. Il rejoint sa nouvelle compagne à Valenciennes pour le week-end. En apparence, ses vies sont pleinement vécues malgré la multiplication de trajets qu'il met savamment à profit pour gagner du temps. À court terme, sa disposition d'adaptation profite à tous : il passe le week-end en amoureux en ayant vu ses enfants une fois par semaine ; ses colocataires lui présentent des parisiens et il commence à s'entendre avec ses nouveaux collègues belges qui apprécient sa flexibilité. Cependant, de plus en plus chronophages, les exigences de son environnement s'intensifient. Assister aux réunions de sa direction le conduit à partir très tôt le lundi matin pour ne pas contrarier sa vie de couple. Le climat social de l'usine bruxelloise s'étant détérioré, il consacre ses deux soirées sur place à rechercher les compromis qui pourraient satisfaire son équipe. À la demande de son ex-femme, il accepte finalement de garder ses enfants les samedis. Sa résistance nerveuse s'affaiblit. Malgré ses efforts pour assumer les contraintes quotidiennes, l'insatisfaction de sa compagne laisse présager une rupture. Concernant son efficacité managériale, il réalise que sa dispersion ne permet pas la maturation d'une appropriation des codes locaux en profondeur...

Son caractère décentré permet à Louis d'être sensible aux différences culturelles et de s'adapter aux situations nouvelles presque malgré lui. Cependant, l'introjection des souhaits d'autrui devient extrêmement coûteuse en énergie. Louis temporise jusqu'à incarner lui-même sa propre variable d'ajustement : joignable en permanence, il utilise constamment son ordinateur pour optimiser les trajets ; le recours facilitant au télétravail se transforme en piège... Or, sans espace personnel comment envisager la viabilité de ce positionnement ? La négligence de ses besoins et de la souffrance qui en résulte peut durer mais le réveil s'avère généralement violent et douloureux. Le coût se répartit alors entre le cadre, sa famille et son entreprise.

Lourd revers de la médaille que confirment les travaux d'A. Caillé lorsqu'il constate que « la distorsion et la non-congruence croissantes des domaines, des scènes et des échelles de la reconnaissance, la pluralisation exponentielle des mondes vécus (*Lebenswelten*), leur impossibilité de plus en plus évidente à converger dans un système de valeurs et d'évaluation homogène et cohérent, tout cela explique largement le sentiment de panique cognitive, pourrait-on dire, qui s'empare de nous tous »¹. À ces strates isolées et pas franchement convergentes, A. Caillé ajoute que « cette distorsion des échelles et des mondes de la reconnaissance survient à la fois comme une résultante et un amplificateur de la mondialisation ». Nous allons, dans ce

¹ A. Caillé, *La quête de reconnaissance*, La découverte, 2007, Introduction.

qui suit, explorer l'hypothèse qui voudrait que certains individus possèdent un habitus « pluriel »¹, sont susceptibles de s'adapter à des situations contrastées, en mobilisant à bon escient des compétences culturelles pertinentes pour des objectifs bien précis, sortes de personnages multipolaires, alors que d'autres, dotés d'une profonde unicité et d'une distance faible à leur rôle, seront sans doute moins bien armés pour s'adapter à une diversité de contextes (par exemple, aux effets du changement technico-organisationnel dans la sphère professionnelle). Si divers comportements sont intériorisés mais ne réclament ni unité des dispositions, ni degré de durabilité, ni activation dans toutes les circonstances de la vie quotidienne, conviendrait-il d'envisager dorénavant les individus comme des « grappes identitaires composites portées par des cadres de socialisation contrastés »² ?

Après avoir distingué trois catégories d'acteurs usant de la mobilité (ubiquistes, doublures mobiles, sédentaires), et chercher à caractériser leurs « puissances d'agir » respectives, nous proposons de nous pencher sur les caractéristiques de la mobilité moderne en tant qu'épreuve et en tant que jeu autour de l'identité. Le brassage en équipes plurinationales et le vécu du déplacement géographique aiguissent le sens d'une revendication culturelle et balayent ainsi, et de manière surprenante, l'idée d'une élite mondiale homogène. Comprendre ces phénomènes à l'œuvre nécessite, à notre avis, une nouvelle approche permettant de décrire les usages des managers en situation de mobilité, de faire état de leurs discours et de saisir leurs intentions derrière les discours convenus et affichés.

Par la suite, il convient de s'interroger sur la manière dont chaque individu mobile serait susceptible de faire jouer son identité en mêlant à la fois ethnicité (effet de culture) et situations de travail (effet de contexte). Dans les entreprises « mondialisées », nous verrons ainsi en quoi le sujet est plus « auteur » que « personnage », en quoi il doit sans cesse choisir des unités narratives et les agencer entre-elles ?

En organisation, la réflexivité et l'examen de soi deviennent des impératifs catégoriques. On doit savoir ce que l'on fait et pourquoi on le fait. F. Ascher se demande s'il ne s'agit pas « en quelque sorte du report sur l'individualité de ce qui était autrefois pris en charge par les institutions »³ ? Comment un jeu autour de l'ethnicité pourrait permettre à ceux qui le jouent d'assurer meilleure sécurité et maîtrise de soi alors qu'ils ne seraient pas protégés dans leurs parcours professionnels à long terme, ni par l'entreprise ni par l'État ?

¹ C. Lafaye, « Praticiens de l'équipement et légitimités quotidiennes », *Annales de la recherche urbaine*, 44-45, 1989, citée par P. Corcuff, *Acteur pluriel contre habitus ? À propos d'un nouveau champ de recherches et de la possibilité du débat en sciences sociales*, Politix, 1999, Vol. 12, n°48, p. 164.

² J. C. Kaufmann, « Rôles et identité : l'exemple de l'entrée en couple », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1994.

³ F. Ascher, *La société hypermoderne*, Éditions de l'Aube, 2000, p. 50.

II – Mobilité géographique, jeux identitaires et usages de l’ethnicité pour l’Homme mondialisé

Un petit village

Avec tous ces projets européens, on voit que l’Europe n’est pas si grande. On peut facilement aller ailleurs. Je ne suis pas attachée particulièrement à une dimension. Je voyage beaucoup, à titre privé. Mais je suis plus attaché au durable. J’aime bien rentrer chez moi, un tout petit village près de la frontière autrichienne.
(P. Rus)¹.

On trouve des univers sociaux où ce qui est demandé par la société aux individus, c’est cette possibilité d’alterner des personnalités différentes. Le chaman doit ainsi pouvoir voyager dans le monde des morts comme dans celui des vivants et être porteur d’une vérité. Loin de le condamner, la société lui demande de jouer sur plusieurs registres, un double rôle difficile à apprendre, qu’il développe et utilise pour le bien commun. On admet ainsi des moments pour une alternance culturelle possible des codes. Tout au long de ce chapitre, nous nous attacherons à convaincre que les managers mobiles n’oublient en rien leur passé, leurs expériences, leurs différents « chez moi » et font vivre ou revivre un rapport à l’ethnicité par intermittence qu’il s’agit de mieux comprendre dans les très grandes entreprises.

P. Zarifian a écrit que l’on « est » « Arménien, Suisse, Russe, Français, Brésilien, sans problèmes, sans même avoir à y penser. Le rapport à ces appartenances n’est pas de l’ordre de la rationalité réflexive. Il est d’abord du sentiment, de l’affect, de la poussée. On est joyeux de chacune de ces nationalités. Elles donnent, ensemble, une forte intensité de vie. Il serait totalement absurde d’essayer d’en faire une synthèse. La composition de ces appartenances multiples ne renvoie à aucune forme de fusion »². C’est le questionnement de ce caractère possible de « fusion » que nous souhaitons explorer ici.

La médecine sait diagnostiquer certains troubles dissociatifs de l’identité clivée et d’un égo qui, en une part, agit et l’autre, observe. On parle alors de co-conscience et des recherches récentes soulignent des troubles de la personnalité multiple où les alter-identités discutent ensemble, se contredisent, se consolent les unes les autres³... Faut-il y voir l’existence, chez l’individu, de plusieurs facettes identitaires distinctes ? Chaque exposition identitaire serait ici une unité complexe qui se caractériserait par

¹ P. Rus, entretien cité dans P. R. Cloet, « Management interculturel à Paris-Dauphine : exemple d’une plongée en Slovénie », dans S. Hugues, D. Leeman, B. Lefebvre, *De l’université à l’entreprise : les métiers de l’interculturel*, Éditions Lambert Lucas, 2013.

² P. Zarifian, « De l’identité à l’appartenance au Monde », *L’émergence d’un Peuple Monde*, PUF, mars 1999, p. 21.

³ I. Hacking, *L’âme réécrite*, Le Seuil, 1998, p. 48.

des modes de conduite qui lui sont propres comme pour ce terrassier qui nous explique que « *ce qui nous rassemble, nous les « expats», est bien que nous doutons souvent qu'il s'agit réellement du même bonhomme qui parle, aime, questionne ou voyage. Du même type au siège quand on rentre en France et au terrain, ici aux US, quand on est expatrié. C'est le changement qui fait nos vies. Donc je vous dis que je ne veux pas que l'on m'enferme, tout simplement parce que j'ai du mal à savoir qui je suis après toutes ces années et que je m'échappe constamment. Cela vous fait pas peur au moins ?* ».

Quelles modalités de jeu autour de l'ethnicité les grands mobiles mettent-ils en œuvre et pour quelle construction d'eux-mêmes ? Nous verrons que cette ethnicité est mobilisée seulement en certaines occasions, variable d'un individu à l'autre, et semble se prêter à une sorte de jeu. Bien loin d'un imaginaire mobilitaire globalisé, la revendication identitaire des personnes mobiles a réellement à voir avec une mémoire morcellée, parfois blessée, accompagnée d'une expérience de mise entre parenthèses d'une partie de soi. Dès lors, nous montrerons pourquoi la question même du *sens* doit être pensée, selon nous, autrement qu'on ne le fait habituellement dans les disciplines du management interculturel.

En guise de préambule, et pour instiller l'idée que les racines (ou origines) de l'Homme mondialisé ne disparaissent pas, nous emprunterons à P. Iyer des éléments de vies que cet auteur, qui se qualifie lui-même de « village global sur deux pattes », déploie dans son ouvrage *L'homme global*. Le sociologue canado-américain E. Burgess, autour des années quarante, écrivait que « la mobilité de la vie urbaine, avec son accroissement de stimulations en nombre et en intensité, tend inévitablement à créer chez la personne confusion et démoralisation, car un élément essentiel des mœurs et de la moralité est la cohérence »¹. Apparemment pas pour P. Iyer qui, dès les premières heures de son arrivée en terre étrangère, est le scrutateur de ses propres perceptions et de ce lieu d'atterrissage qui est nouvel environnement :

« Toronto était exactement sur la même longueur d'ondes que moi. Elle réunissait en elle la plupart des passés que je connaissais : Asie, Amérique et Europe. Mais contrairement aux autres avant-postes de l'Empire – Adelaïde, par exemple, ou bien Durban – elle offrait la possibilité d'unifier tous les fragments en un tout, à la manière d'un vitrail. Cette ville me disait (et à d'autres dans mon cas) qu'elle pouvait rassembler tous les morceaux de nos vies »².

P. Iyer parle de « ville polycéphale » : « D'ordinaire, un exilé est un étranger qui s'interroge sur des questions personnelles de loyalisme scindé et

¹ E. Burgess cité par I. Joseph et Y. Grafmeyer, *L'école de Chicago : naissance de l'écologie urbaine*, Flammarion, 2004.

² P. Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 172.

de mal du pays qui l'éloignent encore davantage du peuple enraciné au milieu duquel il vit désormais. Mais à Toronto, un métis, un exilé polycéphale, était entouré par un autre métis, une ville polycéphale – une communauté d'exilés qui se cherche, comme lui – et du coup, il se retrouvait au centre d'une ville aussi flottante que lui »¹.

Identité d'autant plus « flottante » lorsque les acteurs rencontrés ne laissent pas d'espace à l'ambiguïté de la place de chacun : « Il m'assigne un rôle quand j'y pénètre (un rôle qui circonscrit l'étranger, non sans une certaine fascination, et s'émerveille de ses balbutiements comme devant un chien parlant), et me demande de vaquer à mes affaires et de le laisser vaquer aux siennes. Il fait montre d'une politesse et d'une ponctualité sans défaut, et exige en contrepartie que j'accepte mon rôle imposé dans ce grand spectacle d'allégresse qu'est, ici, la vie officielle. Venant de la Californie mouvante, où les nouveaux arrivants sont accueillis chaleureusement dans un vacuum et où personne ne sait vraiment quelle relation il entretient avec autrui, j'éprouve un certain réconfort dans cette culture d'où toute ambiguïté est absente »².

P. Iyer rappelle les conditions particulières, difficiles et singulières dans lesquelles de nouveaux arrivants peuvent se trouver confrontés : « Et je me suis laissé dire qu'il était courant que les enfants ne viennent pas en classe parce qu'ils avaient accompagné leurs parents chez un gestionnaire de crédit ou un juriste préposé à l'immigration – étant les seuls à parler anglais dans la maison, il leur fallait devenir les chefs effectifs pour tout ce qui concernait la bureaucratie étrangère »³.

Et dans un contexte riche, ne serait-ce que technologiquement, cela autorise une recomposition du ou des collectifs auxquels l'individu peut s'attacher : « Mais est-ce que tu ne penses pas que le monde se retribalise ? » me demanda le jeune homme originaire de Lahore. « Si. Mais sur des critères non nationaux. Il se constitue en tribus fondées sur des sites Web, des communautés d'intérêts, des affiliations de type non traditionnel. Ce qui fait le charme et la richesse de notre époque, c'est que nous pouvons nous retrouver en compagnie de cultures que nous n'aurions jamais espéré rencontrer autrement. Ce que je veux dire, c'est qu'il y a quarante ans, nous n'aurions jamais eu la chance de découvrir que nous avions tant en commun avec quelqu'un appartenant à un pays, une religion ou un groupe différents ; il aurait été l'ennemi »⁴.

Ainsi cela permet un réaménagement identitaire et sociale perceptible tant par l'individu que par les autres : « Si la princesse Diana était considérée comme un avatar de la "Nouvelle Angleterre", ce n'était pas seulement parce

¹ *Ibidem*, p. 224.

² *Ibidem*, p. 363.

³ *Ibidem*, p. 180.

⁴ *Ibidem*, p. 232.

qu'elle apportait des valeurs américaines – clubs de remise en forme, Prozac, Mc Donald et thérapeutique de talk-show – dans le courant dominant, ni simplement parce qu'elle avait chamboulé l'ordre traditionnel en frayant de plus en plus avec cette nouvelle aristocratie rivale qu'était la culture des célébrités mais parce qu'elle avait eu une liaison romantique avec un médecin pakistanais et un producteur de cinéma égyptien, tout en rendant visite à une de ses amies qui faisait ses débuts dans le monde, Jemina Goldsmith, qui venait d'épouser la capitaine de l'équipe de cricket pakistanaise »¹.

P. Iyer nous éclaire ainsi sur une perception de soi-même, des autres, de ses environnements anciens et actuels et questionne le sujet sur sa culture, son identité et son ethnicité. Que reste-t-il d'« avant », que devient le « pendant », que sera le « après » ?

Combien d'entre nous évoluent quotidiennement depuis l'enfance dans une langue qui n'est pas la leur, et sont contraints de se servir d'une ou plusieurs autres langues qui les rendent « tzigane » de leur propre langue² ? Les personnes que décrit P. Iyer évoluent dans des champs sociaux distincts (le domaine familial, le quartier, la communauté d'appartenance, le travail, l'engagement social, syndical ou religieux...) et constituent des liens entre ces divers champs de codes et de références, passent en permanence d'un champ à un autre. Les champs de vie ne se limitent pas aux sphères de la famille et du travail : d'autres lieux de socialisation informelle participent à la création de sens, de dialogue, d'appartenance, de convivialité, de construction de soi. Ces « lieux intermédiaires » qui, selon R. Oldenburg, se développent dans les quartiers, les cafés, les parcs, les bars, les places, et sont autant d'espaces publics de proximité où s'effectue la découverte et la rencontre avec les autres³.

Dans le livre de P. Iyer, les individus construisent des « pluri-syntaxes », un sens, des liens à partir de mots, d'éléments communs aux champs (les textes) comme on change de longueur d'ondes radiophoniques. Il est ainsi de plus en plus rare de ne recourir qu'à une expérience directe passée, à un savoir opératoire stable et constitué, à une routine, une habitude, une croyance ou une tradition : les hommes contemporains seraient davantage ubiquistes et vivraient une forme de « multi-temporalité ». Pour F. Ascher, « les possibilités d'actions et d'interactions à distance spatiale et temporelle s'accroissent à tel point que les hommes peuvent avoir le sentiment d'être en plusieurs lieux et dans plusieurs temps à la fois, achevant de dissocier complètement l'espace et le temps »⁴.

¹ *Ibidem*, p. 321.

² G. Deleuze et F. Guattari, *Kafka. Pour une littérature mineure*, Éditions de Minuit, 1975, p. 35.

³ R. Oldenburg, *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts and How they Get You Through the Day*, Paragon House, New York, 1989. Ce texte est abondamment utilisé par Christopher Lasch dans *La révolte des élites* (Flammarion, Champs, 2007, p. 125-136).

⁴ F. Ascher, *La société hypermoderne*, Éditions de l'Aube, 2000, p. 47.

Là où l'on ne voit habituellement qu'une élite homogène privilégiée et cosmopolite, nous relevons, pour notre part, un jeu presque infini de correspondances, de réappropriations multiples et partielles, d'alternatives identitaires qui s'instaure pour le sujet entre culture(s) d'origine et culture(s) rencontrée(s). Les situations de vie sont traversées du risque de dissonances, d'épreuves mal vécues et de jeux identitaires comme pour cette jeune femme franco-américaine à qui un collègue américain souhaitait absolument présenter le cuisinier de la cafétéria de leur entreprise new-yorkaise qui était lui aussi Français. Il lui présente, en effet, un homme affable naturalisé depuis peu et d'origine turque. Pendant qu'il rêve de son Anatolie natale, la jeune femme reconnaît après cette rencontre avoir pensé à sa campagne aveyronnaise et les deux font « comme si ». Ils auraient pu s'y refuser mais jouent aux Français en présence de leurs collègues américains. En cela, nombre de managers mobiles étudiés sont constamment projetés dans des situations de communication les amenant à devoir décrypter le sens d'enchaînements du type : « il doit penser que je pense qu'il pense... »¹. Les déplacements et rencontres de ces personnes illustrent la distinction souvent faite en communication entre transmission exprimée d'énoncés et contextes d'énonciation modulant constamment les manifestations d'attitudes et d'intentions.

Dans son ouvrage *L'homme global*, P. Iyer souligne « qu'il y a de plus en plus de gens qui sont dans la même situation, enfants des frontières estompées et de la mobilité mondiale »². Ils connaissent la dualité du sentiment d'émerveillement et de détachement dans un monde à soi, « aussi vaste et difficile à classifier qu'un système solaire »³. Émerveillement qu'exprime C. Mihai au contact des cultures des pays autres que celui de ses origines : « toutes ces saveurs me transportent dans un ailleurs que je hume tranquillement en rêvant à ce que le monde a de merveilleux : sa diversité »⁴.

Mais encore : « seul garçon "non anglais" dans toutes les écoles où il était allé, il a compris très tôt que sa survie dépendrait de sa capacité à se faire passer pour un petit Anglais, tout en préservant son caractère exotique pour des occasions propices ». « Chaque fois qu'il était pratique pour moi de devenir un vrai Japonais, je pouvais devenir un vrai Japonais, poursuit-il avec un naturel désarmant. Et quand je voulais au contraire y renoncer, il me suffisait de redevenir cet Anglais ordinaire »⁵, ou : « C'était peut-être possible, après tout : les gens prennent de curieuses identités dans les aéroports »⁶.

¹ J. Widmer, « Goffman et Garfinkel : cadres et organisation de l'expérience », *Langage et société*, n°59, 1992, pp. 13-46.

² P. Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 38.

³ *Ibidem*, p. 202.

⁴ C. Mihai, *Roumanie étrange et étrangère*, Autres Temps, 2009, p. 189.

⁵ P. Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 33.

⁶ *Ibidem*, p. 86. « Ma mère est japonaise et l'on a bien du mal à dire de quel pays je suis puisque mon père est français. Alors je joue. Je peux rire en me cachant les dents à la japonaise, jouer à la timide et dans la même soirée, presque dans le même temps, jouer à la française, porter l'uniforme de base et le pull à rayure du mime Marceau, demander du pain, de la baguette au restaurant. Tout cela c'est moi ! Bon ça c'est ce que je dis et ce que je veux ».

Nous retrouvons bien dans ces témoignages, la dimension du jeu autour de stratégies identitaires : « un homme global est un ventriloque, un imposteur ou un agent secret : la question qui le taraude le plus est : « qui es-tu aujourd'hui ? »¹. Jeux et manipulations auraient pour vertu de faire grandir le sujet : « l'homme global a toujours l'espoir de parvenir à tirer de l'ensemble de ses identités quelque chose de plus grand que leurs sommes. Cette diversité est susceptible de produire en lui non pas une cacophonie mais une symphonie sublime »².

Comment construire un sens de l'histoire qui est en train de se passer ? Quel est le sens du « cadre » et de possibles arrimages ?

1 – La mobilité géographique comme épreuve

L'épreuve

« Il arrive qu'un accident, heureux ou malheureux, où même une rencontre fortuite, pèse plus lourd dans notre sentiment d'identité que l'appartenance à un héritage millénaire ».
(A. Maalouf)³.

P. Iyer est l'archétype d'un auteur fasciné par la mondialisation et nous en propose une version de super-héros qui prolonge nombre d'aspects de l'imaginaire globalitaire exposé en première partie de notre ouvrage. Symbole de l'Amérique victorieuse, la psychologie fruste et manichéenne des super-héros des débuts se complexifie au fil des parutions et des années pour déboucher sur cette double identité, celle de la vie courante et celle de la vie héroïque, non aisée à vivre. Avec la mondialisation, les super-héros s'exportent dans d'autres pays que dans le seul monde anglo-saxon et illustrent ces tiraillements – qu'expriment aussi nombre de cadres internationaux interrogés dans nos enquêtes – entre condition de naissance, culture des pays ou milieux humains traversés et sentiment d'étrangeté dans la vie courante (sentiment d'être un extra-terrestre et à jamais étranger pour Superman, d'être invisible pour Sue Storm, inutile pour la Chose, d'une timidité excessive pour Spider-Man...)⁴.

Cette catégorie héroïque, fortement représentée dans les *comics books*, est décrite ainsi par Y. Leroux :

montrer. À l'intérieur, c'est plus compliqué » (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'Études Politiques de Paris*, Mai 2000).

¹ P. Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 192.

² *Ibidem*, p. 166.

³ A. Maalouf, *Les identités meurtrières*, Grasset, 1998.

⁴ C. Fourest, « Quels déterminants à la demande de films de super-héros ? », *Du héros aux super-héros. Mutations cinématographiques*, Presses Sorbonne Nouvelle, 2009, p. 246.

Les bricolages identitaires des super-héros...

« L'extraordinaire vitalité des comics tient au fait qu'il existe plusieurs portes d'entrées dans cet univers :

Être quelqu'un d'autre

Etre un super-héros implique nécessairement le port d'un costume et d'un masque. C'est devenir quelqu'un d'autre. C'est s'inventer autre et autrement (...).

Incarner l'idéal

Qui n'a jamais souhaité être aussi fort et aussi droit que l'Homme de Fer ? Le super héros incarne nos idéaux les plus nobles. Il se bat pour la vérité, la justice (et l'américain way). Etre un super héros, c'est être enfin capable de se tenir devant ses idéaux sans avoir à rougir. C'est être un être exceptionnel. Plus exactement, c'est être à nouveau l'être exceptionnel que l'on a été dans le regard de ses parents : His Majesty the Baby.

Les transformations

Les super héros sont des figures de la transformation. Shazam ! En un mot et l'homme banal se transforme en un super-héros. Lorsqu'ils ne se transforment pas, ils ne cessent de transformer le monde. Une fois leur mission accomplie, ils se transforment à nouveau en un homme sans qualité. En ce sens, le super-héros est une figure de la modernité. En effet, la question aujourd'hui est moins "d'où viennent les choses" et davantage "comment se transforment les choses".

La résilience

(...) Les super-héros sont des personnages faisant régulièrement face à des traumatismes. Au cours de leurs aventures, leurs vies sont régulièrement mises en danger. Ils passent tout près de la mort, et vivent des situations d'angoisse et d'agonie avant de vaincre une fois encore. Quand ce n'est pas leur vie qui est en danger, c'est celle de leurs proches, ou du monde tout en entier. Parfois, c'est même un univers qui est en jeu. Pourtant, malgré ces traumatismes répétés, ils font preuve d'étonnantes capacités. Ils sont capables de sublimation et d'altruisme. Ils connaissent des moments heureux, nouent des relations satisfaisantes avec les autres, et ont un travail productif.

Les effets du traumatisme

Tous les super héros sont les enfants du traumatisme. Un bon nombre d'entre eux doivent leurs super pouvoirs à un traumatisme. Par exemple, Bruce Wayne revit régulièrement la scène de la mort de ses parents qui a donné naissance à Batman. La plupart ont une enfance faite d'abandons, de maltraitance ou de deuils (...).

La discrimination

La vie du super-héros est une vie de mise à l'écart et de stigmatisation du « pas comme nous ». Etre un super héros, c'est être nécessairement différent du reste de l'humanité. Se changer en géant vert, voler, s'embraser, se rendre invisible ou être télépathe fait de vous un être à part. Même si les super-héros forment parfois des groupes, leur régime habituel est la solitude (...).

Les secrets de famille

Les super-héros sont des enfants du secret. Ils le sont même doublement. Ils le sont une première fois parce qu'ils doivent cacher à leurs proches leurs super-pouvoirs. Ils le sont aussi parfois une seconde fois parce que ce secret masque un secret dont ils sont l'objet (...).

Le monstrueux

Même avec le physique avantageux d'un dieu nordique, un super-héros reste un monstre. Parce qu'il est extraordinaire, le super-héros est monstrueux. Ses super-pouvoirs le rapprochent des antiques figures du Géant ou du Minotaure. Il a la force du premier et il emprunte au second sa condition métisse (...)» (Y. Leroux)¹.

Quels liens faire entre ces super-héros et ces supposés nouveaux conquérants de la mondialisation que nous cherchons à connaître dans cet ouvrage ?

Le caméléon

(Farah Hefied – Université Paris Dauphine)

Le « caméléon » a déjà des parents de cultures différentes et parfois de religions différentes. Il a grandi dans un environnement familial bipartite : deux langues utilisées ainsi que deux cultures.

Il sait très bien s'adapter à ces deux cultures sans que le changement de perspectives soit perçu par le sujet comme une « volonté » de pénétrer un milieu d'accueil en cultivant différentes facettes identitaires perçues comme « efficaces » en fonction des situations rencontrées. Lorsqu'il change de « facette identitaire » il a l'impression de se fondre dans la masse culturelle devant lui. Son identité culturelle se construit par rapport à l'absorption et la réappropriation des différentes cultures avec lesquelles il est en contact.

Après avoir grandi en France avec une mère française/catholique et un père algérien/musulman, il décide de faire ses études à l'étranger et choisit les États-Unis.

Une fois aux États-Unis sa capacité d'absorption culturelle et de réappropriation se met à l'œuvre. Le contact avec des cultures inconnues l'emporte pendant ses études dans un semestre d'échange en Amérique du Sud, au Brésil.

De retour en France, il est engagé par une compagnie internationale qui lui offre la possibilité après deux ans de partir quelque temps en Asie pour ouvrir une filiale de cette société. Des passages plus au moins longs dans les différents pays d'Asie et particulièrement les pays du sud-est asiatiques rythmeront sa vie.

Les super-héros habitués à œuvrer le plus souvent seuls (ou accompagnés d'un jeune acolyte) évoluent de plus en plus souvent en groupe (X men ou Fantastic Four) et pour des missions temporaires à assumer en équipe ex-

¹ Y. Leroux, 8 clés d'entrée pour comprendre les super-héros, mardi 19 mars 2013, <http://superherosurledivan.blogspot.fr/>

perte. Ils se transforment, sont endurants, sont doubles dans leurs corps, portent le plus souvent un masque et font face à des blessures. Plus proche de nous, la figure du *Caméléon* (*The Pretender*) illustre un super-héros qui possède un « soi métamorphique »¹ pour qui son passé apparaît par bribes et qui vit, dans sa recherche de vrais parents, des traumatismes. Ces derniers sont ils comparables à ce que L. Bolstanski et E. Chiapello nomment épreuves dans l'univers des entreprises ? Dans le cadre de leur « cité par projets »², ces épreuves consistent en un passage d'une épreuve à l'autre, chaque projet enrichissant les liens tissés dans un réseau. L'épreuve est d'autant plus traumatisante que les projets sont plus courts, plus changeants et plus nombreux³. Chaque épreuve donne l'occasion d'une transformation, voire du port d'un costume particulier adapté au projet. Dans le cadre des entreprises, les nouveaux conquérants vont devoir jouer à la fois sur leur culture, leur identité, leur sensibilité psychologique du moment autant que sur les cadres organisationnels qui régissent leur activité pour dépasser l'épreuve.

¹ S. Barthes, à propos du héros du *Caméléon* écrit : « Jarod a un talent exceptionnel : une capacité de déduction, d'anticipation et de projection incroyable. Il possède une double identité : celle que lui a donnée le Centre – Jarod – et sa véritable identité qu'il ignore et qu'il recherche. En outre, il peut endosser n'importe quel rôle et se faire passer aussi bien pour un médecin que pour un pilote de chasse, un libraire ou toute autre personne. La problématique de la double identité est donc ici celle de l'identité multiple. Il se bat contre le Centre, dont certains membres sont des ennemis et d'autres des alliés. Dans le même temps, il tente de réparer les injustices du monde : chaque épisode présente le cas d'un innocent accusé à tort ou dupé et Jarod va monter, grâce à ses capacités intellectuelles, un piège qui amènera le vrai coupable à se démasquer. (...) La diversité des incarnations se manifeste par la multiplicité des travestissements – Jarod revêt à chaque fois le costume typique de la profession qu'il exerce pour un temps – qui permet un renversement paradoxal de la thématique du costume du super héros : quand Jarod exerce son super pouvoir d'incarnation, il ne porte aucun signe distinctif ; en revanche, quand il est lui-même, il porte toujours les mêmes vêtements (pantalon noir, tee shirt, chemise ou pull noir, veste noire). Tout comme Batman, il ne s'habille que de noir, dans l'univers très coloré des costumes de super héros, mais uniquement quand il n'est pas en position de super héros. » (« Portrait du héros en super-héros sur le petit écran », *Théorème*, 13, 2009).

² La carrière professionnelle est faite d'une succession heureuse et continue de projets, qui augmentent à chaque fois l'employabilité du salarié et sa capacité à être mobile. « Sur le tissu sans couture du réseau, les projets dessinent une multitude de mini-espaces de calcul à l'intérieur desquels des ordres peuvent être engendrés et justifiés » (L. Bolstanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, Gallimard, p. 157).

³ L. Bolstanski et È. Chiapello insistent sur la dimension d'un permanent travail sur soi et sur un contrat implicite pour réussir en ces organisations « par projets » : l'absence d'attachement à des biens matériels comme à sa personnalité (*Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, Gallimard, p. 184).

*Citius, Altius, Fortius. D'une épreuve à une autre*¹

Les grands mobiles vivent des moments de passage d'un temps d'adversité à un autre, de repos ou de reconnaissance précaire à un autre. Dans l'idéologie managériale, la mobilité est un fait universel, une variable « mono-logique » qui ne varie qu'en intensité mais peu en complexité pour celui qui la vit. L'évènement est comme programmé et ne suscite pas, en théorie, de surprise au fil de l'accroissement des vitesses de transport et des distances parcourues. Ceci constitue, selon nous, une idéologie oublieuse des dilemmes pratiques que rencontrent les acteurs en cours d'action, les obligeant à questionner les référentiels qu'ils mettent en œuvre quand ceux-ci ne fonctionnent pas.

Plutôt que d'appliquer des comportements dictés par les statuts ou les rôles, les individus que nous étudions doivent détenir la compétence nécessaire pour identifier la nature d'une situation et traverser des lieux de natures différentes, se « frotter » à des partenaires dotés d'autres habitudes. De plus en plus, la perception de l'action est celle d'une épreuve. La vie en société consiste, moins qu'hier, à user de chaînes associatives, toujours les mêmes, de réponses, toujours les mêmes, à partir de termes déclencheurs.

L'épreuve des premières heures et de la solitude

La solitude des expatriés

« La souffrance est réelle, elle n'a rien d'un caprice ou d'un coup de mou. Elle ne se guérit pas avec des médicaments, des pansements temporaires comme un voyage touristique de courte durée, ou un nouveau jouet. C'est le sentiment d'appartenance qu'il faut soigner. Et pour cela, il faut reconstruire l'ensemble des liens tissés entre un individu et son monde. Cela prend du temps, et un travail attentif, durable et régulier sur soi, qui doit être accompagné et encadré » (A. L. Fréant)²

La solitude de l'expatrié est cependant particulière. Elle ne peut que difficilement s'exprimer puisque tout concourt à la nier. En faire état pourrait nuire à une carrière réussie. A. L. Fréant parle de « *marketing de l'expat* » voulu par les pouvoirs publics, les écoles, les entreprises et les organismes de formation. Les anciens expatriés euphémisent et les futurs glorifient. Avec l'expatriation, « et plus encore le retour en France qui est la plus

¹ Nous faisons ici référence aux jeux du cirque/olympiques comme parabole la mondialisation occidentale en cours, de la firme-réseau et des exigences de son management. On endure sans cesse des souffrances sans pouvoir en faire état. Il s'agit d'être fort et beau ! Souligner cette tendance à lire les règles du fonctionnement social et des relations internationales sous la forme d'une compétition entre équipes où les critères mêmes de la nationalité se brouillent. Un athlète danois originaire en fait du Kenya et qui court le Danemark depuis un an mais remporte une médaille célébrée à Copenhague.

² A. L. Fréant, *Le Guide du retour en France 2016*, <http://retourenfrance.fr/guideref/>

grande épreuve de toute mon expatriation, on réalise alors à quel point être “ici et maintenant”, tels que nous sommes à un instant “t”, est relatif»¹. Pourtant, quelle surprise dans cette autre scène !

J'arrive du Pirée

(Inva Liçaj – Université Paris Nanterre)

Lorsque j'ai déménagé du Pirée, où je vivais avant, on m'avait fait croire que j'étais la fille la plus chanceuse du monde, et en effet c'était vrai, mais par contre on ne m'avait pas prévenu de ce que je pourrais rencontrer en arrivant... Donc, voilà quelques petits conseils pour "survivre" à Paris, lors de vos premiers jours.

Premier choc: Oh my God ! L'aéroport Charles de Gaulle.

Bon, je ne veux pas vous faire peur, mais je vous donnerai quand même un petit exemple: j'y étais perdu pendant une heure, la première fois!

Et non my friend, je n'étais pas bête, j'étais étrangère!

Par contre, vous avez de la chance, car les gens, une fois qu'ils ont compris que vous êtes étrangers, vous aideront à trouver le chemin. Respirez! Vous pouvez continuer à rêver.

Deuxième choc: le métro ! Et bah là, on va bien se marrer...

À Athènes, par exemple, on a 3 lignes de métro/train, maintenant je pense qu'il y en a 4 (grand progrès!), et 2 lignes de Tram.

En revanche, à Paris vous trouveriez : 14 lignes de métro, plus les lignes de RER (RER: A, B, C, D, E), un total de 19 lignes pour l'instant, et ce n'est pas fini. Je continue avec le train/transilien, on en compte une bonne dizaine? Presque. Ensuite, on a le tram: 4 lignes au total. Évidemment, je ne compte pas les bus, sinon il me faut 10 pages d'analyse. Bilan: ça fait un total de: 33 lignes (presque)! Comment faire? Fournissez-vous d'une carte de métro (même si moi je la trouve un peu compliquée et banale) Et demandez aux passagers – ça marche toujours, et c'est plus facile. Bon si vous ne parlez pas français ou vous avez un niveau de « Paul et Nicolas, ils aiment les baguettes », ça risque d'être un peu plus compliqué, mais vous pouvez compter toujours sur la bonne volonté des Parisiens. Il s'ensuit les démarches de la Sécu, la recherche de logement, d'un job ou d'un stage...

Enfin, une fois installé, vous pouvez jouir la vie parisienne. Et croyez-moi, c'est *G-E-N-I-A-L*

L'épreuve de ne pas être entendu, regardé

Dans l'entreprise pétrolière *Alpha* dans laquelle nous avons pu travailler, si certains cadres internationaux détiennent des caractéristiques reconnues de statut, de diplôme et d'expérience technique, ils ne posséderont pas pour

¹ *Ibidem.*

autant certaines caractéristiques attendues par le milieu d'accueil (le capital social, l'origine « ethnique » ou national, le « profil »...). Ces cadres internationaux pâtiront donc à leur arrivée d'une présomption d'« inactivité » ou de « peu de volonté » façonnée et transmise par un certain nombre d'expatriés français revenus de filiales et qui dénoncent une faible implication au travail de locaux absorbés par les contraintes de la vie sociale (« *obligation familiale alimentaire très étendue et très forte, rites sociaux très variés et très suivis, pratique fréquente d'une double activité...* »). Cette « présomption d'incompétence » s'apparente à une forme de discrimination, la couleur de leur peau devenant signe extérieur, révélateur de caractéristiques intellectuelles et de pratiques spécifiques et minoritaires¹.

Ces critiques sur l'inactivité relative des locaux des filiales n'hésitent pas à amalgamer « causalité physique » et « causalité mentale » et à définir le local aussi bien que le cadre international exclusivement en termes de membres de leurs groupes d'appartenance respectifs ; de telles critiques existent sous des formes plus atténuées dans d'autres filiales ainsi que l'illustrent les propos de ce gestionnaire des ressources humaines français qui a opéré trois années sur les sites norvégiens d'Alpha : « *les Norvégiens travaillent à plusieurs depuis l'école et sont particulièrement doués pour tout ce qui est "équipes projets". Rien à voir avec les Français qui ne partagent pas leurs idées avec d'autres. N'empêche qu'ils ont l'habitude de partir du bureau à 16 heures pendant que les expatriés font tourner la boîte au-delà de 19*

¹ J. M. Trutat et J. A. Obame, « Pour une politique de relève réussie de l'assistance étrangère par une main d'oeuvre nationale », *Revue de l'ANDCP*, 1987, p.35. Ce sont particulièrement les activités extra professionnelles de certains agents locaux en Afrique Noire, dans des sociétés de transport ou de nettoyage, qui nourrissent les critiques les plus vives d'un petit nombre d'expatriés qui y voient l'occasion d'un moindre engagement professionnel au sein d'Alpha. « *On ne prend pas assez en compte le contexte extraprofessionnel du travailleur africain dans nos activités. Il convient de savoir bien identifier les caractéristiques propres à chaque nationalité* », témoigne, lors de nos entretiens, ce géologue français d'Alpha. « *Pour un africain, être rationnel, c'est être relationnel. Les Nigériens ont un sens inné de la hiérarchie* », poursuit-il, « *mais sont incapables de suivre une action dans le temps, de donner l'information autour d'eux. Ils ne sont jamais libres ; les sanctions, ils les prennent à contrecœur, redoutant les structures ancestrales, le jugement des anciens ou les récriminations des frères. Une fois que vous savez cela, vous réglez le problème en diffusant l'information tout de suite ou en sanctionnant vous-même un fautif. C'est un problème de structures mentales. Et ce n'est pas dire du mal que de constater qu'à cause de leur tempérament et des contraintes sociales de leurs pays, on ne peut leur faire autant confiance qu'à des collègues français* ». « *Un Africain a plusieurs "bureaux" (maîtresses), huit à dix bouches à nourrir, plus une partie de sa famille élargie à sa charge. Cela lui crée des impératifs terribles, le rend peu disponible, surcharge son emploi du temps car les Africains ne travaillent pas les jours de fête, les jours de cérémonies familiales, les jours fériés voire les jours de marché, et l'amène sans cesse à réclamer des avances sur salaire. Refuser ou punir, c'est passer pour inhumain. Mais se montrer tolérant, accepter les absences ou les retards, c'est désorganiser les services* », surenchérit cet agent administratif d'Alpha, qui a longtemps opéré dans le Golfe de Guinée, et qui remarque que beaucoup de locaux « *gagnent de l'argent à l'occidentale mais dépensent à l'africaine* ».

heures. Ils n'ont pas la même conscience professionnelle, ils aiment trop leurs loisirs ».

En dépit de la reconnaissance officielle de l'égale valeur de chaque filiale et de chaque culture dans l'organisation, une hiérarchisation du prestige des groupes ethnoculturels demeure au sein d'*Alpha*. La confrontation interculturelle ne peut donc être examinée indépendamment du « point de départ national » des acteurs de l'entreprise. Même si on les remarque, même si on parle d'eux au sein de l'entreprise d'accueil, les étrangers ne disposent pas suffisamment de « surface sociale » pour être écoutés et que leur parole émerge de la communauté. C'est bien une position forcée de retrait par rapport au monde du travail et d'investissement dans des activités parallèles telles que les loisirs, la religion ou l'action associative, qu'illustre R. Sainsaulieu quand il évoque le déchirement culturel des travailleurs immigrés et les difficultés d'intégration à l'entreprise. L'expérience de ces immigrés serait marquée notamment par une « dissociation » entre leur intégration sociale et leur intégration nationale¹, et aussi par le constat d'un processus progressif d'assimilation culturelle (nivellement des mœurs), de participation à la vie civile (la participation politique) mais d'intégration faible à la vie économique (insertion économique) à cause du chômage de masse.

Je n'ai pas de surface...

« Votre parole n'a pas de passé et n'aura pas de pouvoir sur l'avenir du groupe : pourquoi l'écouterait-on ? Vous n'avez pas assez d'assiette – « pas de surface sociale » – pour rendre votre parole utile. Désirable, elle peut l'être, surprenante aussi, bizarre ou attirante soit. Mais de tels appâts sont de faibles poids face à l'intérêt – qui précisément manque – des interlocuteurs. L'intérêt est intéressé, il veut pouvoir utiliser vos propos en comptant sur votre influence qui, comme toute influence, est ancrée dans des lieux sociaux. Or, précisément, vous n'en avez pas. Vos paroles, fussent-elles fascinantes par leur étrangeté même, n'auront donc pas de suite, pas d'effet, ne provoquant aucune amélioration de l'image ou de la renommée de vos interlocuteurs. On ne vous écoutera que distrait, amusé, et on vous oubliera pour passer aux choses sérieuses. La parole de l'étranger ne peut compter que sur sa force rhétorique nue, sur l'immanence des désirs qu'il y a investis. Mais elle est dépourvue de tout appui de la réalité extérieure, puisque l'étranger en est précisément tenu à l'écart. Dans ces conditions, si elle ne sombre pas dans le silence, elle devient d'un absolu formalisme, d'une sophistication exagérée – la rhétorique est reine et l'étranger un homme baroque » (J. Kristeva)².

Des travaux récents sur les immigrés clandestins au sein des sociétés développées mettent en lumière des stratégies de survie, destinées à dissimuler l'illégalité de leur situation ou même à en tirer profit. G. Engbersen parle de

¹ F. Dubet, *Immigration. Qu'en savons-nous ?*, La Documentation française, 1989.

² J. Kristeva, *Étrangers à nous-mêmes*, Gallimard, 1991, p. 34.

« stratégies de séjour » pour désigner ces tactiques adoptées afin de rester sur un territoire en évitant l'expulsion : mobilisation du capital social, mariage à but résidentiel, jeux d'identité masquant l'irrégularité et action stratégique dans l'espace public¹. Tous confirment l'hypothèse d'une identité plurielle, qui ne procède pas par simple assimilation mais par accommodation continue de traits nouveaux à un socle lui-même « polyréféréncé »². On est passé, en quelque sorte, d'une conception de l'identité appréhendée comme clivée à une identité étudiée comme plurielle et qu'il convient de comprendre dans un ensemble de *participations* et de *réseaux de liaisons*³.

Étranger irrégulier

Got out of bed, wasn't feeling too good
Je m'échappais du lit, je me sentais pas très bien
 With my wallet and my passport, a new pair of shoes
Avec mon portefeuille et mon passeport, une nouvelle paire de chaussures
 The sun is shining so I head for the park,
Le soleil brille alors je me mets en route vers le parc,
 With a bottle of Tequila, and a new pack of cigarettes
Avec une bouteille de Tequila, et un nouveau paquet de cigarettes

I got a cousin and she got a friend,
J'avais une cousine qui avait un ami,
 Who thought that her aunt knew a man who could help
Qui pensait que sa tante connaissait un homme qui pourrait m'aider
 At his apartment I knocked on the door,
Je frappais à la porte de son appartement,
 He wouldn't come out until he got paid.
Il voulait pas sortir avant d'être payé.
 Now don't tell anybody what I wanna do
Maintenant raconte à personne ce que je voulais faire
 If they find out you know that they'll never let me through.
S'ils découvrent que tu sais ça ils ne me laisseront jamais passer.
 It's no fun being an illegal alien
C'est pas drôle d'être un étranger sans papier
 It's no fun being an illegal alien
C'est pas drôle d'être un étranger sans papier
 Down at the office had to fill out the forms
En bas au bureau je devais remplir des formulaires
 A pink one, a red one, the colours you choose,
Un rose, un rouge, toutes les couleurs vous voudrez
 Up to the counter to see what they think

¹ G. Enbersen, « Sans-papiers. Les stratégies de séjour des immigrés clandestins », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°129, 1999, p. 26.

² P. Denoux, « L'identité interculturelle », *Bulletin de psychologie*, n°419, 1994.

³ R. Bastide, « Le principe de coupure et le comportement afro-brésilien », dans *Anais do XXXI congresso internacional de Americanista*, Vol. 1, 1955, pp. 493-503.

*Puis remonter au comptoir pour voir ce qu'ils en pensent
They said "It doesn't count man, it ain't written in ink".
Ils disaient : « ça ne compte pas mec, c'est pas écrit avec de l'encre ».*

*Don't trust anybody least not around here, cos
Ne fais confiance à personne dans les alentours, parce que
It's not fun being and illegal alien,
C'est pas drôle d'être un étranger sans papier*

*Consideration for your fellow man
Un peu de considération pour ton copain
Wouldn't hurt anybody, sure fits in with my plan
Ne ferait de mal à personne, des ajustements qui sont sûrs dans mon plan
Over the border, there lies the promised land
Au-delà de la frontière, c'est là que se trouve la Terre promise*

*So don't tell anybody what I wanna do
Donc ne raconte à personne ce que je voulais faire
If they find out you know that they'll never let me through.
S'ils découvrent que tu sais ça ils ne me laisseront jamais passer.*

(T. Banks, P. Collins, M. Rutherford)¹

I. Joseph parlait, pour l'étranger, d'une expérience de la « profusion de visages » (il doit constamment s'adapter) et d'une « pauvreté de messages » (sa voix ne porte pas)². Migrer n'implique donc pas une coupure nette mais génère des jeux. « Il y a actuellement choix stratégiques et distinction des mobilités là où il y avait autrefois contrainte spatiale »³. En ce sens, les déplacements traduisent une véritable mobilité puisqu'ils s'accompagnent d'un changement social⁴. Nous assistons à un « éclatement spatial » des sphères d'activité au sein de la journée⁵. La pression sur les individus est double : s'adapter aux transformations technologiques pour vivre ces jonglages ; se soumettre à l'imaginaire dominant.

L'acteur éprouvé entre en « résistance » et cherche à s'ancrer dans des espaces de reconnaissance de ses savoirs, de ses compétences et des images

¹ Chanson du groupe Genesis (T. Banks, P. Collins, M. Rutherford), *Illegal Alien* (Étranger Irrégulier), 1984.

² I. Joseph, *Le passant considérable*, Librairie des Méridiens, 1985, p. 74.

³ V. Kauffmann, É. Widmer et D. Joye, « Réseaux sociaux, mobilités spatiales et inégalités de genre : trois domaines pour une thématique ? », PAVIE, 18 p, http://www2.unil.ch/pavie/enseignement/ecole_doc/Kaufmann_Widmer_Joye.pdf.

⁴ V. Kauffmann, *Les paradoxes de la mobilité. Bouger, s'enraciner*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2008, p. 26-27.

⁵ V. Kauffmann, É. Widmer et D. Joye, « Réseaux sociaux, mobilités spatiales et inégalités de genre : trois domaines pour une thématique ? », PAVIE, 18 p, http://www2.unil.ch/pavie/enseignement/ecole_doc/Kaufmann_Widmer_Joye.pdf.

de soi au travail et hors travail. Face à des institutions offrant des statuts, des catégories et de formes diverses de reconnaissances pouvant être conflictuelles, les groupes et les individus porteurs de désirs d'identification et de reconnaissance, « possèdent une marge de liberté et des atouts mobilisables dans un système social aux règles du jeu plus ou moins contraignantes »¹.

La durée limitée de la vie humaine nous empêche malheureusement d'aller au delà de deux ou trois expériences semblables de dépaysement². Et chaque sujet à une capacité limitée d'intériorisation de cette expérience de l'altérité. Pour pouvoir se détacher avec profit d'une culture, il faut d'ailleurs commencer par la « parler » et donc connaître l'acculturation et l'existence de différents « territoires du moi ». L'image de la plongée sous-marine, que nous empruntons à B. Fernandez³, est la meilleure pour caractériser cette expérience du dépaysement et de la déculturation avant de pouvoir reconquérir une autre identité. Quand on passe d'une culture à une autre, une même réalité sociale est lue à travers des chaînes d'associations et d'oppositions différentes. La compréhension d'une culture étrangère peut ainsi se comparer à l'assemblage d'un puzzle et dont certains éléments sont connus, d'autres pas. Aucune transformation de l'identité n'est possible tant que l'individu n'a pas rencontré un individu pouvant lui répondre que ce qui se produit pour lui est comparable à ce qui s'est produit pour lui. Et la faiblesse revient souvent à privilégier, dans l'étude des relations sociales en contexte interculturel, ce que nous pourrions appeler une « anthropologie de l'esprit ». Le corps est oublié dans la pensée occidentale, en particulier celle fortement influencée par l'aristotelisme et le cartésianisme⁴. Or, la mobilité a

¹ D. Desjeux, *Le sens de l'autre*, L'Harmattan, 1991, p. 158.

² Sous la direction de J. F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, 1990 ; J. F. Chanlat, *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval, Eska, 1998 ; sous la direction de J. F. Chanlat, « Cultures, nations et management », *Management International*, HEC Montréal, numéro 3, Vol. 8, 2004.

³ B. Fernandez, *L'identité nomade*, Économica / Anthropos, 2002.

⁴ F. Scola, médecin qui s'est spécialisé dans les spécificités médico-sociales des familles de professionnels migrants, évoque cette tendance, au niveau de l'individu, à « l'oubli » du corps souvent développé avant l'expatriation. F. Scola mentionne une traversée de frontière qui implique un changement connu par l'expatrié à quatre niveaux : celui des mécanismes adaptatifs physiologiques (hygiène alimentaire du pays d'origine, rythme veille-sommeil, rythme activité-repos...), psychiques (hérités dans la communauté d'origine et acquis par l'éducation et les événements vécus), culturels et sociaux (avec des droits, des devoirs, des implicites et des conventions). Ainsi, l'expatrié peut être sujet à l'angoisse de perdre sa langue d'origine, ce que F. Scola nomme angoisse de perte du « stock lexical » et qui recouvre « l'organisation de la syntaxe, la maîtrise des règles de grammaire ainsi que les traits phonologiques (prononciation, accent et intonation) ». L'expatrié peut aussi être sujet à « un état de panique du fait de l'écho affectif majoré d'une maladie sévissant dans un contexte étranger » (F. Scola, *Comprendre et Accompagner l'enfance bilingue*, Bookelis/Hachette, 2015). Au plan corporel, les symptômes sont capables d'affecter différents organes, écrit F. Scola : « l'appareil digestif en est fréquemment la cible (nausée, diarrhée, constipation, dyspepsie, ballonnements...), ainsi que la sphère gynécologique (perturbation du cycle menstruel). Notons d'ailleurs, que l'expatriation constitue la première cause non organique de fausse couche spontanée. D'autres

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

L'épreuve de l'éducation des enfants de managers mobiles

Les enfants d'expatriés appartiennent souvent plus au « monde réel » que certains de leurs parents, « protégés » qu'ils sont par l'entreprise (au sein d'une filiale du pays d'accueil) et par une relative permanence des rôles tenus entre pays rejoint et pays quitté (le métier exercé assurant un ancrage et une stabilité). L'espace de l'entreprise fait « tampon » mais moins l'école ou le lycée pour certains de ces enfants¹. Pour un grand nombre de managers mobiles, nous avons pu constater que la réussite des enfants dans le nouveau système scolaire ne donnait qu'une triste satisfaction à leurs parents, restés mentalement au pays. En réalité, au-delà de l'idéologie mouvementiste et de l'imaginaire globalitaire exposée précédemment, nombre de nos entretiens font état d'un repli sur soi et sur le cocon familial². Les familles de managers mobiles, en changeant de pays, en vivant des naissances dans plusieurs pays,

organes peuvent être concernés : atteinte de la peau par exposition à une eau et à des agents lavants de composition différentes, affections ORL ou de l'appareil respiratoires liées aux caractéristiques de l'air (humidité, agents polluants, irritants ou allergènes) ».

¹ F. Scola, dans son livre *Comprendre et accompagner l'enfance bilingue* (Bookelis/Hachette, 2015), note, pour une certaine catégorie de familles expatriées que « les enfants de plus de trois ans quant à eux, développent mieux – et avant leurs parents – des compétences linguistiques dans la langue locale. Cela tient au fait qu'à cet âge de socialisation, ils interfèrent plus que leurs parents avec la population locale (à l'école, au sein du club de sport, parmi les camarades du voisinage). À l'évidence, tout enfant est un apprenant du matin jusqu'au soir, tout est nouveau pour lui, sa curiosité est avide et sa timidité l'inhibera toujours moins que dans le cas d'un adolescent ou d'un adulte. Ces enfants arrivent allophones à l'école, dans les groupes de jeux, les clubs de sport ou d'activités artistiques. À moins qu'ils aient sur place l'opportunité d'une scolarisation dans une école dispensant un enseignement dans leur langue, l'acquisition d'un bilinguisme, en l'occurrence consécutif, répondra au besoin vital de communiquer ».

² Dans *Théorie du voyage. Poétique de la géographie* (Le livre de poche, 2007, p. 21), M. Onfray exprime, en référence à l'état fœtal dans le ventre maternel, que « chaque corps aspire à retrouver l'élément dans lequel il se sent le plus à l'aise et qui fut jadis, aux heures placentaires ou premières, le pourvoyeur de sensations et de plaisirs confus, mais mémorables. Il existe toujours une géographie qui correspond à un tempérament. Reste à la trouver ».

investissent un « espace migratoire multipolaire »¹. D'ailleurs, c'est souvent quand la maternité survient que les traces des croyances et des ancrages culturels se réveillent ou se manifestent davantage. « Habituant leurs enfants aux fréquents va-et-vient entre le pays d'origine et le pays d'accueil »², ces « familles transnationales » réactualisent en permanence, et tant bien que mal, leur expérience.

On mesure également qu'enfants et parents n'ont pas les mêmes protections. Les parents profitent d'ancrage quand ils travaillent à l'étranger en entreprise. L'auberge espagnole n'est-elle pas cette « bulle » où les personnes ne sont pas socialement mobiles ? J. Y. Agard³ parle, à juste titre, de « moments de respiration » pendant lesquels les expatriés vont pouvoir évoquer leur pays d'origine ou se retrouver. Il distingue les rencontres entre pairs, entre concitoyens, les brefs voyages au pays et l'accueil des membres de la famille ou des amis nationaux sur son lieu d'installation. Nous rejoignons J. Y. Agard quand il constate que pour certains managers, « contrairement à ce qui est généralement présenté dans la littérature, l'entreprise deviendrait un « moment de respiration », en étant le lieu où la capacité d'agir de l'expatrié sur son environnement serait encore opérante, sans crainte de mécompréhension ». Les lieux de la famille devenant principalement ceux qui posent question (ceux où il faut inventer, souvent dans l'inconfort, de nouveaux comportements pour s'adapter). Dès lors, il y a bien nécessité, soulignée par J. Y. Agard, de concevoir de nouvelles « courbes d'acculturation » selon les interactions sociales et l'expérience de « dénuement relationnel » (du conjoint, des enfants...) auxquelles elles se réfèrent⁴. « On peut affirmer », soutient A. de La Pava Ossa, « que presque tout sujet migrant entre en dépression, ou bien on peut aussi affirmer, sans risque d'erreur, que tout rapport de couple entre en crise pendant l'exil »⁵. Quand on ne peut suffisamment partager sa langue avec des compatriotes, des réseaux organisés, c'est l'exil de la langue maternelle comme deuil de l'identité qui survient. Et le sentiment d'être exilé de ses coutumes et de la langue apprise par ses parents.

¹ E. Ma Mung, *Mobilités et investissements des émigrés. Maroc, Tunisie, Turquie, Sénégal*, L'Harmattan, 1997.

² C. Attias-Donfut et F. C. Wolff, *Le destin des enfants d'immigrés*, 2009, Stock, p. 109.

³ J. Y. Agard, « Ethnographie de la mobilité internationale. Le cas d'une multinationale française », *Thèse de Doctorat de sociologie, Paris 5*, 2004, p. 296

⁴ J. L. Cerdin et M. Dubouloy, « Expatriation as a maturation opportunity : A psychoanalytical approach based on "copy and paste" », *Human Relations*, vol. 57 (8), 2004, p. 964.

⁵ A. De La Pava Ossa, « Quatre mères, un destin. Les effets psychologiques de l'acte migratoire et ses conséquences dans le couple », *La Célibataire*, n° 12, Printemps 2006, p. 124.

L'épreuve d'avoir le sentiment d'être comme
« coupé des autres »

La vie des managers mobiles fonctionne sur un principe de séparation avec d'autres classes sociales. En ces aéroports « bulles », on y traite de son business, on y fait ses courses, on y dort, on s'y « remet en forme », on y prie, on y mange, on y contemple même des œuvres d'art comme à Amsterdam et l'annexe du Rijksmuseum¹. L'aéroport-machine, fonctionnel et automatisé, base pratique des pendulaires et des hommes d'affaires, symbolise ce microcosme, cet espace socialement fermé, protégé de l'insécurité et de la délinquance par de multiples sas, emblème à la fois « de la spatialisation séparative » et d'une ouverture géographique au monde². Il convient de ne pas « gaspiller du temps » avec des personnes que l'on ne connaît pas dans les couloirs, les hubs, les allées de transfert... parce que ce serait au final une perte de temps et d'argent pour ceux dont la mobilité géographique est le métier, en particulier pour les ubiquistes. M. Castells souligne l'importance, pour une nouvelle élite globale, de mettre au point une culture, des codes, des signes d'appartenance qui permettent de la distinguer ; mieux, de la mettre à distance du reste de la population mondiale. « Il se construit ainsi sur toute la planète un espace (relativement) séparé aux points connectifs de l'espace des flux : hôtels internationaux dont la décoration (...) est partout identique pour que les heureux élus se sentent partout chez eux et partout à l'écart du monde environnant ; salons réservés aux personnalités dans les aéroports pour que celles-ci puissent se tenir à distance du *vulgum pecus* sur les grandes voix de l'espace des flux (...) ; système d'organisation de voyages, de services de secrétariat et d'accueil permettant au cercle fermé des élites de communier selon les mêmes rites partout dans le monde. Les élites de l'information adoptent en outre un mode de vie de plus en plus homogène qui transcende les frontières culturelles de toutes les sociétés »³. Le voyage est beau et poétique. Les managers mobiles, le plus souvent, ne voyagent pas. Ils cherchent à se dispenser des impondérables climatiques, saisonniers, de la distance à faire en taxi et aussi des risques politiques quand ils opèrent dans des pays où les gouvernements sont en difficultés ou à forte menace terroriste.

L'épreuve du conjoint qui accompagne

Des situations particulières peuvent nuancer le questionnement identitaire et rendre insupportable ce qui est vécu comme un exil. Ainsi, mettre leur carrière

¹ M. Lussault, *De la lutte des classes à la lutte des places*, Grasset, 2009, p. 177.

² *Ibidem*, p. 170. M. Lussault évoque ce désir compulsif contemporain « de créer partout des enclos, des bulles et des sphères, aussi homogènes que possible, sans lesquels on pense que rien ne peut fonctionner » (*Ibidem*, p. 215).

³ M. Castells, *La société en réseaux*, Fayard, 1998, p. 469.

entre parenthèse (pour se consacrer souvent exclusivement à la vie familiale lors de l'expatriation) se révèle être chez certaines jeunes femmes une situation difficile à vivre à l'étranger. Le malaise de la jeune épouse se répercute rapidement au niveau du couple. On constate, à cet égard, que la « *trailer spouse* » qui suivait son conjoint de pays en pays au gré de ses affectations est en diminution chez les managers.

De nouvelles formes d'intermittence de la vie familiale, de bi-résidentialité se construisent par rapport à l'intérêt du travail et viennent remettre en question un modèle traditionnel qui suppose une complémentarité supposée des sexes, à savoir le financement masculin du domicile, l'organisation féminine des rendez-vous conjugaux, la patience féminine dans l'attente de l'autre, la gestion domestique par la femme, le privilège de l'extériorité et du nomadisme (intérim, chantiers...) pour les hommes aventuriers (pompiers, marins-pêcheurs, agents commerciaux, chauffeurs routiers...)¹.

La pendularité reste une pratique essentiellement masculine et qui se traduit par l'absence du domicile à des moments de la vie familiale où se concentrent les tâches ménagères². Mais à l'heure de la décision, des enjeux comme l'éducation, l'équilibre du couple et des charges familiales placent le foyer au cœur d'un débat. En fonction de l'âge et du nombre d'enfants, la répartition des charges éducatives et ménagères alourdit le quotidien du conjoint immobile.³ Certains dénoncent une organisation qui renforce l'asymétrie du couple : « la femme sédentaire voit augmenter son ancrage domestique ; inversement lorsque c'est elle qui décohabite, son absence doit en permanence être argumentée et négociée »⁴.

On ne parle que d'Homme mondialisé mais force est de reconnaître, avec G. Lipovetsky, que c'est bien « le modèle de sédentarité féminine qui est ébranlé par la modernité et sa mobilité perpétuelle, sa vitesse accélérée, son « amour du mouvement pour lui-même ». La société de mobilité et ses instruments techniques (voiture, avion, sport) ont contribué fortement à transformer l'image idéal du corps féminin en rendant légitime le principe de la femme en mouvement »⁵.

¹ G. Charrier et M. L. Derooff, « La décohabitation partielle : un moyen de renégocier la relation conjugale ? », dans Sous la direction de I. Bertaux-Wiame et P. Tripier, « Les intermittents du foyer. Couples et mobilité professionnelle », *Cahiers du genre*, n°41, 2006, p. 109.

² F. Bulhmann, J. Barbey, V. Kauffmann, J. Lévy et É. Widmer, « Entre métropolisation et périurbanisations : dynamiques contextuelles des rôles conjugaux », *Revue suisse de sociologie*, 31, 2, 2005, pp. 321-342.

³ P. R. Cloet et V. Colomb., « Équilibrer mobilité et sédentarité : les stratégies d'adaptation du "poly-ancrage" », dans A. M. Guénette, S. von Overbeck, E. Mutabazi et P. Pierre, (eds), *Management interculturel, altérité et identités*, Éditions L'Harmattan, Collection Diversité culturelle et dynamique de l'organisation, 2014.

⁴ G. Charrier et M. L. Derooff, « La décohabitation partielle : un moyen de renégocier la relation conjugale ? », dans Sous la direction de I. Bertaux-Wiame et P. Tripier, « Les intermittents du foyer. Couples et mobilité professionnelle », *Cahiers du genre*, n°41, 2006, p. 99-115.

⁵ G. Lipovetsky, *De la légèreté*, Grasset, 2015, p. 112.

L'épreuve de ne pouvoir se reposer, faire coupure

Les personnes qui se déplacent expérimentent des tactiques de communication pour transformer les lieux de mobilité en lieux de travail. Elles verraient souvent d'un bon œil, quand on les interroge, l'inscription d'un droit à la déconnexion quand les temps de transport ne sont plus des « temps morts » utiles au repos et au ressourcement. Ainsi pour eux, il s'agit de couper les liens, de faire coupure, d'être coupés des autres, au moins par intermittence.

L'épreuve de n'être pas assigné à un monde d'origine, à un lieu physique identifié, à un seul pays

Comment assigner l'autre que l'on voit en face de soi à un ailleurs certain ? Le livre de R. Diallo et V. Sassoon¹ fait état de ce racisme ordinaire qui prend la forme d'un trait d'humour maladroit ou d'une remarque qui se veut bienveillante : « Quand je révèle mon lieu de naissance, on me répond par un déni “non, mais avant?” Avant quoi ? Et me voilà embarquée dans un interrogatoire policier sur mon arbre généalogique. On peut être française et de couleur ». « D'habitude les gens me demandent mes origines en précisant que j'ai un léger accent charmant. Presque chaque fois que je réponds je suis “roumaine” je vois leur sourire se transformer en une sorte de déception indignée ». Le manager mobile vit souvent la distance qu'il possède vis à vis de ses hôtes comme une énigme des « origines ». À travers les questionnements sur ce lieu d'où l'on vient, il sait qu'il peut se voir et se comprendre comme ceux qui l'accueillent ne le pourront jamais.

L'épreuve de ne plus se souvenir

Elle s'accompagne de l'épreuve de faire face à une fausse conscience de soi. Certains managers internationaux rencontrés disent être sujets à nombre de contre-souvenirs ou à des souvenirs leurres (souvenirs apparents qui contredisent toute réalité)².

L'épreuve de ne plus parler aux autres les yeux dans les yeux

La mobilité et le développement technologique font naître de nouveaux maux comme cette souffrance de devoir utiliser les écrans et de vivre ce que

¹ R. Diallo et V. Sassoon, *Moi raciste ? Jamais !*, Flammarion, 2015.

² I. Hacking, *L'âme réécrite*, Le Seuil, 1998, p. 400.

l'on pourrait nommer un « excès informationnel »¹. « L'homo ecranis »² consacre ce passage du cinéma et de la télévision à l'écran global et à un temps du virtuel. Les médias émetteurs se placent aux médias conversationnels (blogs, forums, réseaux sociaux). « C'est désormais par l'image sur écran que le monde existe et que les hommes le connaissent comme il se donne à voir, avec la vision, la hiérarchie, la forme, la force que l'image lui donne »³.

Vers une définition de soi « plurielle »

Dans une société différenciée, chaque personne doit affronter quotidiennement des situations relevant de mondes distincts, savoir les reconnaître et se montrer capable de s'y ajuster. Les individus doivent ainsi se doter d'une identité à géométrie variable dans des institutions historiquement édifiées plutôt pour traiter des individus « unidimensionnels »⁴. Ces individus évoluent dans un monde flexible où les êtres se modifient au gré des situations qu'ils rencontrent⁵. Comment explorer empiriquement cette compétence à faire face à différents régimes culturels ?

Un modèle à plusieurs mondes donne aux acteurs la possibilité de se soustraire à une épreuve et, prenant appui sur un principe extérieur, d'en contester la validité ou même de retourner la situation en engageant une épreuve valide dans un monde différent. L'illustrent ainsi, par exemple, la capacité de certains de pouvoir faire du tourisme de très courte durée intercalé dans des mobilités courtes vers des résidences secondaires ou la bi-résidentialité (suite à un divorce ou à un ménage séparé pour des raisons professionnelles). La diversification des rôles sociaux endossés n'abolit pas les contraintes sociales mais confère des ressources pour une autonomisation subjective. C'est cette voie que l'on allons approfondir dans ce qui suit.

Les personnes mobiles que nous étudions dans cet ouvrage n'évoluent ni dans la simultanéité ni dans la successivité mais, plus que d'autres, dans des temps croisés et enchevêtrés. M. Maffesoli évoque la figure de l'oxymore, ou conjonction des contraires, pour désigner une nouvelle fragmentation de la vie sociale pour certaines élites. « La vie sexuelle, les diverses représentations, ou même, plus simplement, les modes vestimentaires, culinaires ou langagières, en particulier dans les jeunes générations, sont essentiellement oxymoroniques : en un même moment quelque chose et son contraire sont vécus, pensés, aimés, sans que cela le soit d'une manière schizophrénique »⁶.

¹ G. Lipovetsky et J. Serroy, *La culture-monde*, O. Jacob, 2008, p. 87.

² *Ibidem*, p. 81.

³ *Ibidem*, p. 81.

⁴ F. de Singly, *Les uns et les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, A. Colin, 2003.

⁵ L. Bolstanski, È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, p. 559.

⁶ M. Maffesoli, *Du nomadisme*, La Table Ronde, 2006, p. 197.

Les codes implicites

Apprendre à passer de la culture du silence à celle du verbe haut, apprendre à soutenir l'attention de quelqu'un par des vocalises expressives bouches fermées, saluer en éprouvant sa gestuelle comme une grammaire vivante, parler en retrouvant un accent que l'on croyait enfoui, savoir nouer ses cheveux ou un vêtement en en connaissant les codes culturels implicites... « En apprenant dans l'interaction avec l'Autre les gestes de sa culture, on intègre souvent inconsciemment les valeurs qui l'animent » (B. E. Galland)¹.

M. Maffesoli pointe l'aspect paradoxal de valeurs naissantes ou renaissantes, « contradictoires », « ce que Chang-Rae a appelé fort à propos : « plusieurs « quelqu'un » en un »². Les acteurs mobiles de nos enquêtes ne semblent jamais totalement « immergés » dans leur action, dans leur culture ou dans leurs intérêts, sans que ce « quant à soi » puisse apparaître pour autant comme un défaut de socialisation. En d'autres termes, il nous est apparu qu'un segment du moi est le vrai « moi social », qui est vécu subjectivement comme étant distinct du Moi dans sa totalité, et même comme s'opposant parfois à celui-ci quand l'individu réfléchit après coup sur sa conduite. Et P. Iyer nous le rappelle : « pour tout homme global comme moi – qui, par sa naissance, est dépositaire de plusieurs cultures – le défi du monde moderne est de trouver une ville qui évoque le plus grand nombre possible de ses origines. Le processus de l'interaction avec un lieu ressemble un peu à ce rituel au cours d'une cocktail-party, qui veut que, quand on nous présente un étranger, nous cherchions un nom, un endroit ou une personne que nous pourrions avoir en commun : un ami, c'est quelqu'un qui sait faire intervenir dans la conversation le plus grand nombre possible de nos identités »³.

Vietnam

(Bénédicte Legué – Université Paris Dauphine)

Le matin suivant, qu'elle ne fut pas notre surprise d'apprendre que Luc, Directeur des services avait demandé son départ anticipé en soirée afin, dit-il, de rejoindre au plus vite son bureau parisien pour s'atteler à ses obligations professionnelles, obligeant un vol via Hanoi pour rejoindre Paris un jour plus tôt.

Une fois les problèmes d'intendance réglés, le directeur vietnamien nous proposa un déjeuner informel en groupe réduit ou participait un de ses amis vietnamiens, influent acteur économique local avec qui j'avais eu une longue conversation sur la culture vietnamienne la veille, à la soirée de réception. Tous furent choqués, alors que Than proposait plusieurs restaurants proches, d'entendre Luc réclamer un repas de steak-frites prétextant qu'il avait une faim de loup ! De-

¹ 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. 49.

² P. Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 224.

³ *Ibidem*, p. 171.

mandant alors confirmation de cette demande, Than proposa un peu décontenancé, un restaurant tenu par un franco-vietnamien offrant toutes les cuisines du monde y compris la cuisine vietnamienne. Luc dévora quasi seul. Mon voisin vietnamien, s'assurant que notre "confrère" prenait bien un vol pour Paris, nous invitait tous discrètement à un dîner chez lui le soir suivant par carte de visite interposée.

Ce dîner fut pour moi le point d'orgue de cette rencontre professionnelle internationale au "bout du monde". Personnalité sereine, ce monsieur d'un âge certain se présentait comme un promoteur immobilier influent à HCMV. Je compris des années plus tard, qu'être invitée à un dîner privé même pour un vietnamien internationalisé est un acte important. Placée à sa droite nous pûmes ainsi continuer notre conversation sur l'art, le raffinement culinaire particulier au Vietnam dont il nous régala, et les éléments majeurs de la civilisation vietnamienne. Mes recherches antérieures me furent bien utiles pour poser les "bonnes questions" et, sans le savoir, me faire reconnaître comme lettrée ; alors que les convives présents, liés par leurs activités professionnelles pouvaient échanger sur leurs projets communs, se découvrir un peu plus et conforter la qualité de leurs relations futures. Des liens se firent lors de cette soirée, permettant la mise en place d'un travail commun pour tous, chacun dans son rôle. Ce personnage élégant, habillé dans un costume à l'occidentale, semblait trôner au-dessus, l'oeil vif, très attentif à chaque geste, aux conversations furtives, également sûr de lui. Il contrôlait le rythme du dîner et qualifia chacun des mets posés sur la table.

Outre qu'il avait flatté ma curiosité, je fus stupéfaite de voir comment, personnage vietnamien influent, il avait redistribué rapidement les cartes de la scène professionnelle, évacuant très vite Luc, sans tenir compte de ses fonctions de représentant de la société américaine, alors que j'étais, à l'inverse devenu un interlocuteur reconnu bien qu'étranger à l'équipe de départ. Il avait sélectionné ses convives probablement pour aider son ami directeur de l'entreprise vietnamienne. Je le soupçonne d'avoir ainsi, par son analyse, aidé son ami chef d'entreprise à évaluer les partenaires...

Dans l'illustration précédente, l'Homme mondialisé amène ainsi à considérer la question de l'action dans une optique pluraliste, à rendre compte des conduites humaines en insistant sur la multiplicité des logiques d'action.

Force doit être de constater la pluralité des modes d'intégration, en effet, comme réponse à une tension produite chez l'individu par la mobilité géographique, professionnelle et sociale : réécriture de l'histoire personnelle et familiale, engagement politique ou associatif au temps du départ en retraite, stratégies conscientes ou inconscientes de réduction de la dissonance cognitive avec l'étranger, valorisation de certains pans de ses origines sociales...

La mobilité géographique fonctionne comme une « échelle de perroquet » réclamant la mise en œuvre de savoir-faire procéduraux, expérimentaux (être capable d'animer un comité de direction ou avec des fournisseurs, en deux langues, par exemple), sociaux (travailler en groupe et faire vivre plusieurs

stratégies de résolution des problèmes avec des partenaires étrangers...) et identitaires sur lesquels nous insistons dans cet ouvrage. Ainsi, la mobilité s'analyse comme un transformateur des rapports sociaux, un opérateur de dynamiques identitaires, un facteur de différenciation sociale, un producteur de recomposition territoriale. En quelque sorte, elle agit comme catalyseur au sens chimique du terme, de phénomènes de surface que nous décrirons en chapitre III.

Comme nous le fait remarquer M. Maffesoli, la mobilité traduit aussi une marque du sentiment tragique de l'existence : « rien ne se résout dans un dépassement synthétique, mais tout se vit dans la tension, dans l'incomplétude permanente »¹. La mobilité consacre une dissonance entre des états vécus. Cette pluralité des modes d'intégration des effets de la mobilité admet, à notre sens, de sortir du faux dualisme entre anomie et acculturation, clivage entre source de perte de sens ou unique source d'enrichissement individuel.

Plus que toute expérience, le voyage « introduit à la découverte de l'intime »². Les managers mobiles interrogés dans nos enquêtes le reconnaissent ; « *à chaque fois, à chaque mobilité, il faut se préparer à quitter et à se quitter. À se séparer de gens que l'on commence à vraiment apprécier. Cela ne marche pas toujours. L'intensité de la relation est une expérience pleine à vivre. On fait des amitiés plus vite* ». Constamment, l'activité de négociation avec soi-même et avec les autres liée à la mobilité ne relève pas uniquement de contraintes et impératifs subis d'activités professionnelles, mais intègre des rapports à l'espace emprunts de significations générées par les positions (vécues ou perçues) dans l'espace social et géographique.

¹ M. Maffesoli, *Du nomadisme*, La Table Ronde, 2006, p. 87.

⁵⁹⁵ *Ibidem*, p. 87.

Nous faisons apparaître, en ces pages, les différentes facettes que l'individu moderne peut adopter, parfois simultanément : « ne peut-il pas toujours être considéré à la fois comme « pris au jeu, dans l'illusion » (agent), « jouant au jeu, dans la stratégie » (acteur), « en quête de lui-même, dans l'incertitude » (sujet), « producteur d'un récit sur son monde » (auteur) : tout dépend du point de vue adopté et du contexte étudié »¹. Les différents témoignages que nous venons d'exposer nous éclairent sur le contexte lié à la mobilité, aux épreuves rencontrées. Reste alors à définir le lieu, le terrain de jeu, le stade, la piste, fixer les règles ...et à jouer.

En quoi la mobilité est-elle génératrice ou révélatrice d'identités nouvelles ? Est-ce que la mobilité et l'accroissement de l'échelle spatiale participent de la construction d'identités plus diverses ou plus enchevêtrées ? En quoi favorisent-elle des identités d'emprunt ? Des identités à distance et quel est le lien avec les ancrages passés ? Y a-t-il nécessairement, pour construire ces identités nouvelles, un attachement fort au milieu d'origine ou pas ? Comment, dès lors, la mobilité permet-elle de marquer des différences, des continuités ou des distinctions par la mise en jeu de l'image de soi ?

2 – La mobilité géographique comme terrain de jeux identitaires

Incorporer

J'appellerai enfin personnalité ce qui surmonte et juge toutes ces choses [humeur et caractère] et dont il y a toujours plus d'un éclair dans chacun. Je ferai seulement cette remarque qu'une personnalité forte incorpore au lieu de nier.

(Alain)²

L'épreuve de la mobilité prend le double visage de la souffrance à endurer et de l'apprentissage à faire. Comme l'écrit M. Augé, la frontière signale la nécessité d'apprendre pour comprendre³. À titre d'exemple, nomadisme et diasporas stimulent l'appartenance multiple et la négociation, la moins mauvaise possible, entre pôles potentiellement contradictoires. Mais pour autant, la succession des références et des situations vécues procure-t-elle réellement une accumulation, une addition, en empilement d'expériences ? Pourquoi certains ubiquistes rendent visibles ou cherchent à rendre invisible des aspects de leur personne aux autres sujets ? Pourquoi certains voyages laisseraient-ils des « non-traces », vite oubliées, voire niées⁴ ? Nous sommes con-

¹ C. Dubar, « Agent, acteur, sujet, auteur : du pareil au même ? », *Communication au 1er Congrès de l'AFS*, 2004.

² Alain, *Éléments de philosophie*, Gallimard, 2006, p. 209.

³ M. Augé, *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la sur-modernité*, Le Seuil, 1992.

⁴ E. Le Breton, *Domicile-Travail-Les salariés à bout de souffle*, Les Carnets de l'Info, 2008, p. 74

vaincus qu'une planche coupée ne garde pas la mémoire de ce qu'elle a été avant d'être coupée. *A contrario* de cette métaphore stoïcienne : si la chair intacte cessait d'exister après l'événement de couper de la part d'un couteau, remplacée de fait par un nouveau corps, à savoir la chair coupée, cela impliquerait alors qu'aucun corps ne persiste au long du processus¹. L'impact de la mobilité est sans doute entre ces deux images, laissant à l'acteur une marge de manœuvre dans l'épreuve, le jeu, lorsqu'il affronte l'altérité, comme la planche affronte la scie, ou la chair le couteau.

La plupart des travaux sociologiques mésestiment les dimensions spatiales des individus qui « géographiquement pluriels »² associent différents lieux à leurs pratiques et ont des référents géographiques multiples de leur identité³. C'est notamment par les pratiques touristiques mais aussi la scolarité comme lors des échanges Erasmus, les mobilités professionnelles que cette individualisation géographique se constitue. Ceci est d'autant plus net avec les managers mobiles des très grandes entreprises.

Une véritable organisation de la temporalité permet à des personnes situées à des distances considérables le fait de partager la même expérience. Il y a superposition, ouverture, hybridation entre ces cultures qui prennent alternativement des formes localisées, fluides ou réticulées, pour paraphraser L. Belton Chevallier⁴. Et ainsi, « au lieu de l'espace de distance, de séparation et de placement que l'on appelait la nature, apparaît l'espace de condensation qui nous entoure et forme notre environnement technique »⁵.

C'est l'échelle et la densité de la mobilité qui constitue réellement une évolution : « ce qui a changé, c'est que désormais, les « cosmopolites » sont devenues vraiment cosmopolites, ce qui ne les empêche d'ailleurs pas d'être vraiment autochtones »⁶. Il convient ici d'insister sur la capacité accrue pour certains individus de décider des temporalités qui structurent une existence, de faire de ce qui vient de l'extérieur, c'est-à-dire du Monde, un matériau de construction identitaire.

En première approche, l'aspect géographique prévaut, en ce sens que les lieux de vie, de découverte et de contact se multiplient et impactent les systèmes de représentation : « la mobilité géographique accrue a pour conséquence la pratique d'un grand nombre de lieux, tous susceptibles de constituer un référent géographique pour la vie des individus. La focalisation sur

¹ S. Bowden, « Deleuze et les Stoïciens: une logique de l'événement », *Bulletin de la Société Américaine de Philosophie de Langue Française*, Vol. 15, n°1, 2005, p. 77.

² M. Stock, « L'hypothèse de l'individu géographiquement pluriel », *Espacestems.net*, 2006.

³ G. Ceriani, V. Coeffe, J. C. Gay, R. Knaffou, M. Stock et P. Violier, « Conditions géographiques de l'individu contemporain », *EspacesTemps.net*, 2008.

⁴ L. Belton Chevallier, « Mobilités et lien social : sphères privée et professionnelle à l'épreuve du quotidien », *Thèse de Doctorat de sociologie de l'Université Paris-Est*, 2009, pp. 423-424.

⁵ P. Sloterdijk, *Le palais de cristal*, Pluriel Hachette, 2006, p. 359.

⁶ J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008, p. 356.

un seul lieu par les représentations n'est donc pas une manière adéquate pour prendre en compte les multiples rapports aux lieux. D'où la nécessité d'ouvrir le questionnement sur les pratiques des lieux qui permette de prendre en compte plusieurs lieux, non seulement un seul »¹.

J. Lévy nomme, à ce titre, « alter-identités » les nouveaux types d'identités individuelles qui naissent avec cette relativisation des allégeances et des échelles d'allégeances, et qui tendent à constituer le régime de « croisière » de l'individu mondial »². Dès lors, les épreuves successives et imbriquées entre elles pourraient déstabiliser cet homme poly-lieux. Pourtant, « ce qui permet la stabilité de la personne n'est plus la fixité des contenus, mais la continuité d'un pôle de traitement de l'expérience du monde »³.

L'expérience et les récits des grands voyageurs nous éclairent sur le vécu de l'exil et de la migration. Le « ailleurs » impacte la perception de soi, de sa culture d'origine, sa place au milieu d'autres de même que la perception spatiale des lieux, compris comme centres, comme milieux, ou comme périphéries, comme marges. Pratiquer l'exil, opère une conversion de soi qui consiste à opérer un écart, un décalage. *Un Barbare en Asie* de H. Michaux témoigne, par exemple, de ce que le voyage dans un ailleurs est moins une manière de sortir de son propre monde que de l'apprécier autrement. Ce sont donc ces deux notions (centre et périphérie) qui se trouvent remises en cause et exigent d'être appréhendées autrement.

Partout chez soi parce que tout le temps en transit

Les sociétés qui commencent sont celles de la circulation habitable. Il y a là une inversion inouïe, au point que les lieux de rupture de charge, les carrefours, que sont le port, la gare, l'aéroport, ce qu'on appelle aujourd'hui les plates-formes multimodales, sont en train de devenir les vrais centres de l'outre-ville, c'est-à-dire d'une ville qui n'est plus celle de la concentration, de l'accumulation, avec la capitale, les mégalo-pôles, mais celle de la distribution, du dispatching. Cela remet en question les notions de centre et de périphérie. On continue de nous parler des banlieues, des bourgs, des faubourgs, des bidonvilles, etc. C'est une vieille vision. En réalité il n'y a déjà plus ni centre ni périphérie : nous sommes déjà tous « en route » (Y. Le Mignan et A. Kyrou)⁴.

¹ M. Stock, « L'habiter comme pratique des lieux géographiques », *EspacesTemps.net*, 2004.

² J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008, p. 353.

³ *Ibidem*, p. 353.

⁴ Y. Le Mignan et A. Kyrou, « Terra nova », Entretien avec P. Virilio, *Culture mobile*, 17 novembre 2008.

L'expérience du décentrement

Comment traduire l'expérience d'une culture dans une autre chez un même individu ? La mondialisation culturelle n'a pas que des accents dramatiques quand elle permet de travailler de l'intérieur chacune de nos cultures sans les miner, de favoriser une distance critique au sein de chaque culture grâce aux relations qu'elles entretiennent entre elles. Le métissage n'est pas ici un mélange par défaut, il est au contraire un « état de choc », un renvoi de l'un à l'autre qui transforme la perception de l'un et l'autre. Décentrement, détour et réinvention réciproque irait de pair.

« Une personne comme moi » écrit P. Iyer, « ne peut pas vraiment se considérer comme un exilé (qui, traditionnellement, laisse derrière lui un pays dès lors perdu), ni un expatrié (qui, en général, a choisi de s'établir à l'étranger pour y vivre). Je ne suis pas vraiment un nomade (qui obéit aux saisons et aux traditions). Et j'ai jamais été sujet aux violentes perturbations du réfugié : l'homme global se caractérise davantage par le fait de se situer entre les catégories (...) »¹.

Les managers mobiles étudiés dans nos enquêtes témoignent de formes de libertés « interstitielles »² : comme le fait de marcher tard le soir ou s'égarer dans une ville comme on s'égare dans une forêt³ ; comme le fait de distinguer des lieux précis dans lesquels l'identité bascule dans un sens ou dans l'autre (« je crois bien que, dès cette époque, j'ai eu l'intuition que l'aéroport constituait le centre spirituel de la double vie : on y entre en étant quelqu'un et on en sort en étant quelqu'un d'autre »⁴) ; comme l'expérience de l'être mobile dans la tension entre un lieu et un « non-lieu »⁵ qui favorise l'imaginaire : « j'aime les hôtels, parce que, dans une chambre d'hôtel, on n'a pas d'histoire, on n'a qu'une essence »⁶. Mais ils témoignent également de l'écart qu'ils perçoivent entre les éléments culturels et les éléments techniques qui leur donnent comme un socle auquel se rattacher. La technique rassemble. Si « la culture fractionne l'espèce humaine en personnalités non interchangeables – ethnies, peuples et civilisations », « la technique l'unit, en rendant nos objets inter-opérables »⁷. R. Debray illustre parfaitement cette différence : « une technique ancienne ou nouvelle est universelle, non une

¹ P. Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 38.

² M. Maffesoli, *Du nomadisme*, La Table Ronde, 2006, p. 74. On marche non pour restaurer ou défendre son identité mais pour la perdre, s'en dégager, devenir cet être anonyme qui rend plus léger. La ville devient désert et le désert est ce lieu où l'on « ne se rapproche pas de », où l'on suspend le monde des lignes et des traces où résident la signification (Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 39).

³ W. Benjamin, *Sens unique*, M. Nadeau, 1978, p. 31.

⁴ P. Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 63.

⁵ M. Augé, *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Le Seuil, 1992.

⁶ D. Couplan cité par P. Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 199.

⁷ R. Debray, *Un mythe contemporain : le dialogue des civilisations*, CNRS Éditions, 2007, p. 30.

culture. La norme standard unifie selon le plus petit commun dénominateur. Pour faire image, il y a trois mille langues parlées dans le monde, et seulement trois écartements de rail pour les voies ferrées, deux voltages électriques pour nos appareils, et une seule Organisation de l'Aviation civile internationale (OAC) téléguidant dans un même code technique, l'anglais, tous les aéronefs »¹. Ce qui vaut pour la technique vaut également pour l'uniformisation des décors dans lesquels opèrent les mobiles : « j'eus le sentiment d'avoir atterri dans une ville conçue par Marriott, autrement dit : un endroit qui était mondial précisément parce qu'il était anonyme, un peu comme si la ville avait été remplacée par une sorte de décor fonctionnel qui fait aussi pittoresque et toc que les images de forêts que l'on peut voir sur certains chèques »². Nous observons ainsi une sorte d'utopie du non lieu qui sert de fondement au lieu, à l'instar de L. Carroll pour qui le non-sens permet de fonder le sens³. Et pour que cette mobilité, parfois vécue comme une fuite ou une parenthèse, ait un sens pour la personne qui la vit, il faut qu'elle s'opère à partir de quelque chose qui soit stable et c'est précisément ce que fournissent les manipulations situationnelles de l'ethnicité, en ce sens qu'elles réactivent des ancrages et différences ethniques.

La culture s'apparente d'abord à un schéma préétabli offert à l'explication. La culture est, pour l'individu, un système d'évidences construites et qui n'ont pas besoin de preuves pour qu'on en reconnaisse la vérité. Mais si ces évidences étayent notre relation au monde, elles contribuent aussi à sa théâtralisation et l'individu n'est pas dépourvu de moyens culturels dans l'action⁴. Ainsi, l'on utilise le mot d'interférences en linguistique pour définir la présence de confusions récurrentes entre deux langues. Un enfant, élevé au sein d'un couple bilingue, peut changer de langue selon le type de bénéfice qu'il attend d'un de ses parents et l'on observe que la pratique linguistique sera alternée selon les lieux : crèche, groupe de camarades, foyer familial, foyer des grands parents... La langue sera un arsenal culturel permettant ainsi d'exercer un pouvoir en action⁵.

Nous observons constamment le besoin d'une sorte de sécurité ontologique, d'ancrage ou de ré-ancrage qu'éprouvent les managers mobiles : « chaque déséquilibre suscité par un progrès technique provoque une manière de rééquilibrage ethnique spontané, comme si fonctionnait dans

¹ *Ibidem*, p. 31.

² P. Iyer, *L'homme global*, Éditions Hoëbeke, 2006, p. 253.

³ La notion de sens et de non-sens apparaît particulièrement dans les dialogues entre Alice et Humpty-Dumpty (« De l'autre côté du miroir ») et dans les mots employés, comme celui de Snark (« La chasse au Snark »), « nom inouï mais aussi monstre invisible, mais encore chasse à l'issue de laquelle le chasseur se dissipe et perd son identité » (G. Deleuze, *Logique du sens*, Les Éditions de Minuit, 1969, p. 84).

⁴ P. Legendre, *Ce que l'Occident ne voit pas de l'Occident*, Conférences au Japon, 2004 cité par A. Tabouret-Keller, « Entre-deux et contacts de cultures : de quoi parlons-nous ? », L. Muller et S. de Tapia, *Migrations et cultures de l'entre-deux*, L'Harmattan, 2010, p. 116.

⁵ C. Hagège, *L'enfant aux deux langues*, Odile Jacob, 1996.

l'inconscient collectif un véritable thermostat de l'appartenance »¹. C'est cette homéostasie qui semble assurer cette mystérieuse liaison entre errance et communauté qui s'opère au travers de l'ethnicité. Au-delà des exemples et des récits que nous avons cités, cette communauté peut se comprendre dans un sens étroit, ou au contraire élargi à l'extrême, comme nous le précise M. Maffesoli : « c'est bien cela que nous enseigne l'errance ; au travers de la pluralité des mondes, elle favorise la communion avec un principe vital dont tout un chacun n'est qu'une infime partie »².

Ce principe vital rejoint en cela ce que nous pouvons évoquer au sujet des philosophes stoïciens, que P. Hadot³ appelle la conscience cosmique, et que M. Foucault traduit par la prise en compte de notre situation ponctuelle dans le temps et dans l'espace, qui nous permet de nous « ponctualiser dans le système général de l'univers : c'est cette libération-là qu'effectue réellement le regard que nous pouvons porter sur le système entier des choses de la nature »⁴, par cette vue plongeante chère à Sénèque ou à Goethe, comme l'explique P. Hadot⁵. Avec eux, le décentrement nécessaire à la quête du souci de soi s'effectue par le haut : l'homme moderne et mobile le remplacera par la surface et le temps. Mais pour nous, il ne peut accéder à une forme de liberté sans utiliser ni cette vue plongeante, ni à un soi « singulier dans la manifestation en chacun, mais universel par la forme qu'il revêt chez tous, et collectif aussi par le lien de communauté qui s'établit entre les individus »⁶. Pour M. Foucault, le soi est à la fois singulier et collectif, parce qu'universel.

Un véritable « travail » s'opère afin de préserver un lien intime avec ce que les personnes mobiles considèrent comme la part la plus « authentique » d'eux mêmes sans que l'on puisse parler ni « d'identité en sommeil », ni de « double identité ». Il n'opère pas de changement linéaire mais un travail en spirale. Un point rassemble assurément certaines élites immigrées et les managers internationaux que nous avons pu étudier : « l'apprentissage des compétences à aborder des univers de normes ne se présente plus selon la vieille problématique d'une marginalité qui signale l'être « pas encore d'ici et plus tout à fait de là-bas », mais bien selon une nouvelle acception désignant celui capable d'imposer la convenance de ses allers-retours, de ses entrées-sorties, entre mondes désignés comme différents »⁷. Face à cette quête permanente de soi à partir des événements temporels constituant le « soi-même »⁸, O. Revezrand-Coulon présente un intéressant modèle

¹ R. Debray, *Un mythe contemporain : le dialogue des civilisations*, CNRS Éditions, 2007, p. 50.

² M. Maffesoli, *Du nomadisme*, La Table Ronde, 2006, p. 129.

³ P. Hadot, *La citadelle intérieure – Introduction aux pensées de M. Aurèle*, Fayard, 1997, p. 195.

⁴ M. Foucault, *L'herméneutique du sujet*, Seuil/Gallimard, 2001, p. 266.

⁵ P. Hadot, *N'oublie pas de vivre*, Albin Michel, 2008.

⁶ M. Foucault, *Histoire de la sexualité III. Le souci de soi*, Gallimard, 1984, p. 128.

⁷ A. Tarrius, *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Éditions de l'aube, 2000, p. 8.

⁸ L. Binswanger, *Introduction à l'analyse existentielle*, Éditions de Minuit, 1971.

d'intégration du changement culturel du migrant¹. Celui-ci « n'abandonnera en rien ce qui l'a fait antérieurement, au contraire, il composera à partir de ce substrat. Ces intégrations supplémentaires, pour certaines mimétiques et pour d'autres introjectées, se feront, pour ainsi dire en une courbe évolutive en spirale possédant des points de projection constants mais échappant à la structure de base première, et non pas en un développement conçu comme un changement linéaire »².

Comme l'avait montré R. Bastide, dans un autre contexte d'études, l'intelligence pourrait être déjà « occidentalisée » alors que l'affectivité resterait, en quelque sorte, « indigène ». Un « principe de coupure » interviendrait au niveau des « formes » du psychisme. Le passé, comme en mosaïque (R. Bastide parle de « syncrétisme en mosaïque »³), ne peut pas se réutiliser n'importe comment. Les pièces de la mosaïque sont précontraintes – par leur utilisation antérieure – qu'il n'est donc pas possible de bricoler et d'utiliser n'importe comment.

Nous avons la conviction que, pour certains managers en forte ascension sociale, c'est moins la « socialisation primaire » de ces individus qui permet l'analyse de leurs identités d'acteurs interculturels mais un processus de reconnaissance des autres et par les autres, inscrit dans un enjeu de forces sociales, au moment de la « socialisation secondaire ».

Nous nous souvenons de cette jeune femme originaire du Sud de la Chine et qui disait ne pas correspondre, en Chine même, à Pékin, aux critères d'apparence physique de sa région (yeux effilés, nez droit, visage allongé...). Elle se disait regardée de manière particulière sur les marchés, et poussée à devoir montrer par l'accent prononcé son appartenance à la région pour ne pas avoir à marchander en partant d'un prix très haut (celui des « étrangers »). On la prenait pour une Thaïlandaise. Arrivée dans une grande entreprise française, elle avait le sentiment d'avoir déjà été traitée comme une étrangère et se voir déposséder l'intelligence de ses actions au regard de l'environnement, souvent hostile. Elle se disait « savante d'elle-même »⁴ !

Ces « nouveaux expatriés » sont doublement exilés car l'identité qu'on leur assigne ne correspond ni à leur identité de papier, ni à celle de leurs origines, ni même à aucune autre dans aucun pays. Elle est à chaque fois renouvelée : chinois ici, asiatique là, thaïlandaise supposé ailleurs...

Ces situations nous conduisent à penser une véritable économie pratique de la réflexivité et de la part non consciente, non calculée de nos actions selon les acteurs et les situations. Ce qu'il y a de nouveau à étudier, c'est qu'une forme de réflexivité est induite par des dispositifs d'encadrements

¹ O. Revezrand-Coulon, « Quelques réflexions sur le devenir de l'identité de migrant », *Socialisations et cultures*, Presses Universitaires du Mirail, 1989, p. 342.

² *Ibidem*, p. 342.

³ R. Bastide, *Les Amériques Noires. Les civilisations africaines dans le nouveau monde* (1967 (1996), 3e éd, p. 159), L'Harmattan.

⁴ Exemple tiré d'un entretien réalisé par P. Pierre.

sociaux qui demandent à l'individu de raconter son action, de commenter ses relations aux autres et d'exprimer davantage ses sentiments ou émotions, tout en opérant dans un environnement non familial, avec l'injonction de se saisir des différences culturelles¹. En témoignent le développement des Directions de Ressources Humaines, des coachings interculturels, des dispositifs d'évaluation, des bilans de compétences... Cette réflexivité continue appelle des « commentaires de soi ». La question lancinante est bien celle de l'accès à soi, celle « du regard en quelque sorte tourné vers le bas qui permet dans le libre usage de la raison d'observer, de contrôler, de juger, d'estimer ce qui se passe dans le cours des représentations, dans le cours des passions »².

Histoires de ...

La réflexivité comme propriété générique de l'action et la distance constante à soi s'affirment ici comme une spécificité de notre époque. Ces « nouveaux expatriés » vivent une constante distance subjective par rapport au système qui les emploie mais aussi par rapport à leurs origines revendiquées ou assignées. Ces populations semblent partager, pour *faire sens*, une « sorte de regard plus intérieur - tourné vers soi-même – et plus extérieur – plus distancié que celui de la majorité »³. Comment comprendre ces populations qui semblent se constituer en *sujets* en ne cessant de « s'effacer » à eux-mêmes et prendre de nouvelles formes identitaires ? Ce qui rend possible pour elles la distance au rôle n'est pas l'existence d'un moi qui échapperait aux déterminismes mais l'entrée dans un autre rôle et la multiplicité des

¹ D. E. Welch, L. S. Welch and V. Worm, "The international business traveller: a neglected but strategic human resource", *The International Journal of Human Resource Management*, 18:2, 2007, p. 173-183; "To some, travelling around the globe may seem an exotic life, as it conjures up images of top hotels, first or business-class airline treatment and visits to faraway places at the company's expense. In one of the few articles on IBTs, DeFrank et al. (2000) list the negatives: the effect frequent absences has on home and family life; the pressures due to the domestic side of the business following the person; and the fact that they face a backlog of work when they return to home base. Jet lag and health concerns are added stressors. Meeting schedules may be a gruelling addition, as are the demands on the individual's ability to operate in unfamiliar environments and handle cultural differences effectively" (p. 176).

² M. Foucault, *L'herméneutique du sujet*, Seuil/Gallimard, 2001, p. 438.

³ N. Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012, p. 66. Le travail de N. Alter sur des patrons atypiques (personnes homosexuelles, femmes minoritaires dans des structures de gouvernance alors dirigées par des hommes, personnes en situation de handicaps invisibles...), patrons qui ont souffert de l'exclusion et qui l'ont dépassée, vise à comprendre les processus qui permettent « d'inverser son destin par le travail » (N. Alter, 2012, p. 4), et d'être ce nouveau sujet que l'événement demande. Quand rien ne vous prédestine à la réussite sociale, penser différemment ce qui va de soi par la majorité devient un atout. Ni d'ici, ni d'ailleurs, ces patrons n'appartiennent ni aux normes dominantes ni aux minorités qui les représentent. N. Alter conclue que « leur distanciation raisonnée repose sur une histoire personnelle "anormale" au cours de laquelle ils ont appris à ne pas se contenter de leur place ».

rôles joués. La tâche du sociologue en entreprise est bien d'explorer empiriquement la manière dont ces personnes mettent à l'épreuve leurs compétences, agissent en mobilisant des équipements mentaux spécifiques en fonction des situations multiculturelles. Cette démarche fait nécessairement surgir des difficultés particulières. Nombreux sont les managers qui évitent en effet systématiquement d'aborder des sujets relatifs à leur carrière, à la nature de leurs relations avec la hiérarchie ou à leur environnement familial. Cette difficulté à instaurer un dialogue avec un cadre mobile sur des sujets très personnels illustre, à nos yeux, la pénible émergence d'une parole individuelle à partir d'un discours collectif. Elle souligne aussi le mal qu'il y a à explorer une sorte de phénoménologie de la communication interculturelle qui reste encore largement à faire en entreprise et a été jusqu'ici plutôt abordée, comme le souligne E. M. Lipiansky¹, par la littérature (on peut penser notamment aux écrivains francophones de l'Afrique et du Maghreb partagés entre deux cultures, aux écrits de J. Kristeva, de T. Todorov ou de J. R. Ladmiral) que par les sciences humaines (à l'exception des écrits de type ethnographique, tels que ceux de B. Malinowski, de C. Lévi-Strauss ou des travaux de G. Devereux).

Histoire de poils

« Les Asiatiques ont très peu de poils sur le visage. En revanche, c'était la mode quand il était enfant, que les hommes européens se laissent pousser moustaches, barbes ou favoris. Porter une moustache, donc, c'était marquer qu'on avait franchi la ligne. Se démarquer de son ascendance, asiatique » (D. Rolland)².

Les stratégies de l'identité, que notre travail de recherche consiste à découvrir et reconstruire, ne sont pas le résultat de finalités conscientes clairement exprimées par les acteurs et ne consistent jamais en des professions d'identité exprimées de façon claire. Elles ont toujours besoin de « portemanteaux » culturels. De même que l'on ne sort d'un cadre de référence que parce que l'on entre dans un autre en construction, il serait vain de considérer les managers internationaux comme des sujets ethniques et culturels à tiroirs « vides » bons à remplir. Toute identité de façade appelle la connaissance maîtrisée des comportements allant avec, la migration d'un mode d'être à un autre, et suppose l'apprentissage minimal et limité d'un certain capital culturel et d'un registre d'identités « disponibles ». De ce fait, l'articulation et la concomitance de formes d'investissement ethnique et de participation réussie à la marche de l'entreprise s'établit en fonction d'une rationalité propre à l'acteur qui est influencée par de nombreuses variables

¹ E. M. Lipianski, *Identité et communication*, 1992, PUF, p. 29.

² D. Rolland, « Je dis toujours que je reviens », C. Mestre et M. R. Moro, *Partir, migrer. L'éloge du détour*, Éditions la pensée sauvage, 2008, p. 44.

dont la durée, le lieu et la nature de la mission professionnelle ou la qualité de l'insertion dans la société d'accueil. Les catégories mêmes de perception déjà élaborées lors de précédentes expériences à l'étranger ou en contexte multiculturel (comme au cours d'une scolarité transnationale) constituent des contraintes et aussi des ressources dans la construction de la réalité sociale.

Entre permanence (l'individu vit dans un univers nouveau comme il le faisait avant), dédoublement (l'individu adopte des pensées, des croyances et des pratiques en fonction de l'univers social dominant) et mélange (chaque univers apporte sa vision du monde et féconde une synthèse), la personne, particulièrement en contexte interculturel, n'est pas immédiate, simplicité et « primitivité » du moi mais médiate, construite, complexe et « tardive »¹. De fait, certaines stratégies sont réactionnelles en ce sens où il est difficile de parler de « choix »². Nous en concluons qu'en contexte multiculturel, l'action est certes déterminée par un pouvoir axiologique qui comprend les valeurs et les buts, mais elle est aussi déterminée par le raisonnement lié à la représentation, comme nous l'avons détaillé dans la partie précédente. La prédominance d'une représentation ou d'une autre dépend du contexte culturel. C'est certain. Mais parce que les croyances doivent être traitées en tant que partie intégrante et non séparée de l'action³, nous ne dirons jamais assez que l'identité met en relation la connaissance et les compétences, les représentations et les aspirations, les sentiments et les valorisations. Elle est la concrétisation cognitive de la représentation. D. Desjeux souligne justement que « les modèles culturels, les habitus ou les visions du monde » sont transformés par les effets de situation et permettent ainsi de comprendre les écarts entre « ce que l'on dit, ce que l'on pense et ce que l'on fait »⁴.

Comme l'écrit G. Le Blanc, immigré et manager international rappellent que « ce qui caractérise un sujet, ce n'est pas qu'il persévère dans une identité mais qu'il invente, dans des activités subjectives qui lui sont propres, les processus de personnalisation par lesquels il anticipe sur les événements ou redonne sens aux événements qui l'affectent »⁵. Et en suivant C. Salmon lorsqu'il évoque le *storytelling*, ils ne racontent pas une expérience passée,

¹ I. Meyerson, *Les fonctions psychologiques et les œuvres*, Albin Michel, 1948.

² H. Malewska-Peyre, « La notion de l'identité et les stratégies identitaires », *Socialisations et cultures*, Presses Universitaires du Mirail, 1989, p. 325.

³ « C'est la croyance à l'origine commune qui substantialise et naturalise les attributs tels que la couleur, la langue, la religion, l'occupation territoriale, et les font percevoir comme des traits essentiels et immuables d'un groupe. (...) Ni le fait de parler une même langue, ni la contiguïté territoriale, ni la similarité des coutumes ne représentent en eux mêmes des attributs ethniques. Ils ne le deviennent que lorsqu'ils sont utilisés comme des marqueurs d'appartenance par ceux qui revendiquent une origine commune » (P. Poutignat et J. Streiff-Fénard, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 178).

⁴ D. Desjeux, « Les échelles d'observation de la culture », *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n°22, 2002, p. 93.

⁵ G. Le Blanc, « Les identités incertaines. Le repérage des identités sociales dans les sciences humaines », *Lignes*, Octobre 2001, p. 211.

mais ils tracent les conduites et orientent leurs flux d'émotions¹. Quitte en cela à préméditer et pré-équiper le discours, utilisant le futur antérieur plus que le passé, le présent et le futur².

Histoire de rôles à tenir

« Le problème de l'exercice du pouvoir pose donc aujourd'hui de manière accentuée, au sein d'une entreprise « mondialisée », la question de la possibilité de mobilisation des labels ethniques opportuns dans le cours des interactions sociales. Originaires d'Afrique noire, certains managers illustrent, par exemple, cette problématique de la pluralité des allégeances de façon éloquente. Membres fidèles des confréries religieuses le soir, exprimant dans le dialecte local et en costume traditionnel leurs convictions animistes, ces derniers participent activement au sein de la firme multinationale qui les emploie à la vie économique et politique du pays, parlent anglais et français avec leurs collègues, jugent de la faisabilité d'un projet selon des critères « rationnels » et endossent ainsi, non sans tensions, un autre rôle social. En ces hommes et ces femmes « ubiquistes », et appelés à vivre intensément la mobilité internationale, semble s'affirmer plus que chez toute autre personne une duplicité qui spontanément s'exprime en ces termes : rester fidèle à sa communauté d'origine tout en cherchant à faire vivre dans l'organisation, dont ils dépendent et qui les rémunère, des éléments culturels ou ethniques utilisés comme compétences interactionnelles de comportement » (P. Pierre)³.

À travers les manipulations qu'ils font de leur ethnicité, les individus mettent en œuvre des jeux, de langage bien souvent, autour des différences culturelles et ces jeux varient selon le degré de significations partagées. Étudier l'identité des acteurs interculturels consiste alors à « inventorier le répertoire des identités disponibles dans une situation pluriethnique donnée et à décrire le champ de saillance de ces identités dans diverses situations de contact. L'analyse situationnelle de l'ethnicité s'attache à l'étude de la production et de l'utilisation des labels au moyen desquels les membres des sociétés pluri-ethniques s'identifient et se différencient, et à l'étude des choix tactiques et des stratagèmes qu'ils mettent en œuvre pour tirer le mieux possible leur épingle du jeu des relations inter-ethniques »⁴. Ils auront la possibilité d'appartenir à plusieurs « tribus » à la fois, sous réserve d'obéir, selon les lieux où il se trouve, à de multiples rituels de passage, à

¹ C. Salmon, *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte, 2008, p. 16.

² L'usage du futur antérieur, caractéristique des exercices spirituels dans l'Antiquité, particulièrement par les Stoïciens, est détaillé par Michel Foucault, *L'herméneutique du sujet*, Seuil/Gallimard, 2001, p. 450.

³ P. Pierre, « Vers une élite transnationale ? Stratégies identitaires de cadres à l'épreuve de la mondialisation », *Écartés d'identité*, n°99, Printemps 2002, p. 57.

⁴ P. Poutignat et J. Streiff-Fénard, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 129.

diverses formes de politesse et à de multiples codes d'hospitalité¹. Ils s'apparenteront alors par leurs jeux à ce que sont les vedettes des « cirques » et des troupes de « théâtres »².

J. C. Kaufmann, et avant lui G. H. Mead, ont su montrer que « l'intelligence humaine n'est pas toute entière dans la réflexivité » puisque les habitudes constituent « une part significative de la structure sociale et de la structure du soi »³. En valorisant le poids des rôles, porteurs de normes intimement intériorisées, J. C. Kaufmann écarte l'idée de « quant-à-soi » où se dissimulerait l'individu libre et volontaire. « Dans son petit cinéma intérieur, l'individu voyage dans son passé ou se met en scène dans des situations nouvelles (généralement avantageuses) et un moi différent. Or, procédant ainsi, il ne fait rien d'autre qu'expérimenter (sur un mode imaginaire) une prise de rôle »⁴. J. C. Kaufmann en déduit le paradoxe suivant, qui serait celui de la modernité. « Plus un espace social est ouvert, non défini a priori par des cadres de contrainte, plus le travail d'élaboration normative est intense. La multiplication de ces espaces ouverts induisant cet autre paradoxe : la modernité, se caractérise par un travail grandissant d'élaboration normative »⁵.

La construction normative n'est pas dénuée de difficultés. La « translocalité » remplace le « local », en rapport pour les migrants avec une « communauté imaginée » qui résulte de l'investissement des pratiques quotidiennes par les sujets en mouvement ou en exil. S'établit alors un processus de fabrication identitaire. C'est par exemple ce que vivent les Coréens par la japonisation, la vietnamisation pour les Cambodgiens, les Tibétains par la sinologisation⁶. Avec les migrations, M. Cornaton, évoque une psychopathologie sociale de l'interculturalité à construire, souligne des cas d'exil verticaux qui se traduisent par la chute des signifiants du Père, la perte des références, la destruction des liens, la « délégitimation généalogique ». Pour les immigrants qui arrivent en Occident, note-t-il, cet exil se déroule dans une humanité elle-même en exil, en quête de ses enracinements, c'est « l'exil dans l'exil ». Les migrants sont alors confrontés au terme de déliance qu'emploie M. Bol De Bal pour caractériser notre société. Il considère que nous connaissons une rationalisation déliante : « La déliance est à la fois sociale (déliance

¹ J. Attali, *L'homme nomade*, Fayard, 2003, p. 468.

² *Ibidem*, p. 32.

³ J. C. Kaufmann, *Ego. Pour une sociologie de l'individu*, Nathan, 2001, p. 120.

⁴ *Ibidem*, p. 201.

⁵ *Ibidem*, p. 202.

⁶ M. Cornaton, *Le lien social. Études de psychologie et de psychopathologie sociales*, L'interdisciplinaire, 1998. A. N. Hoanh parle d'un imaginaire social de la « cyber-vietnamité », c'est-à-dire un ensemble de discours symboliques construits par les vietnamiens eux-mêmes (ceux du Vietnam et ceux de la diaspora) pour se donner une image de soi, se représenter en tant que groupe social, par le biais des NTIC (A. N. Hoang, « Imaginaire social du Vietnam contemporain à la lumière des SIC », *Journées d'Études du ParcoursIC*, 2008, Lille, p. 1).

aux autres : la solitude) et, psychologique (déliance à soi : l'absence de dialogue avec l'inconscient), cosmique (déliance au monde : la coupure des racines), ontologique (déliance au devenir de l'espèce : les « progrès » de la bio-ingénierie) »¹, entrant de plain pied dans un nouveau style de vie que C. Lasch caractérise par l'anomie et le manque de racines, risquant ainsi de perdre le sens du lieu et celui de la continuité historique². Ou encore dans une situation extrême, que S. Zweig évoque avant de mettre fin à ses jours :

Histoire de vide

« Par trois fois, les secousses sismiques ont bouleversé mon foyer et mon existence, m'ont détaché de tout futur et de tout passé et, avec leur dramaturgique véhémence, précipité dans le vide, dans ce « je ne sais où aller » qui m'était déjà bien connu. Mais je ne m'en suis pas plaint : l'apatride, justement, se trouve en un nouveau sens libéré, et seul celui qui n'a plus d'attache à rien n'a plus rien à ménager » (S. Zweig)³.

R. Otayek a raison d'écrire que la fabrication du discours identitaire est perçue le plus souvent, dans la mondialisation, comme le fait des masses les plus populaires⁴. Ces approches ne privilégient que l'aspect invariant des traits culturels d'une société, à faire appel aux « mentalités » pour trouver les « bonnes raisons » du comportement des acteurs sociaux, et raisonnent comme s'il existait une nature humaine, c'est-à-dire un ensemble de paramètres stables que l'on pouvait décontextualiser et à partir desquels on pouvait prévoir des comportements stéréotypés. Une place importante était accordée aux études quantitatives, y compris s'il s'agissait d'étudier des phénomènes culturels. La place du conflit dans les débats sociologiques y est privilégiée par rapport à la coopération et à la réconciliation des contextes d'actions. Or, comme nous le rappelle A. Touraine, « il ne s'agit plus seulement de préciser ce qui permet à deux cultures de communiquer. Il s'agit de rechercher si la conscience des différences entre cultures peut se transformer en évaluation, par l'acteur lui-même, de ses propres conduites. Il ne s'agit pas de savoir si deux ou plusieurs cultures sont compatibles, mais d'observer comment les acteurs se forment ou se décomposent pendant le passage d'une culture et d'une société à l'autre, et surtout le rôle que jouent, dans cette affaire, les croyances, les attitudes et les interdits. Facilitent-ils, ou au contraire rendent-ils plus difficile le passage d'une culture à une autre, en évitant de définir les cultures comme autant de forteresses que tous les étrangers ont de la peine à pénétrer ? Il s'agit de définir la nature des conduites qui per-

¹ M. Bolle de Bal, « Georges Friedmann, père-fondateur d'une "autre" sociologie », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CXVI, 2004, pp. 55-76.

² C. Lasch, *La culture du narcissisme*, Flammarion, 2006, pp. 273-274.

³ S. Zweig, *Le monde d'hier*, Belfond, 1944 (1993), p. 8.

⁴ R. Otayek, *Identité et démocratie dans un monde global*, Presses de Sciences-Po, 2000, p. 88.

mettent aux acteurs de ne pas se laisser vaincre par les difficultés qu'ils rencontrent »¹.

Certaines élites, en entreprise, savent-elles aussi maîtriser la formalisation du récit ethnique (à travers mythe d'origine, héros, symboles, rituels, pratiques collectives...), façonnant une « mémoire » et signant une pluri-appartenance d'ordre historique ? Quitte à mobiliser pour cela ce que C. Mihai appelle le fond de sa mémoire, « la chambre sourde »² ? Dans l'activité d'appropriation (culturelle) du collectif dans l'entreprise « mondialisée », les opérations de transformation, d'innovation, disparaissent-elles ou pas au profit de celle de conformisation ?

Peut-on alors évoquer une problématique de la transculturalité identitaire, ou choc « intraculturel » ? L'École de Chicago, et avec elle R. E. Park dans son ouvrage *L'homme marginal*, nous avait donné plutôt à voir des sujets ni d'ici, ni de là-bas, passeurs entre deux mondes, parfois soumis à la souffrance de leur position intermédiaire dans des périphéries.

Le sentiment d'insécurité au travail correspond au sentiment d'impuissance à maintenir et à préserver son emploi en raison de la présence et, ou de la perception d'une situation menaçante. Les ressources mobilisées au travail sont adaptatives et les stratégies sont celles de *coping*, ensemble des processus qu'un individu interpose entre lui et un événement éprouvant. Celles collectives nécessitent de faire appel au soutien social qui émane de la famille, des collègues, des supérieurs hiérarchiques ou des amis et qui permet d'avoir une assistance émotionnelle, psychologique ou informationnelle pour faire face à la situation de déséquilibre³.

A. Tarrius écrit que nos sociétés contemporaines nous font rencontrer plutôt « des individus capables d'être d'ici et de là-bas à la fois, contrairement aux descriptions de R. E. Park, et capables d'entrer momentanément ou durablement dans des univers de normes qui leur sont étrangers sans pour autant quitter les leurs »⁴.

Il se met en place une construction de différents mondes / sens / identité en fonction de différentes scènes d'expression et de reconnaissance de soi. Ce qui diffère du modèle du retrait du travailleur immigré de R. Sainsaulieu où « la vraie vie serait ailleurs des conditions de production ».

¹ A. Touraine, *Un nouveau paradigme*, Fayard, 2005, pp. 173-174.

² C. Mihai, *Roumanie étrange et étrangère*, Éditions Autres Temps, 2009, p. 197.

³ S. J. Aschford, C. Lee and P. Bobko, "Content, causes and consequences of job insecurity. A theory based measure and substantive test", *Academy of Management Journal*, 1989, 32, pp. 803-829 ; R. Lazarus and S. Folkman, *Stress Appraisal and Coping*, Springer Publishing, 1984 ; P. D. Cliese and T. W. Britt, "Social support, group consensus and stressorstrain relationship. Social context matters", *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22, pp. 425-436.

⁴ A. Tarrius, *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Éditions de l'Aube, 2000, p. 141.

Histoire de Nous

Narrons l'exemple d'une rencontre capitale, celle d'un manager noir américain, né en Inde, travaillant à Paris depuis deux ans et marié à une jeune française, qui renforça pour nous le caractère énigmatique de la construction des identités au travail. Le « Nous-sujet » de son discours oscillait constamment entre plusieurs lieux d'identification, évoquant avec moi assez indifféremment un « Nous les agents étrangers chez Alpha » (dénotant ainsi un statut minoritaire au sein du pays de naissance de la firme qui l'emploie), un « Nous, les anglo-saxons de la Tour Alpha » (insistant sur ce que nous interprétions comme une solidarité d'ordre micro-local) ou encore un « Nous, les noirs en entreprise » (relevant les effets d'une assignation « racisée ») (P. Pierre)¹.

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

« Il m'arrive souvent, quand je dis sans y prendre garde : “ma vie”, de me demander involontairement : “laquelle de mes vies ?” » écrivait S. Zweig² ?

La manipulation de codes culturels se matérialise lorsque ces managers s'ingénient, par exemple, à peupler leurs bureaux de symboles identificatoires (drapeaux, blasons, graphies...) et y font référence dans leurs conversations, en en appelant consciemment à des personnages et dates légendaires, des coutumes de leurs pays de passage à expliquer, des photos de costumes ou de paysages à faire découvrir à son interlocuteur... Ce rapport aux origines se concrétise ici dans un territoire (la Corse, l'Irlande...), là dans une langue (le Catalan, le Basque...), ici encore dans des valeurs religieuses et une expression de pratiques culturelles touchant à l'alimentation, à des horaires de prières...

Comme nous l'avons vu en définissant le jeu des stratégies identitaires, le manager mobile va disposer d'une capacité particulière à développer des tentatives de manipulation de différents codes culturels autour de l'ethnicité pour influencer en sa faveur sur les transactions sociales et professionnelles³.

¹ Issu d'un entretien réalisé par 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'Études Politiques de Paris*, mai 2000).

² S. Zweig, *Le monde d'hier*, Belfond, 1944 (1993), p. 9.

³ E. M. Lipianski, I. Taboada-Leonetti et A. Vasquez, « Introduction à la problématique de l'identité », *Stratégies identitaires*, PUF, 1997.

Transnationalisme : un terrain de jeu affranchi des frontières ?

Le concept de transnationalisme invite à rompre avec le postulat de la société définie et étudiée dans son équivalence à l'État-nation¹. P. Levitt distingue ainsi une catégorie de migrants qu'elle nomme les « *purposeful innovators* » et qui mêlent des pratiques et des idées acquises avec des normes de la société d'origine en donnant naissance à de nouvelles formes, des visions du monde imprégnées de l'expérience migratoire².

Ainsi, le transnationalisme apparaît comme un éventail de vies possibles plus important que l'immigration économique ouvrière classique. De jeunes migrants ne semblent pas éprouver de sentiment de déracinement, se disent de farouches partisans d'un certain « internationalisme », avec des valeurs qui en appellent à la libre circulation des individus et des capitaux, aux droits de l'homme, au refus des tracasseries administratives, des identités de papier, au nécessaire effacement des nationalités...

De précédents travaux nous ont amené à conclure que la mobilité internationale incite les managers mobiles (expatriés ou impatriés) à reconnaître la présence en eux d'un étranger déprécié, aimé ou idéalisé, parfois à reformuler leur sentiment d'appartenance en acte de revendication culturelle. Inscrits ainsi dans des registres d'action multiples et non congruents, dans des situations qui ne sont pas entièrement codées et prévisibles, ces managers internationaux s'expliquent, se justifient et prennent de la distance par rapport à leurs cercles d'appartenances et d'origines³.

L'Ecole de Chicago, et avec elle R. E. Park dans son ouvrage *L'homme marginal*, nous avait donné à voir des sujets ni d'ici, ni de là-bas, passeurs entre deux mondes, parfois soumis à la souffrance de leur position intermédiaire dans des périphéries.

Nos sociétés contemporaines sont censées être peuplées d'individus qui vivent à la frontière de leur culture, à la frontière entre cultures, et ce faisant, n'ont pas peur de l'altérité parce que le métissage, la combinaison des cultures en serait le meilleur de leur existence même⁴. G. Devereux a ainsi parlé de notre « différenciabilité » individuelle comme le fait que nous possédions

¹ N. Glick Schiller, L. Bash et C. Blanc-Szanton, *Towards a Transnational Perspective on Migration : Race, Class, Ethnicity and Nationalism Reconsidered*, New-York Academy of Sciences, 1992.

² P. Levitt, « Social Remittances : A Local Level, Migration Driven from a Cultural Diffusion », *International Migration Review*, vol. 32, n°124, 1998, p. 927.

³ Voir précisément à ce propos :

P. Pierre, « Les figures identitaires de la mobilité internationale. L'exemple d'une entreprise pétrolière », *Sociétés contemporaines*, numéro 41-42, Octobre 2001.

P. Pierre, « Mobilité internationale des élites et stratégies de l'identité », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 19, numéro 1, 2003.

P. Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Éditions Sides, 2003.

⁴ F. Musgrove, *The Migratory Elite*, Heinemann, 1963.

une *pluralité d'identités significatives* dont nous ne pouvons nous priver¹. Les chercheurs français ont davantage écrit sur l'acculturation, l'historicité des classes sociales que sur le bricolage et l'ancrage individuel. L'ethnicité a pendant longtemps été considérée une notion trouble pour les sciences humaines et sociales en France. Elle renvoyait à une absolutisation de la différence pour laquelle l'individu n'existe qu'en tant que membre de sa communauté d'origine.

Il ne s'agit pas de nier ici l'influence du poids de l'acquisition des compétences cognitives et des valeurs modernes de l'entreprise et de ne pas entendre que la plupart des managers internationaux rencontrés n'hésitent pas à se définir comme « citoyens du monde ». Il s'agit de pointer des écarts entre discours affichés, réalités des pratiques et sens vécu et à souligner ainsi que ces mêmes managers puisent, en réalité, bon nombre de leurs comportements et manières de faire aux sources d'une culture occidentale, et en particulier anglo-saxonne. Loin de conduire à un seul type de managers internationaux, l'effet central d'acculturation a pour effet d'accroître, à nos yeux, la conscience et la signification de l'ethnicité. Ceux qui possèdent l'instruction, qui ont le pouvoir économique, politique ou scientifique, qui bénéficient d'une mobilité internationale et accèdent à une information à échelle mondiale, jouent sur plusieurs registres culturels, selon les circonstances, les intérêts et les interlocuteurs. Les « différences » qui s'affirment dans l'entreprise « sont « échafaudées » par les acteurs en tant qu'identités propres, comme des modes de subjectivation et de reconstruction de soi »². Ces études posent sur le plan psychologique la question des liens entre unité et diversité du moi constitué de territoires et possessions divers : mon corps, mon nom, mes racines, mes droits et mes devoirs, mes positions et mes rôles, groupe d'appartenance ou groupe de référence, etc.

Un Viennois à Paris

(Céline Rémy et Luc Nguyen-Angelot – Université Paris Dauphine)

Est-ce que mes expériences de mobilité à l'internationale influent sur la personne que je suis ? Certainement. De là à dire de façon conclusive qui je suis est extrêmement difficile car ça présuppose que je le sache.

En terme d'identité primaire je dirais que je suis un Viennois au plus profond de moi même avec une haleine (Hauch) jamaïquaine qui a baigné dans une soupe internationale à travers mon lycée et les fréquentations de mes parents qui incluait une multitude d'autrichiens atypiques et des internationaux égaré dans les Alpes comme des diplomates, professionnelles et travailleurs internationaux de l'ONU.

¹ G. Devereux, « La renonciation à l'identité : défense contre l'anéantissement », *Revue Française de Psychanalyse*, I, 1967, pp. 101-141.

² F. Dubet et D. Martuccelli, *Dans quelle société vivons-nous ?*, Seuil, 1998, p. 197.

Après j'ai surtout été un Européen aux États Unis ou j'ai construit mon identité à l'encontre de l'identité américaine et finalement en l'intégrant.

Dans ce sens, je peux dire que je suis aussi Américain que n'importe quel San Franciscain pourrait le dire, c'est-à-dire en se considérant non-Américain par rapport au reste de l'Amérique tandis qu'il le reste quand même moyennant une forte haleine internationale influencée par l'Europe, l'Asie et l'Amérique latine.

Depuis peu je suis aussi devenu Parisien, mais ça a mis du temps. Le plus simple serait de dire que je suis citoyen du monde, je le disais d'ailleurs depuis longtemps, mais je ne crois plus que ce terme soit adéquat.

Je suis cosmopolite, Viennois dans l'âme, jamaïquin dans le cœur et allemand. Dans ma pensée grâce au langage, le reste ce ne sont que des façades, pour rajouter je dirais que je suis un citadin, mais comme à l'échelle de Vienne, plutôt un citadin d'une petite ville proche de la nature.

Les cultures d'origine des « mobiles » sont, en certaines séquences, « mises en scène » et participent pleinement à la constitution d'un capital linguistique, social, éducatif, pratique et symbolique international. Ces managers qui vivent intensément la mobilité internationale au sein de l'organisation ne cessent en fait d'entretenir des relations de participation ou d'allégeance complexes, pouvant puiser aux sources de contextes familiaux, associatifs, universitaires, professionnels, une force sociale supplémentaire. Ce n'est pas le sujet qui est « coupé en deux » mais lui qui choisit d'introduire des coupures entre différents engagements.

La dissonance identitaire

(Sedgwick Schieszler – Université Paris Dauphine)

Contrairement à ce que l'on pourrait croire je ne me reconnais pas dans la définition d'« un enfant de Troisième Culture » comme définit par Pollock et Van Reken. Au-delà du fait que cela impliquerait une synthèse entre deux différentes cultures, celle de mes parents et celle dans laquelle j'ai grandi je pense que ni mes parents ni les leurs étaient particulièrement bien intégrés dans les normes identitaires de leurs temps. Ma grand-mère jamaïcaine essayait tant bien que mal dans sa jeunesse de sauver la plantation familiale d'une ruine certaine due au gaspillage de son père. C'est elle qui début du 20^{ème} siècle menait les affaires à la maison et conduisait en ce temps une voiture.

Et après avoir tout perdu sans jamais regarder en arrière elle embarqua tous ces enfants après la mort de son mari aux États-Unis dans les années soixante pour recommencer une nouvelle vie. Sa dernière fille, ma mère qui dut s'expatrier à l'âge de 16 ans à New York prit goût au voyage et se rendit en Europe à de multiples reprises pour découvrir l'Angleterre, La France, la Suisse, l'Italie et finalement l'Autriche où elle décida de s'installer et où elle

fut une des premières femmes noires. Mon père qui l'eut rencontré à Londres la première fois dans sa qualité de guide touristique parlait couramment l'Italien, l'Anglais et le Français et fut fortement inspiré dans sa vision multi-culturelle du monde par mon grand-père qui apprenait le français tout seul à Vienne en écoutant Edith Piaf.

Le double mouvement « être fidèle à ses origines » et « adapté/efficace dans son environnement de travail » impose de devenir gestionnaire de ses images sociales entre savoirs opératoires et compréhension des contextes culturels traversés. Dans la réalisation de ce double mouvement, il n'y a pas d'élite homogène en ses représentations et ses pratiques mais nous proposons cinq stratégies identitaires¹ correspondant à des normes différentes de comportements dans l'entité d'accueil lors de mobilité (tableaux 3 et 3bis) :

Les « Conservateurs »

Pour les « Conservateurs », la mobilité internationale est vécue comme une contrainte limitée dans le temps mais acceptée. Au cours de celle-ci, les « Conservateurs » souhaitent entretenir le maximum de liens avec l'environnement dont ils sont issus. Le pays d'origine est idéalisé et le poids des obligations envers les parents et les proches restés au pays souligne une grande densité de relations. Il témoigne également d'un retranchement protecteur vers l'identification ethnique. Lors de leur mobilité internationale, les « Conservateurs » paraissent diviser l'univers social en deux hémisphères. Les « Conservateurs » fantasment un « dedans » (le foyer familial le plus souvent) où ils cherchent à garder intact les modes de penser hérités de leur culture d'origine et un « dehors » (principalement le monde de l'entreprise) où ils adoptent les comportements minimaux exigés par la vie des affaires (sans apprendre, par exemple, la langue du pays d'accueil). Les conservateurs envisagent la mobilité internationale comme une « parenthèse » dans leur carrière. Celle-ci est appréhendée à la lumière du retour dans la filiale d'origine où elle sera « convertie » et permettra l'accession à de plus fortes responsabilités. Les conservateurs font un « aller simple » dans le pays qui les accueille. Autour d'écoles, de commerces, d'églises, de rencontres associatives, les contacts entre compatriotes lors de la mobilité internationale

¹ H. Oussiali et P. Pierre, « Immigrés et cadres internationaux. Deux figures de la socialisation interculturelle dans nos sociétés contemporaines », M. Benguena, *Gestion des entreprises, nouvelles compétences sociales et défis interculturels*, CREAD, 2010. K. Leclerc, consultante en management interculturel et diplômée du Master de Management Interculturel de Paris Dauphine, écrit : « selon qu'ils se montrent plutôt ouverts au milieu culturel ambiant ou au contraire réfractaires et en résistance, ces gestionnaires pourront être qualifiés de "conservateurs" ("adeptes de la séparation entre vie privée et quotidien professionnel"), de "défensifs" ("acteurs assumés et mobilisés autour de leur identité culturelle"), d'"opportunistes" ("stratégies contorsionnistes"), de "transnationaux" ("cosmopolites nés") ou encore de "convertis" ("gommeurs d'aspérités culturelles") ».

contribuent, symboliquement et matériellement, à mettre en place une sorte « d'espace ethnique » articulé au sein de la société d'accueil. L'importance des mécanismes de défense portés par les conservateurs met ainsi en lumière une conclusion importante : un individu ne s'insère pas dans une société humaine d'accueil tant qu'il n'y trouve pas une garantie de sécurité équivalente à celle que fournit (sa) culture ethnique, une garantie qui vient au moins contrebalancer l'espoir de retrouver dans sa communauté originelle la chaleur des relations personnelles et le secret d'une histoire signifiante.

Les « Défensifs »

La mobilité internationale a comme « éveillé », pour les « Défensifs », la conscience d'une appartenance locale et a aiguisé le sens d'une revendication culturelle. À la différence des « Conservateurs », il n'y a aucune raison, pour les « Défensifs » de ne pas exposer la valeur de ses origines, de son parcours, d'essayer de convaincre que l'on a à apprendre d'eux. Ils ne cachent pas ce qu'ils sont. Différemment des « Conservateurs », les « Défensifs » n'entretiennent pas de sentiment d'infériorité par rapport à la société d'accueil où ils travaillent. Ils veulent défendre leurs origines aux yeux du monde et particulièrement vis-à-vis de leurs collègues de travail. Pleinement intégrés à l'activité de l'entreprise, ils se construisent en « étrangers » et y trouvent des moyens de se distinguer socialement. Alors que la figure « apatride » du financier international ou du « fonctionnaire européen » jouent, pour les « Défensifs », un effet repoussoir, nombre d'entre-eux n'hésiteront pas à apparaître comme « l'américain » ou « le norvégien » de Port Harcourt, Londres ou Libreville. Les « Défensifs » revendiqueront la valeur de ce qui est « local ». Ils militeront, par exemple, pour la nomination systématique de gestionnaires locaux (et non expatriés) à la tête des filiales d'un groupe mondial, refuseront volontiers les méthodes uniques et venus du siège pour l'évaluation des performances ou le recrutement.

En fin de carrière, au bout de plusieurs années de mobilité intense, nombre de « Défensifs » souhaitent retourner « au pays » comme pour conjurer symboliquement la fluidité d'un temps qu'on a passé ailleurs de chez soi. Pour ces cadres internationaux, les racines deviennent plus importantes qu'une réussite professionnelle éloquente à l'étranger. Ils deviennent alors des entrepreneurs locaux où il s'agit de mettre à profit les compétences « interculturelles » que la mobilité internationale a fait naître et permis de cultiver. L'accession à des responsabilités associatives ou d'enseignement, l'entrée en politique sont aussi des possibilités concrètes d'intégrer travail, niveau de rémunération, vie familiale, sens patrimonial en un tout harmonieux.

Les « Opportunistes »

Les « Opportunistes » rassemblent, de façon majoritaire, de jeunes gestionnaires conscients de ne pas posséder dans l'organisation un diplôme rare et convoité mais qui se sont révélés, sur le terrain, de fins spécialistes et qui veulent compenser cette carence de formation initiale par l'enthousiasme affiché et même la suractivité. Le discours des opportunistes s'organise majoritairement autour de « l'urgence du terrain », de l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, de la prise de décision incessante autour de la maîtrise de problèmes techniques complexes et d'outils de gestion sophistiqués. Ils sont toujours disponibles et le montrent. Multidirectionnels, leurs déplacements évoluent au gré des projets de travail. Au cours de ces étapes, ils vont chercher à rendre leurs comportements « synchrones » avec ce qu'ils saisissent d'une conduite-type approuvée par leurs interlocuteurs... Ils vont accepter une vie d'obéissance mise au service de leurs supérieurs. Un grand nombre d'« Opportunistes », étonnamment, pratiquent une mobilité d'achat qui consiste à acquérir des produits de la vie quotidienne difficiles à trouver dans le pays de résidence de leur famille d'origine et qu'ils rapportent comme autant de trophées rares. Les identifications ethniques resurgissent à l'occasion de ces déplacements temporaires pour prendre soin de parents éloignés, de frères, sœurs ou cousins que l'on a pas vu depuis longtemps et que l'on aide souvent matériellement...

L'effort des « Opportunistes » consiste à résorber les dissonances et à gérer les entrées-sorties de rôles. S'en suit une réflexivité grandissante liée précisément à cette distance aux rôles. L'usage alterné, par exemple, du tutoiement et du vouvoiement selon les situations, le choix d'un thème de discussion particulièrement associé à une culture, l'utilisation d'un registre de gestes « anglo-saxons » lors d'un exposé en public et d'habitudes gestuelles associées à son pays d'origine au moment d'une conversation avec des compatriotes, permettent de déceler chez certains gestionnaires internationaux une grande capacité à jouer le jeu de la « bonne distance sociale » en fonction des circonstances.

Chez ces cadres internationaux, des rites de passage continuent d'exister de manière scrupuleuse comme le fait d'ôter sa cravate et la placer au même endroit chaque soir, son tailleur comme on enlève une armure, de célébrer des repas de famille en débouchant une bouteille du pays... Ce sont des individus qui tirent leur sens de la situation plus qu'ils ne l'apportent avec eux. Mais de même que l'on ne sort d'un cadre de référence que parce que l'on entre dans un autre en construction, il serait vain de considérer les « Opportunistes » comme des sujets ethniques et culturels « vides ». Toute identité de façade appelle la connaissance maîtrisée des comportements allant avec, la migration d'un mode d'être à un autre, et suppose l'apprentissage minimal et limité d'un certain capital culturel et d'un registre d'identités « disponibles ».

Les « Transnationaux »

Avec les « Transnationaux » s'illustre le fait qu'à l'instar des différences de prestige entre écoles de commerce ou d'ingénieurs, les filières nobles de l'internationalisation se distinguent de celles qui le sont moins. Parce que leur univers familial leur a transmis très jeune des valeurs « cosmopolites », les « Transnationaux » font figure d'héritiers en qui les pratiques de gestion de carrières rencontrent des dispositions acquises dès l'enfance. Cadres mobiles de « la seconde génération » ou de générations plus anciennes encore (*« mon arrière grand-père était militaire et a parcouru le monde avec sa famille... »* ; *« mon aïeul était enseignant parti très tôt au Brésil, un des premiers... »*), ils se différencient ainsi des cadres locaux qui vivent leur mobilité en terre étrangère comme la récompense, « en fin de course », d'une carrière méritante (comme certains des « Conservateurs »). Les « Transnationaux » suivent donc souvent les pas de leurs aînés, amènent souvent avec eux leurs souvenirs d'enfance ou d'adolescence, éduqués qu'ils ont été aux voisinages urbains transfrontaliers. Les mêmes parcours résidentiels, les mêmes fidélités aux lieux et sociétés traversées, plusieurs générations auparavant signent et initient les déplacements¹.

¹ « Les personnes ayant été confrontées à la grande mobilité au cours de leur vie ont davantage de chance que les autres de renouveler ou de faire perdurer l'expérience, posant donc l'hypothèse d'une certaine irréversibilité de la pratique dans les parcours de vie » (S. Vincent-Geslin, V. Kauffmann et E. Ravalet, « Réversibilités spatiales, réversibilités sociales ? », *SociologieS*, <http://sociologies.revues.org/5473>).

Tableaux 3 : Cinq stratégies de l'identité de managers internationaux (tableau 3.1)

	Les « conservateurs »	Les « défensifs »	Les « opportunistes »	Les « transnationaux »	Les « convertis »
Stratégies de l'identité	Stratégie de conservation et de repli autour d'éléments culturels d'origine	Stratégie de revendication et d'affirmation d'un sentiment d'appartenance à un groupe d'origine	Stratégie d'emprunts alternes et de mise en liaison « syncrétique » d'éléments culturels d'origine	Stratégie d'articulation « synchrétique » d'éléments culturels d'origine	Stratégie de conversion à une culture d'adoption
Pourcentage de l'échantillon étudié	10 %	20 %	25 %	35 %	10 %
Âge moyen	40 / 50 ans	35 / 45 ans	30 / 40 ans	35 / 45 ans	30 / 40 ans
Ancienneté dans l'entreprise	10 à 25 ans	10 à 20 ans	5 à 15 ans	10 à 20 ans	10 à 20 ans
Nombre moyen de mobilités internationales vécues au cours de la carrière professionnelle	1 à 2 mobilités internationales (mobilité systématiquement vécue en famille)	1 à 2 mobilités internationales (mobilité vécue en famille)	2 à 4 mobilités internationales (mobilité vécue seul)	1 à 3 mobilités internationales (mobilité vécue souvent seul)	1 à 7 mobilités internationales (mobilité vécue en famille)
Nombre de postes occupés avant la première mobilité internationale	4 à 8 postes	3 à 7 postes	2 à 5 postes	2 à 8 postes	3 à 7 postes
Normes de comportements dans l'entité d'accueil lors de la mobilité internationale	- Volonté de réduire l'engagement social et affectif qui résulte des rapports de travail avec des collègues d'une autre origine nationale - Retranchement protecteur vers son environnement culturel d'origine afin de mieux supporter une résistance au milieu d'accueil, qui est vécue comme problématique - Forte corrélation entre l'expérience vécue d'une discrimination en terre étrangère et une intériorisation durable d'une image de soi négative	- Volonté de cultiver son « statut d'étranger » en valorisant les liens qui unissent au pays et à la culture d'origine - Réactivation du sentiment d'appartenance à une collectivité d'origine à travers une vie sociale dense - Participation à la vie économique de l'entreprise et sur-affirmation conjointe des codes culturels traditionnels dépréciés - Faible corrélation entre l'expérience vécue d'une discrimination en terre étrangère et une intériorisation durable d'une image de soi négative	- Volonté de pénétrer le milieu d'accueil en cultivant différentes facettes identitaires perçues comme "efficaces" en fonction des situations rencontrées - Altération des codes culturels en prenant soin d'adapter son comportement et sa « visibilité ethnique » à ses différents interlocuteurs	- Volonté d'intégrer au milieu d'accueil sur la base de ses qualités professionnelles et en dissimulant ce que l'on considère comme les manifestations « les plus apparentes de son identité ethnique » - Sur-affirmation d'un comportement, d'attitudes et d'opinions propres à une catégorie de cadres dominants qui sont appelés à faire une carrière « transnationale » et servent de modèles identificateurs pour les plus jeunes	- Volonté d'afficher la plus grande ressemblance avec les cadres français de l'entreprise et de dissoudre irrémédiablement les manifestations de ce que l'on perçoit en soi comme les marques « trop durables » de son milieu culturel d'origine - Expérience d'une discrimination sociale dans le milieu d'accueil

Tableaux 3 : Cinq stratégies de l'identité de managers internationaux (tableau 3.1, suite)

(tableau 3.1, suite)	Les « conservateurs »	Les « défensifs »	Les « opportunistes »	Les « transnationaux »	Les « convertis »
<i>Appréhension des enjeux professionnels liés à la mobilité internationale</i>	Expérience qui permet d'augmenter fortement ses revenus et de disposer de plus d'atouts dans la « bataille » pour tes postes à responsabilité lors du retour dans la filiale d'origine. La mobilité apparaît comme une étape de court terme : « La mobilité s'effectue sous l'étroit rapport d'un engagement passé avec soi-même. Un contrat moral basé sur la fidélité à ses origines et l'obligation de rester le même quoi qu'il advienne » L'identité individuelle est comme investie dans une identité sociale à venir au sein de la filiale d'origine	Terrain d'acquisition privilégié de compétences managériales et techniques permettant d'asseoir une autorité professionnelle et pouvant à terme être « monnayées » sur le marché externe du travail Choix volontaire de court terme car « le retour dans de bonnes conditions au pays est plus important qu'une réussite professionnelle éloignée à l'étranger »	Ressort principal de la progression de carrière Moment d'"exposition de soi" et d'accumulation d'expériences venant asseoir une expertise professionnelle forte et reconnue Choix volontaire de long terme sous - tendant « une carrière toute entière orientée autour des affectations à l'étranger et du travail en filiales »	Etape nécessaire et formatrice dans l'acquisition de compétences managériales Terrain d'importance dans la constitution à terme de réseaux relationnels diversifiés. « Chaque mobilité géographique et fonctionnelle constitue un jalon en rapport avec un intense projet de promotion sociale » Satisfaction d'évoluer au sein d'un environnement humain multiculturel et de « pouvoir résoudre des problèmes complexes avec d'importants moyens octroyés par une entreprise puissante »	Mobilité vécue en France : l'aboutissement d'une carrière professionnelle Mobilité vécue hors de France : une étape en attente de pouvoir rejoindre le siège ou l'une des implantations françaises « Le refus du retour au pays justifie un projet d'installation définitif en France » L'identité individuelle semble fondée sur la conscience d'appartenir à une entreprise puissante et reconnue sur le plan international
<i>Attitude envers l'exercice de l'autorité dans l'entité d'accueil à l'occasion de la mobilité internationale</i>	Fortie propension à appliquer les règles écrites pour s'opposer à tout « arbitraire humain et à tout fou organisationnel » Besoin d'asscurir des responsabilités d'encadrement direct	Fort besoin d'autonomie dans le travail Tolérance difficile du principe hiérarchique réglementaire « brimant souvent la créativité individuelle »	Recherche de souplesse dans l'organisation et d'autonomie dans la prise de décision : « au sein de l'organisation, l'autorité devrait toujours être évaluée en termes d'efficacité et non de réputation »	Propension à fonder systématiquement ses choix en raison et à réévaluer périodiquement le bien fondé des actions entreprises selon ce critère Goût pour un commandement mesuré autoritaire n'interdisant pas « la pratique du débat »	Goût pour le commandement libéral. Les rapports hiérarchiques de travail sont conçus comme une succession d'opinions et de comportements orientés par les cadres dirigeants français de l'entreprise, le groupe culturel dominant
<i>Valeurs issues du travail</i>	Le jugement relatif à la valeur d'une conduite se fait par rapport à son adéquation à la tradition Le discours s'organise autour des notions d'honneur, d'éducation, d'usage, de famille, de loyauté, de « liens solides à préserver »	Le manager tire sa légitimité de son haut degré d'expertise dans des disciplines reconnues, plutôt que de son ancienneté dans l'organisation ou de son appartenance sociale et culturelle d'origine	Le discours s'organise majoritairement autour de « l'urgence du terrain », de l'acquisition d'un savoir, de la prise de décision incessante autour de la maîtrise de problèmes techniques complexes et d'outils de gestion sophistiqués	Le discours s'articule autour des possibilités d'emprunts culturels et d'acquisitions managériales L'appartenance culturelle et ethnique s'apparente, pour le sujet, à un processus permanent d'acquisition et de déconstruction, non à une clôture définitive	Si l'individu est le résultat partiel de son passé et de ses expériences affectives, c'est bien à lui de se poser consciemment comme acteur de son intégration culturelle dans le milieu d'accueil L'individu a pris sur son identité et rien n'est irrémédiable

Tableaux 3 : Cinq stratégies de l'identité des managers internationaux (tableau 3.2)

Types de types de stratégies identitaires	Éthique de conduite À l'occasion de la mobilité professionnelle internationale	Comportements au travail	Comportements dans le cercle familial	Comportements avec la communauté d'origine
Conservateurs (repli autour d'éléments socio-culturels d'origine)	- Une ouverture limitée sur le monde socioculturel de la société d'accueil. - Forte corrélation entre l'expérience vécue d'une discrimination en terre étrangère et une intériorisation durable d'une image de soi négative. - Refus d'apprendre la langue du pays d'accueil lors d'une mobilité considérée comme « temporaire ».	- Forte propension à appliquer des règles écrites pour s'opposer à tout « arbitraire humain » et à tout « flou organisationnel » en contexte multiculturel. - Besoin d'assouvir des responsabilités d'encadrement direct. - Choix souvent subi et, ou obligé de court terme. Le retour dans de bonnes conditions au pays d'origine est beaucoup plus important qu'une réussite professionnelle éloquente à l'étranger. - Volonté de réduire l'engagement social et affectif qui résulte des rapports de travail avec des collègues d'une autre origine nationale.	- La mobilité apparaît comme une étape contraignante qui s'effectue (pourtant) en famille. - La mobilité est fondée sur un contrat moral basé sur la fidélité à ses origines et l'obligation de s'acquiescer à l'advenue. - Perpétuation d'un modèle traditionnel qui implique une complémentarité supposée des sexes (la gestion domestique par la femme et le privilège de l'extériorité pour les hommes).	- Repli sur sa communauté d'origine. - Entretien d'intenses relations avec les siens (amis, famille élargie, réseaux associatifs, religieux...) restés au pays.
Défensifs (revendication d'un sentiment d'appartenance à un groupe d'origine)	- Volonté de cultiver son « statut d'étranger » en valorisant les liens avec le pays et la culture d'origine. - La mobilité a activé ou réactivé un sentiment d'appartenance à une collectivité d'origine. - Faible corrélation entre l'expérience vécue d'une discrimination en terre étrangère et une intériorisation durable d'une image de soi négatives.	- Fort besoin d'autonomie dans le travail. - Tolérance difficile du principe hiérarchique réglementaire perçu comme brimant toute créativité individuelle.	- Terrain d'acquisition privilégié de compétences managériales et techniques permettant d'asseoir une autorité professionnelle et pouvant à terme être « monnayées » sur le marché externe du travail.	- Tendance à une coupure avec la communauté d'origine lors de la mobilité internationale. - Sur-affirmation de codes culturels traditionnels dépréciés à travers une vie sociale dense dans le pays d'accueil. - Au moment de la retraite, fréquents retours au pays d'origine (avec de possibles entrées en politique, défense des intérêts locaux, régionaux...)

Tableaux 3 : Cinq stratégies de l'identité des managers internationaux (tableau 3.2)

<i>Types de types de stratégies identitaires (suite)</i>	Éthique de conduite À l'occasion de la mobilité professionnelle internationale	Comportements au travail	Comportements dans le cercle familial	Comportements avec la communauté d'origine
Opportunistes (emprunts alienés et mise en liaison « synchrétique » d'éléments culturels d'origine)	- Volonté de pénétrer le milieu d'accueil en cultivant différentes facettes identitaires perçus comme « efficaces » en fonction des situations rencontrées. - Alternance des codes culturels en prenant soin d'adapter son comportement et sa « visibilité ethnique » à ses différents interlocuteurs. - L'identité professionnelle est fondée par la conscience de fortement s'investir dans l'entreprise (forte implication et dévouement revendiqués).	- La mobilité est le ressort principal de progression de carrière. Elle peut s'effectuer seul (sans sa famille). - Moment d'« exposition de soi » et d'accumulation d'expériences venant assoir une expertise forte et reconnue. - Choix volontaire de long terme sous-tendant une carrière toute entière orientée autour des affectations à l'étranger et du travail en filiales.	- Inversion possible des lieux de socialisation puisque l'entreprise devient « refuge » pour la cadre mobile.	- Recherche de souplesse dans l'organisation et d'autonomie dans la prise de décision. - Au sein de l'organisation, l'autorité devait toujours être évaluée en termes d'efficacité et non de réputation sociale, d'appartenance à des réseaux d'anciens, à la possession de diplômes...
Transnationaux (articulation « synthétique » d'éléments culturels d'origine)	- Héritiers de la mobilité internationale (les parents, les grands parents voyageaient, travaillaient à l'étranger). - Volonté de s'intégrer au milieu d'accueil sur la base de ses qualités professionnelles. - Sur-affirmation d'un comportement, d'attitudes et d'opinions propres à une catégorie de cadres dominants qui sont appelés à faire une carrière « transnationale » et servent de modèles identificateurs pour les plus jeunes.	- Étape nécessaire, envisagée dès le plus jeune âge et perçue comme formatrice dans l'acquisition de compétences managériales. - Terrain d'importance dans la constitution à terme de réseaux relationnels diversifiés. Chaque mobilité géographique et fonctionnelle constitue un jalon en rapport avec un intense projet de promotion sociale. - Satisfaction d'évoluer au sein d'un environnement humain multiculturel et de pouvoir résoudre des problèmes complexes avec d'importants moyens octroyés par une entreprise (souvent mondialisée) perçue comme « puissante ».	- Ressort clé de la progression de carrière. - Moment d'« exposition de soi » et d'accumulation d'expériences venant assoir une expertise professionnelle forte et reconnue. - L'identité professionnelle est fondée par la conscience d'appartenir à un « corps d'élite » dans l'entreprise.	- Propension à fonder systématiquement ses choix en raison et à réévaluer périodiquement le bien fondé des actions entreprises selon ce critère.
Convertis (conversion à un ensemble culturel d'adoption perçu comme dominant)	- Volonté d'afficher la plus grande ressemblance avec les cadres dominants de l'entreprise et de dissoudre irrémédiablement les manifestations de son milieu culturel d'origine. - Expérience d'une discrimination sociale dans le milieu d'accueil.	- Mobilité vécue en attendant de pouvoir rejoindre le siège (lieu de pouvoir). - Refus du retour au pays d'origine. - Conscience d'appartenir à une entreprise puissante et reconnue sur le plan nationale ou international.	- Inversion possible des lieux de socialisation puisque l'entreprise devient « refuge » pour la cadre mobile.	- Goût pour le commandement libéral. - Les rapports hiérarchiques de travail sont conçus comme une succession d'opinions et de comportements orientés par les cadres dirigeants de l'entreprise, le groupe culturel dominant.

Tableau 3bis : Une comparaison des stratégies de l'identité dans les contextes de l'immigration et de la mobilité professionnelle internationale¹

Références à une culture unique Cohérence simple		Articulation des cultures Cohérence complexe	
Est-il important de conserver son identité et ses caractéristiques culturelles ?		Est-il important de conserver son identité et ses caractéristiques culturelles ?	
Non		Oui	Non
Attitude d'ouverture	Attitude d'ego-centrée	LES CONSERVATEURS Attitude conservatrice : Se replier sur la culture d'origine (Ex : L'immigré qui maintient des rites et des moeurs qui n'ont plus cours dans son pays d'origine...) LES DÉFENSIFS Séparation : L'individu ne cherche pas à établir de relations avec la communauté dominante et veut garder son identité Ségrégation : Le groupe dominant empêche l'établissement de relations et oblige le groupe minoritaire à maintenir ses caractéristiques culturelles	LES OPPORTUNISTES Attitude syncrétique : Emprunter des éléments aux deux cultures sans souci de cohérence (Ex : L'immigré maghrébin qui reste musulman mais ne respecte plus le ramadan ou les interdits alimentaires) Marginalisation : Le groupe minoritaire a perdu son identité culturelle, souvent à cause des politiques du groupe dominant vers l'assimilation et n'a pas le droit de participer au fonctionnement des institutions et à la vie du groupe dominant (à cause de pratiques discriminatoires)
	Est-il important d'établir et de maintenir des relations avec d'autres groupes ?	Oui	LES TRANSNATIONAUX Attitude synthétique : Rechercher une synthèse nouvelle et cohérente entre les deux cultures (Ex : le prophétisme africain) Intégration : Le groupe ethnique maintient en partie son intégrité culturelle (langue, habitudes alimentaires, fêtes, etc.), parallèlement à une participation économique et politique de plus en plus marquée au sein de la nouvelle société

¹ Tableau de synthèse réalisé d'après les catégorisations de C. Camilleri (1992) définissant, pour l'individu, un ensemble de stratégies identitaires au sein d'une culture étrangère et de J.W. Berry (1989) à propos de l'interaction entre modes d'acculturation du groupe dominant et options individuelles d'adaptation.

Chez les « Transnationaux » existe la croyance qu'il y a possibilité de pallier aux malentendus issus des différences de cultures en s'entendant autour de critères de gestion rationnels et construits en commun. La volonté, l'éducation et le bon sens doivent pouvoir mettre en échec les discriminations raciales, « *amener l'humanité à se découvrir dans sa diversité* ». Le discours de nombre de ces gestionnaires en appelle au « *nécessaire plurilinguisme* », à la « *libre entreprise* » et à la construction d'un esprit « *cosmopolite* » au dessus de l'illusoire des frontières. Les transnationaux sont, par exemple, les plus favorables au développement des séminaires de formation interculturelle, de prééparation à la vie expatrié et disent entretenir avec les langues qu'ils pratiquent « *un rapport de type instrumental qui n'entrerait pas dans le champ de leur conscience* ». Ils valorisent une gestion par les « preuves ». Ainsi, dès qu'un changement est proposé, le dirigeant doit pouvoir se fonder sur des systèmes de mesure objective du rendement qui est censé écarter tout biais culturel. L'identité professionnelle est moins l'enracinement dans une terre particulière que plutôt la capacité à prendre partout racine.

Les « Convertis »

Les « Convertis » s'efforcent d'entretenir la plus grande similitude possible avec ceux qu'ils considèrent comme les détenteurs du pouvoir dans l'organisation étudiée, les dirigeants français. Le choix de la naturalisation, la recherche d'une carrière entièrement faite dans l'Hexagone, le fait de donner des prénoms français à leurs enfants (à l'instar de cet enfant né en France, fils de nouveaux arrivants portugais et nommé Pierre plutôt que Pedro...) ¹ marquent un processus partiellement conscient, et toujours imparfait, de déculturation. L'orientation dominante de la conduite des « Convertis » met en lumière le concept d'identité négative qui recouvre l'ensemble des traits que l'individu apprend à isoler et à éviter. Les « Convertis » fournissent ainsi le meilleur exemple d'individus cherchant à rejeter une partie de leur histoire, dans un effort de réécriture personnelle. Cherchant avant tout à « être appréciés pour eux-mêmes », les convertis souffrent d'être pla-

¹ F. Scola, *Comprendre et accompagner l'enfance bilingue*, Bookelis, 2016. Dans son travail sur le bilinguisme précoce et le lien aux stratégies identitaires développées, F. Scola écrit, pour les enfants de « Convertis » que « sur le plan de la bilingualité, les enfants nés dans le pays d'origine partent d'un monolinguisme dans la langue familiale, passant ensuite par un bilinguisme passif, puis à un bilinguisme actif avec dominance de la langue d'origine, puis le rapport de dominance s'inverse à partir de la scolarisation en langue locale. La résultante en est parfois un monolinguisme dans la langue du pays d'accueil, lorsque s'opère une attrition de la langue d'origine. Cette étape est détectable lorsque dans la fratrie, ils ne parlent ensemble que dans la langue locale (...) On assiste souvent à des échanges croisés entre l'enfant et un grand-parent dans ces familles, lorsque tous deux sont bilingues passifs (l'enfant dominant dans la langue locale, l'aïeul dans la langue d'origine). L'un parle dans sa langue dominante, l'autre lui répond dans la sienne. Ces enfants ne sont pas conscients d'être bilingues passifs, et n'y voient pas forcément une richesse. ».

cés entre une population (refusée) d'appartenance qui sert aux autres à les désigner comme membres d'une catégorie plus générale (la nation, la couleur de la peau) et qui n'est déjà plus la leur, et un milieu d'appartenance où, introduisant des caractéristiques qui leur sont propres, ils ont peine à se faire accepter. L'étranger est en lutte permanente avec lui-même, constatant de façon cruelle que l'appartenance qui nous est reconnue par les autres ne découle pas simplement d'une capacité réflexive aiguë, d'un art de la distanciation consommé et d'un travail inlassable sur soi. Derrière la figure stéréotypée qu'il tente d'épouser en tous lieux, l'étranger risque constamment d'être « trahi » par la présence de cet autre rejeté en lui qu'il ne parvient à maîtriser pleinement. Avec les convertis s'illustre au mieux le fait que l'assimilation est un achèvement jamais atteint et que l'ethnicité renvoie non pas à un état mais à un processus de construction sociale.

Schutz distinguait le retour momentané du soldat en permission et celui pour toujours du vétéran¹. Les « Convertis » ont tranché. Ils croient en la possibilité de mener partout, en tout pays, le même mode de vie et ne veulent pas laisser de place aux « facteurs culturels » en matière de gestion des entreprises. Lorsque l'on leur demande de se définir, les convertis insistent sur la communauté d'âge qui les rapproche de leurs autres collègues, sur la communauté de compétences ou de statut social qui en fait « des gestionnaires ».

Les managers internationaux peuvent disposer potentiellement de ressources leur permettant de s'adapter lors de leur mobilité. Aux stratégies identitaires s'ajoutent trois atouts d'intégration (pouvoir, famille, communauté). Il ne faut pas ici sous-estimer les collectifs médians, qu'ils prennent place dans des « lieux intermédiaires » publics ou dans des structures privées. Les managers mobiles évoluent dans ces collectifs et communautés fondés sur des liens entre personnes².

Vivre une mobilité internationale fait courir le risque d'un amenuisement des relations sociales et d'une fragilisation, dans un double registre, très bien souligné par I. Taboada-Leonetti. « Tout d'abord il signifie un affaiblissement des échanges : moins d'informations et de communication, moins d'entraide, de services ou de soutien en cas de difficulté. Mais la faiblesse du tissu relationnel signifie surtout une carence plus grave, qui est de l'ordre de la rupture des appartenances, de l'impossibilité d'échanger, ou de négocier, des images identitaires. L'isolement et la mise en dehors des réseaux affaiblissent progressivement le sentiment d'appartenance à un quelconque groupe restreint (famille, quartier, profession...), dans l'identité collective duquel l'individu peut trouver à la fois des repères pour situer sa propre

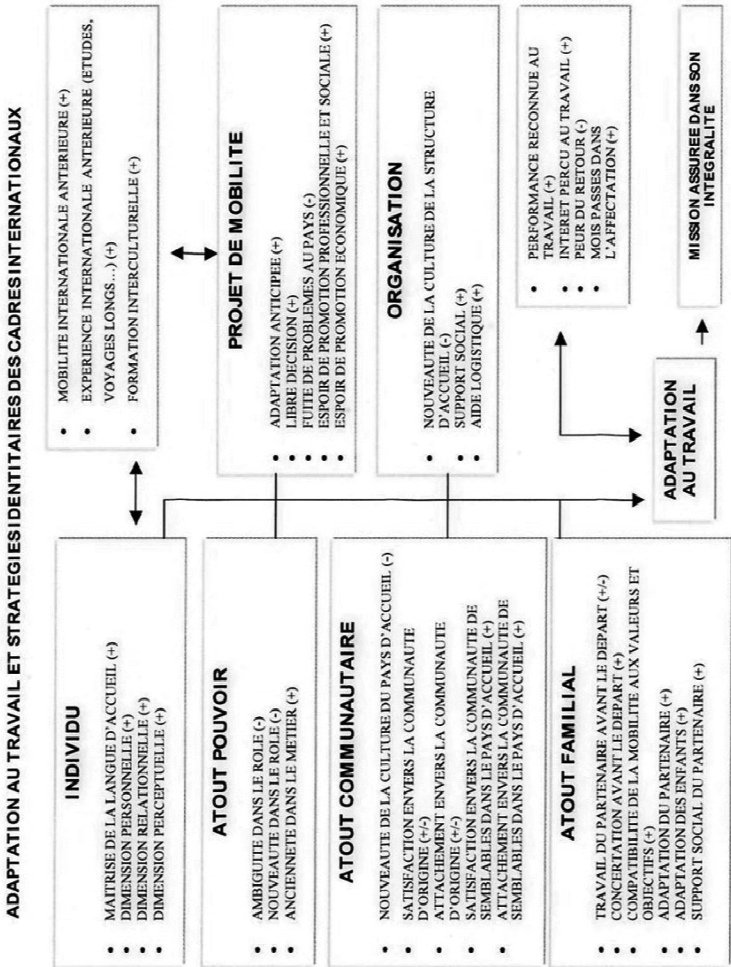
¹ A. Schutz, *L'homme qui rentre au pays*, 1945.

² U. Beck, A. Giddens and S. Lash, *Reflexive Modernization : Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Polity Press, 1994.

identité et des sources d’assurances et de valorisation »¹. Nous portons ici l’accent sur trois atouts qui jouent un rôle primordial en matière d’adaptation dans un nouveau contexte de travail multiculturel (le pouvoir en organisation, le rapport à la communauté de semblables et la gestion du rapport à la famille).

Dans le tableau 4 (cf. ci-dessous) indique succinctement la définition des trois atouts et leurs dimensions associées :

Tableau 4 : Trois atouts et leurs dimensions associées



¹ I. Taboada-Leonetti, « Formes d’intégration / exclusion. Le chômeur et l’immigré : un même cadre théorique ? », *Bulletin de psychologie*, Tome XLVIII, n°419, Janvier - Avril 1995, p. 373.

ATOUT POUVOIR : Disposer de cet « atout pouvoir » va favoriser l'intégration du gestionnaire international. Nous appelons « atout pouvoir », l'ensemble des ressources détenues lors de la prise de poste puis liées à la bonne maîtrise de l'emploi occupé, au statut hiérarchique, à la qualification dans l'organisation et au sentiment d'être reconnu comme « compétent » dans son emploi sur le long terme.

ATOUT COMMUNAUTAIRE : Cet « atout » va également favoriser l'intégration du gestionnaire international. Il s'agit, pour nous, de l'ensemble des ressources détenues par le gestionnaire international dans l'espace de la communauté de semblables (concitoyens mais aussi membres d'une même association, d'un même réseau de sociabilité comme le Rotary Club ou la Franc-maçonnerie) . Cette appartenance, ces réseaux sociaux vont être porteurs d'une mémoire collective et favoriser, au final, une appartenance culturelle, un soutien social utiles au gestionnaire...

ATOUT FAMILIAL : Nous nommons ici l'ensemble des ressources détenues par le gestionnaire international dans l'espace de la cellule familiale et renvoyant à des facteurs liés notamment à la situation professionnelle du conjoint, à la plasticité de l'organisation familiale selon le type de déplacement géographique comme par exemple un mode de garde des enfants facilité.

Ces trois atouts renvoient à des dimensions qui favorisent ou empêchent leur expression :

ADAPTATION ANTICIPEE : Correspond à la dimension de l'adaptation qui commence et s'effectue dans la filiale d'origine (avec le rôle important du témoignage des gestionnaires expérimentés de retour au pays). Aboutissant à une appréciation réaliste des responsabilités et du niveau de performance attendu, elle aide à réduire l'incertitude lors de la prise de poste.

FORMATION INTERCULTURELLE : Un lien de corrélation positif existe, selon nous, entre l'intégration au travail et une formation interculturelle construite autour de films, ouvrages et briefing d'anciens sur la zone de mobilité internationale, mais également autour de situations véritables que les gestionnaires mobiles pourront rencontrer au travail (jeux de rôles, voyages de courte durée). Le fort degré de participation de la cellule familiale à ces formations joue également positivement (K. Cushner et D. Landis, «The Intercultural Sensitizer», in D. Landis et R. S. Bhagat, *Handbook of intercultural Training*, Sage, 1996, pp. 185-198).

DIMENSION PERSONNELLE : M. Mendenhall et G. Oddou, « The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review », *Academy of Management*, 10: 1, 1985, pp. 39-47 (1985) classent les capacités des individus à s'adapter selon trois dimensions. Dans cette perspective, la dimension personnelle comprend les capacités qui permettent au gestionnaire mobile de maintenir ou de renforcer sa santé mentale, son bien être psychologique et l'estime qu'il se porte. Elle se compose de la capacité à faire face au stress, aux compétences techniques et de la capacité de remplacer des activités qui procurent plaisir et bien être dans le pays d'origine par des activités similaires dans le pays d'accueil.

DIMENSION RELATIONNELLE : Englobe les capacités à entrer en relation avec les nationaux du pays d'accueil. Elle comprend la volonté d'utiliser les lan-

gages du pays d'accueil, la confiance dans l'interaction avec les autres ainsi que l'habileté à développer des relations.

DIMENSION PERCEPTUELLE : Comprend la capacité de percevoir, d'analyser les raisons du comportement des étrangers et de se délivrer des jugements ou comportements ethnocentrés.

TRAVAIL DU PARTENAIRE AVANT LE DEPART : Frein traditionnel à la décision et au succès de l'expatriation, le travail du conjoint (notamment les doubles carrières) n'a pas, selon nous, d'influence systématiquement négative.

SUPPORT SOCIAL DU PARTENAIRE : Concerne l'adaptation aux conditions de vie à travers les actions entreprises dans le domaine du logement, de la nourriture, des loisirs, des soins, des formalités administratives...

SATISFACTION ET ATTACHEMENT ENVERS LA COMMUNAUTE D'ORIGINE : La communauté fait référence au tissu social, dans une zone géographique, incluant les liens avec les amis, le rôle associatif ou civique que remplit le gestionnaire international au sein d'un groupe particulier ayant des buts communs.

La question de « l'atout communautaire » se pose selon trois dimensions principales :

- La nouveauté de la culture du pays d'accueil par rapport au pays d'origine,
- La satisfaction envers la communauté d'origine et envers la communauté de semblables dans le pays d'accueil,
- L'attachement envers la communauté d'origine et envers la communauté de semblables dans le pays d'accueil.

AIDE LOGISTIQUE ET SUPPORT SOCIAL : Concerne l'aide au logement, l'accomplissement des formalités administratives, la découverte de la zone d'affectation à travers des voyages de préparation, la scolarité des enfants. Peuvent être prodigués par l'entité d'origine ou d'accueil, le supérieur direct ou les collègues sur place.

Si la compétence technique protège souvent d'un échec immédiat à l'occasion d'une mobilité internationale, elle ne peut dispenser de prendre en compte les aspects relationnels de l'adaptation au travail. Une abondante littérature managériale sur l'expatriation met l'accent à raison sur la nécessité d'estimer la juste durée d'une mission, d'élaborer des plans de successions bien adaptés pour pouvoir être accueilli à son arrivée et passer le relais à un collègue lors de son départ, insiste sur les freins (potentiels) comme le travail des conjoints, les contraintes liées à l'éducation des enfants, l'anxiété de la gestion du retour, l'attachement au cadre de vie...

L'atout pouvoir

Les modalités de mobilisation de l'ethnicité des managers internationaux sont fortement tributaires du degré de pouvoir entretenu dans les relations de travail (« atout pouvoir »).

Dans les situations durables où personnel local et managers internationaux doivent résoudre un problème commun pouvant menacer à terme la réputation professionnelle ou l'intégrité de tous, mieux quand ce sont les managers internationaux qui, par leur savoir, sont porteurs d'intégration, alors, on constate, de la part du groupe dominant, un affaiblissement des stéréotypes négatifs et des marques d'acceptation envers un « pair » que l'on estime comme son « égal ». C'est d'abord l'équilibre des pouvoirs dans la relation qui (a) permet le mieux de saisir l'autre en sa différence culturelle, (b) tend à ramener l'échange aux difficultés de toute communication interpersonnelle et (c) facilite l'intégration des gestionnaires dans leur milieu d'accueil. Dans cette perspective, pour les gestionnaires, les stratégies d'action les plus fructueuses sont précisément celles qui reposent sur la médiation et la mobilisation dans le champ international de ressources nationales.

L'équilibre des pouvoirs dans la relation, du savoir, du contrôle des règles et de l'information, permet le mieux de saisir l'autre en sa différence et tend à ramener l'échange aux difficultés de toute communication interpersonnelle.

Un nouvel équilibre

(Alice Renou – Université Paris Nanterre)

Changer de travail, c'est faire le deuil d'une certaine situation sociale, d'un cercle de collègues, d'un environnement professionnel, au détriment d'autres. Dans un environnement professionnel, le changement signifie accepter d'utiliser de nouvelles méthodes au détriment d'anciennes. Pour que le changement soit effectif, il faut que les acteurs concernés l'acceptent. Cette acceptation, qui est un processus complexe, passe d'abord par une prise en compte des résistances, qui doivent être comprises. Il s'agit ensuite d'opérer un recadrage, c'est-à-dire de se placer, ou de placer l'autre, dans une autre perspective face à ce qui pose problème. Adopter un nouveau regard, renoncer à certaines convictions, permet d'accepter le déséquilibre provisoire entraîné par tout changement, pour atteindre ensuite un nouvel équilibre construit sur ces nouveaux points, plus positifs.

La population de managers étudiés peut s'appréhender à travers la distinction entre ceux qui sont porteurs d'un savoir spécifique dans la société d'accueil, individus le plus souvent capables d'adopter un trait culturel nouveau sans rejeter leur propre acquis culturel, et les autres, vivant leur mobilité internationale comme une période d'acquisition accélérée de compétences au sein d'un milieu socio-professionnel plus qualifié qu'eux.

Dans la plupart des cas, la réussite à l'étranger des cadres internationaux dépend également de la présence ou pas, au sein du pays d'accueil, d'une communauté de pairs, qui permette à l'individu de maintenir, hors de la sphère du travail et du cadre strict des rapports de production, un lien affectif fort avec la culture d'origine (ce que nommons "atout communautaire"). Cette communauté n'est pas forcément celle de compatriotes car nombre de cadres cherchent à faire vivre l'image de « citoyens du monde ». Ils complexifient ainsi les lignes strictes de démarcation nationales de ceux qui les observent ou les gèrent, et parviennent, pour les plus privilégiés d'entre-eux, à trouver des connaissances en relais dans les lieux où ils circulent. « *À quoi cela sert de vivre à l'étranger, à Londres, Tokyo ou New-York, si ce n'est pas pour se faire des amis de tous pays !* », nous déclare une jeune cadre marketing d'origine danoise de l'entreprise *Gamma*.

La création d'un espace intermédiaire culturel, ethnique et psychique protéiforme permet aux conflits suscités par l'acculturation de se négocier dans un va et vient dynamique, afin de trouver des compromis viables entre langue maternelle, langages de l'entreprise, culture d'origine, culture du pays d'accueil, culture professionnelle de l'organisation mondialisée. Cet attachement communautaire vécu surtout hors des murs de l'entreprise, illustre le caractère imbriqué de l'identité collective et de l'identité individuelle du manager international : se lier à une collectivité unifiante revient à se lier à soi-même et donner sens à ses actions dans l'entreprise. Il faut croire que notre sentiment d'identité tient à ces rituels, à ces gestes coutumiers, à ces lieux rassurants qui donnent une impression d'invariance dans des moments changeants.

Ce fait de pouvoir vivre en « quartier », voire en certains cas de dangers physiques importants, en « ghetto national » à l'étranger, grâce aux associations de compatriotes, aux écoles ou aux lieux de culte de son pays d'origine, est généralement un privilège des classes supérieures, majoritairement celui des Français au sein des entreprises *Alpha* ou *Gamma* étudiées en ce livre.

Face à une perception différentielle du temps comme de l'espace en terre étrangère, les liens communautaires très resserrés issus d'institutions (associations de compatriotes, cercles féminins, églises, écoles...) permettent d'assurer un décodage progressif des mœurs de la société environnante. Ces liens, comme le rappelle un questionnaire d'*Alpha* permettent d'assouvir le besoin de se sentir membre d'une partie qui nous dépasse et « *l'absence de lien communautaire peut avoir des conséquences néfastes insoupçonnées. Ainsi, je me rappelle qu'un cadre africain basé à Pau avait pris l'habitude de se réveiller à trois heures trente du matin pour écouter successivement trois émissions d'informations d'une heure chacune sur RFI et Africa Radio. Au bout de quelques mois, il décida de ne presque plus dormir pour s'adapter et être efficace mais du arrêter pour éviter l'épuisement nerveux et*

faire face à sa lourde charge de travail en entreprise. Son rapatriement eut lieu quelques mois plus tard ».

Parce que leur mobilité est limitée du point de vue des effectifs mobilisés, et s'exerce donc le plus souvent en dehors d'une forte enclave intercommunautaire, les managers mobiles issus de filiales semblent ainsi plus exposés que les expatriés français au risque du déracinement culturel. Les possibilités, pour les managers internationaux, de trouver au sein d'une communauté de semblables les moyens de décoder les mœurs et les pratiques coutumières de la société d'accueil, n'offrent qu'un degré de proximité relative entre les diverses cultures en présence par rapport au pays d'accueil. Ainsi, on soulignera qu'un cadre congolais affecté en France, parlant français dès le plus jeune âge, disposera a priori de davantage de repères culturels pour « s'orienter », et d'associations congolaises en France pour « exister », qu'un cadre colombien ou kazakh. Des parentés institutionnelles, culturelles ou linguistiques ténues existent en effet depuis longtemps entre la France et le Congo.

Ainsi, certains managers socio-économiquement et socialement privilégiés (nous pensons aux « Transnationaux » dans notre typologie), à chacune des étapes de leur mobilité, retrouvent des repères familiaux, s'appuient sur des appartenances à des clubs et associations internationales. Ces repères internationaux définissent un territoire d'échanges symboliques qui garantit une certaine unité de l'homme et qui combat l'éparpillement, facilite la scolarité des enfants et fournit même souvent du travail ou de fortes facilités d'intégration aux épouses et conjoints. Quelle que soit leur nationalité, ces individus ont tendance à se regrouper et à s'abriter en « colonies nationales » dans des zones consacrées à leur présence, des lieux (des banlieues choisies et « spécialisées ») qu'ont pu occuper leurs collègues ou leurs aînés qui les ont précédé.

L'atout familial

En rupture avec un modèle traditionnel de l'expatriation « en famille » et de « longue durée », nos recherches illustrent également, chez la majorité des gestionnaires internationaux étudiés, un souci de « cohérence » de leur trajectoire de carrière qui les amène, à chacune des étapes qui bornent cette dernière, à tenter de faire correspondre un mode d'intégration maximale dans l'entreprise avec un mode d'organisation familiale adéquat (« atout familial »). Les managers internationaux accentueraient en cela, par rapport au modèle de l'expatriation, la plasticité de leur cellule familiale, choisissant, en fonction du pays d'implantation, de partir seul ou en couple, avec ou sans enfants, et introduisant, à chaque mobilité, une profonde redistribution des rôles et de l'autorité au sein de la famille.

La famille nucléaire, la disponibilité des épouses et l'inscription dans une mobilité groupée entre « co-ethniques » assurent une stabilité émotionnelle en devenant un lieu protégé « d'expression de soi », un espace de « ressourcement » faisant face aux nécessités fonctionnelles et instrumentales du travail. Quand ces derniers font défaut, les risques d'échec sont importants.

Le tableau en page suivante, synthétise l'articulation des stratégies identitaires avec les atouts dont bénéficient potentiellement les acteurs de la mobilité :

Tableau 5 : Articulation des stratégies identitaires et des atouts potentiels

Atout pouvoir	-	+	+	++	+
Atout communautaire	++	++	-	-	--
Atout familial	--	-	++	+	-
	Stratégie de conservation et de repli autour d'éléments culturels d'origine <i>Les « conservateurs »</i>	Stratégie de revendication culturelle et d'affirmation d'un sentiment d'appartenance à un groupe d'origine <i>Les « défensifs »</i>	Stratégie d'emprunts alternés et de mise en liaison « syncrétique » d'éléments culturels <i>Les « opportunistes »</i>	Stratégie d'articulation « syncrétique » d'éléments culturels <i>Les « transnationaux »</i>	Stratégie de conversion à une culture d'adoption <i>Les « convertis »</i>

Légendes : (+) Influence positive sur l'adaptation au travail / (-) Influence négative sur l'adaptation au travail.

J. L. Latack propose de distinguer trois types de support social conféré en général au salarié en entreprise : le support informationnel, le support émotionnel qui consiste à pouvoir compter sur quelqu'un et lui confier ses préoccupations ainsi que le support tangible qui se matérialise par une aide directe¹. Au sein du groupe *Alpha*, les managers internationaux disposent, à notre sens, de trois appuis de support social : le supérieur direct (aide dans le travail, attention hors travail), les collègues, ainsi que le support de la filiale d'origine (courriers, contacts réguliers, parrainage, gestion anticipée du retour...).

Nos travaux montrent que les conduites des managers internationaux se différencient d'un modèle de l'expatriation traditionnel, porté par les Français pendant plusieurs décennies au sein d'*Alpha* : épouses au foyer, mobilité groupée entre compatriotes, dans un même espace physique de voisinage, participation intense à des associations sportives, religieuses ou scolaires, mise en place de sévères dispositifs de « mise à l'écart culturel » des enfants dans le pays d'accueil (à travers un contrôle strict des fréquentations, des lectures, des programmes télévisés, des heures et des lieux de sortie)².

Comme déjà évoqué, le souci de « cohérence » de leur trajectoire de carrière amène nombre de managers internationaux, à tenter de faire correspondre un mode d'intégration maximale dans l'entreprise avec un mode d'organisation familiale adéquat (« atout familial »)³. Les managers internationaux accentuent en cela, par rapport à leurs collègues français expatriés, la

¹ J. L. Latack, « Work, stress and careers : a preventive approach to maintaining organizational health », in M. B. Arthur, D. T. Hall et B. S. Lawrence, *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, 1993.

² Il revient de constater que tous les Français expatriés de l'entreprise n'ont jamais intégré, ni n'ont fait le même usage des « communautés expatriées ». L'attitude d'expatriés français dans les filiales africaines, défiant les conventions communes, pour vivre en concubinage ce que les sociologues appellent un « mariage hétérogène » avec une très jeune femme du pays d'accueil, illustre un de ces comportements déviants. Doublement rejetés par la communauté expatriée et par la famille de la jeune femme, ceux-ci tournent résolument le dos aux formes de solidarité locale les plus usuelles et poursuivent souvent à terme le projet de s'enraciner dans le pays d'accueil.

³ « Alors qu'un cadre international peut avoir une secrétaire ou un bon collègue pour lui expliquer les coutumes locales et étrangères, le conjoint doit compter sur ses propres capacités pour résoudre les problèmes du foyer. Ce n'était pas la même chose, et c'était certainement plus facile, pour les femmes expatriées qui interagissaient avec la communauté française des expatriés » témoigne ce cadre français, ancien directeur du personnel au Gabon, qui souligne, par ailleurs, que « les deux adaptations du cadre international et de son conjoint sont liés ». Quand la mobilité se déroule en famille, deux variables principales éclairent, à nos yeux, l'adaptation du conjoint pour les cadres internationaux : le fait d'avoir un travail avant l'affectation internationale ainsi que le degré de concertation de la décision avant le départ. Nous constatons, en effet, que les femmes de managers internationaux qui travaillaient avant le départ semblent avoir une faculté supérieure aux autres à résoudre les difficultés d'adaptation qui reposent sur les efforts linguistiques, posséder la capacité de remplacer ce qu'elles appréciaient dans le pays d'origine par ce qui est disponible dans le pays d'accueil...

plasticité de leur cellule familiale, choisissant, en fonction du pays d'implantation, de ne pas suspendre l'activité professionnelle de l'épouse, de partir donc seul ou en couple, de confier leurs enfants à des institutions spécialisées (pensions, écoles ou lycées internationaux...) et introduisant, à chaque mobilité, une profonde redistribution des rôles et de l'autorité au sein de la famille¹. Vivre une mobilité internationale, c'est vivre plus que d'autres salariés en entreprise une interrogation critique sur la socialisation professionnelle mais aussi sur celle qui s'exerce dans les cercles familiaux, amicaux, affinitaires. Les managers mobiles seraient, en cela, confrontés à une double interrogation : sur leurs capacités de socialisation « secondaire » au travail mais également sur leurs capacités à revoir, en les adaptant aux exigences de l'emploi, les modèles de socialisation « primaire » de la famille, du couple, de l'éducation des enfants, de l'entretien des relations avec ceux qui sont proches et qui semblent loins...

La première partie de notre ouvrage a souligné combien la notion de compétence interculturelle se trouvait transformée dans la mondialisation en cours et la « mise en mobilité généralisée »² qui en découle. Cette « mise en mobilité généralisée » a partie liée avec l'exigence structurelle qu'est devenu l'impératif de flexibilité du capitalisme contemporain (il s'agit d'attirer les entreprises à s'implanter sur un territoire et à bénéficier des différentiels de coûts) et aussi avec un imaginaire (globalitaire) valorisé qui lui donne sens en surplomb (convaincre les individus à être ou continuer d'être mobiles). Cette première partie est venue souligner la manière dont un individu fait usage de la mobilité des autres afin de poursuivre ses propres intérêts. L'avenir nous conduira à étudier davantage encore le « panachage » de différentes formes de mobilité (voyages d'une journée, mobilités courtes et fréquentes à partir d'un centre névralgique, affectation de plus longue durée en

¹ Pour les managers d'*Alpha* issus des pays en voie de développement, nous constatons que la mobilité internationale, quand elle est vécue en couple, fait aussi souvent connaître une forme de progrès comme un degré de confort matériel très supérieur, une émancipation relative des femmes ou des enfants, qui peut rendre ensuite problématique un retour à un état antérieur de la socialité. De retour dans la filiale d'origine, les parents qui ont vécu la mobilité internationale auront du mal à concilier les références à deux systèmes de valeurs différents en matière d'éducation : un système classique et enraciné où l'autorité joue certainement le rôle le plus important et le système nouveau, axé sur le respect de l'autonomie des enfants, de plus en plus fascinant ; le système reconnu par la famille élargie contre celui légitimé au quotidien par les collègues de travail.

² A. Bourdin, "L'individualisme à l'heure de la mobilité généralisée", dans S. Allemand, F. Ascher et J. Lévy, *Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines*, Éditions Belin, 2004, pp. 91-98.

famille ...) qui renvoient à des temporalités sociales spécifiques¹. D'autres champs de recherche que ceux portant sur la sociologie de l'entreprise font le constat du développement de la bi-résidentialité à l'échelle de la semaine, du développement de la pendularité², de très longue distance associée au travail à domicile ou à la garde alternée des enfants après un divorce qui a des conséquences sur la façon de gérer ses mobilités.

À titre d'exemple, il convient d'étudier comment être père ou mère à distance et comment le rester en dépit de la séparation géographique qui peut se prolonger ? Cette question pourrait se décliner sur des domaines à la fois de la parentalité transnationale (qui est mobile en ce cas ?) et des solidarités transgénérationnelles via la réciprocité différée des soins pour des parents devenus âgés par des enfants ou petits enfants eux-mêmes soignés durant leur enfance. Il s'agit bien d'une économie de la parenté transnationale à explorer et des pratiques de gestion des ressources humaines à inventer.

D'autres prolongements de notre travail d'enquête sur la mise en mobilité généralisée nous apparaissent souhaitables :

On pourra, tout d'abord, se demander dans quelle mesure la figure des « ubiquistes » ne consacre pas, en réalité, une permanence des mécanismes de puissance sociale à travers les siècles. Ceci conduira à davantage porter au jour les logiques invariantes de fonctionnement des élites et des puissants. A. Barrère et D. Martuccelli remarquent ainsi que les dominants de l'ère féodale puis industrielle se sont inscrits « conjointement dans un lieu et dans la durée, et ils pouvaient, grâce à leur pouvoir, agir à la fois dans le temps et à distance, et ainsi maîtriser parfaitement les « incorporels ». Autrement dit, la mobilité implicite dans cette représentation de la domination étant celle des *conquistadores*, des « sujets » du souverain, des « colonisateurs » de la République, c'était essentiellement par procuration que les dominants vivaient la mobilité »³.

¹ P. Pierre, « Mobilité internationale des élites et stratégies de l'identité », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 19, numéro 1, 2003 ; L. Gherardi et P. Pierre, « Population mobile dans les grandes entreprises : compétences acquises et coûts humains », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 24, n°3, 2008 ; L. Gherardi et P. Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et "ubiquistes" », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°26, 1, 2010.

² Nous pensons en particulier à la « pendularité » avec bi-résidentialité des travailleurs qui effectuent des va-et-vient réguliers entre deux lieux. Certains rentrent tous les soirs au domicile, d'autres cumulent plusieurs modes d'habitation. Dans certains cas, l'habitat est utilitaire et l'attache affective s'inscrit dans des liens (praticiens et personnels) plutôt déconnectés de l'ancrage géographique. Ce mode flexible renforce la réactivité et la disponibilité face au changement. Dans d'autres, l'attachement aux lieux est symboliquement plus chargé : la séparation sphère privée/sphère professionnelle permet l'ancrage de deux vies à préserver.

³ A. Barrère et D. Martuccelli, La modernité et l'imaginaire de la mobilité : inflexion contemporaine, *Cahiers internationaux de sociologie*, n°118, 2005.

On pourra ensuite s'intéresser à la physionomie des réseaux constitués sur le long terme par les différents acteurs de la mobilité, et cela selon plusieurs dimensions : l'aide reçue, l'amitié, les relations de proximité souhaitées... Pour L. Gherardi, l'ubiquité s'apparente à une stratégie transversale à deux autres espaces¹ : l'espace du renom et l'espace des positions institutionnelles. Nous aimerions en savoir plus sur la manière dont les réseaux formés par les ubiquistes fonctionnent et dont leurs membres s'entendent, se reconnaissent... bref sur la façon dont ils se constituent en système (à travers des clubs d'échanges de savoir, des bourses de connaissances, des banques de données et des réunions informelles), et voir, par exemple, dans quelle mesure ces systèmes fonctionnent selon une logique de don-contredon cher à M. Mauss, où les hommes qui donnent se confirment les uns les autres qu'ils ne sont pas des choses², ou selon une logique transactionnelle utilitaire et marchande. Ces flux de mobilité sont à l'origine de la création d'espaces transnationaux, remettant aussi en cause les hiérarchies territoriales établies (pensons aux souverainetés de potentats locaux ou étatiques).

On devra également questionner les possibilités qu'accroissent les nouvelles techniques de communication et d'action à distance et qui participent à l'entretien d'un nouvel imaginaire de l'« ubiquité » qui structure le champ de la mobilité internationale. A. C. Wagner nous incite, sur ce point, à la prudence : « les brassages sociaux sont bien contrôlés et ne doivent pas être surestimés. Il n'y a pas de syndicalistes dans les cercles de rencontre pour les cadres expatriés, qui eux-mêmes ne sont pas introduits dans les réunions mondaines des hautes classes cosmopolites »³.

On pourra aussi chercher à mieux comprendre les compétences spécifiques de type interculturel développées par les ubiquistes. Derrière l'expérience de l'ubiquité positionnelle, la question de la cohérence des registres de justification, des systèmes de contrôle pour les ubiquistes devra être posée parce que rien ne nous dit que les doublures des ubiquistes, mobiles ou sédentaires, se contentent d'être des automates sociaux ou des « idiots culturels » utiles. Comme chacun d'entre nous, les ubiquistes font l'expérience d'un monde dans lequel « on apprend toujours seul mais jamais sans les autres »⁴.

¹ L. Gherardi, *La mobilité ambiguë. Espace, temps et pouvoir aux sommets de la société contemporaine*, Omniscryptum, 2010, p. 178.

² C. Lefort, *Les formes de l'histoire. Essais d'anthropologie politique*, Gallimard, 1978.

³ A. C. Wagner, *Les classes sociales dans la mondialisation*, La Découverte, 2007, p. 94.

⁴ P. Carré, *L'apprenance*, Dunod, 2005.

PARTIE 2

LE SAULE ET LE NÉNUPHAR

POUR UNE APPROCHE NOUVELLE DU MANAGEMENT INTERCULTUREL



Cette œuvre est visible en couleur sur le site suivant :
<http://heartbykron.wixsite.com/kron/gallery>

Car JE est un autre...

Toute poésie antique aboutit à la poésie grecque, Vie harmonieuse. - De la Grèce au mouvement romantique, moyen âge, - il y a des lettres, des versificateurs. D'Ennius à Theroldus, de Theroldus à Casimir Delavigne, tout est prose rimée, un jeu, avachissement et gloire d'innombrables générations idiotes : Racine est le pur, le fort, le grand. - On eût soufflé sur ses rimes, brouillé ses hémistiches, que le Divin Sot serait aujourd'hui aussi ignoré que le premier venu auteur d'Origines. - Après Racine, le jeu moisit. Il a duré deux mille ans !

Ni plaisanterie, ni paradoxe. La raison m'inspire plus de certitudes sur le sujet que n'aurait jamais eu de colères un Jeune-France. Du reste, libre aux nouveaux d'exécrer les ancêtres : on est chez soi et l'on a le temps.

On n'a jamais bien jugé le romantisme. Qui l'aurait jugé ? Les Critiques ! ! Les Romantiques, qui prouvent si bien que la chanson est si peu souvent l'œuvre, c'est-à-dire la pensée chantée et comprise du chanteur ?

Car JE est un autre. Si le cuivre s'éveille clairon, il n'y a rien de sa faute. Cela m'est évident. J'assiste à l'éclosion de ma pensée : je la regarde, je l'écoute : je lance un coup d'archet : la symphonie fait son remuement dans les profondeurs, ou vient d'un bond sur la scène.

Si les vieux imbéciles n'avaient pas trouvé du Moi que la signification fausse, nous n'aurions pas à balayer ces millions de squelettes qui, depuis un temps infini, ont accumulé les produits de leur intelligence borgnesse, en s'en clamant les auteurs !

(A. Rimbaud)¹

¹ A. Rimbaud, *Lettre du voyant*, 15 mai 1871, adressée à A. P. Démény.

Pour une approche nouvelle du management interculturel

La première partie de notre ouvrage a cherché à penser la réalité sociale des très grandes entreprises à partir d'une série d'observations directes, que nos parcours de praticiens ont pu permettre, ainsi que d'une analyse de témoignages soulignant le jeu complexe des conduites de ceux qui, mobiles, ont une vie de travail « mondialisée ».

La mobilité spatiale a été présentée comme un « phénomène social total » au sens où elle n'est jamais seulement un déplacement, ni même uniquement une trajectoire, mais davantage un changement d'état, plus encore une action qui touche à tous les aspects du parcours d'une vie humaine¹.

Ainsi, parce que le passé de l'individu ne disparaît pas avec l'expérience du voyage, notre travail a voulu accorder toute sa place, dans ces parcours de vie, à la défense de l'usage de la notion d'ethnicité et également à celle de stratégies identitaires, trop souvent mésestimées dans l'analyse. Nous avons utilisé la métaphore du « bricolage » pour décrire une population encore mal connue du travail ethnographique et sociologique propre aux diverses mondialisations en cours. Les personnes mobiles étudiées, dans notre livre, apparaissent comme des personnes contraintes de trouver des solutions partielles entre des niveaux d'existence séparés, interconnectés, non nécessairement compatibles (engagements professionnels, familiaux, amicaux, visées éthiques, accaparements pratiques...). Comme pour cette directrice de chantier d'une entreprise de travaux publics qui dit n'avoir jamais travaillée dans son pays de naissance, le pays de ses études et de son passeport ou comme pour ce sportif préreçu à 12 ans à Dakar et qui évolue dans un grand club russe de football après être passé par trois clubs européens différents... leur existence semble d'*archipel*. La superposition de cultures de lieux, d'espaces de transit, de territoires d'appartenances² est un réel constat mais le rapport dynamique entre ces couches d'espaces, entre ces territoires circulatoires et

¹ « Par opposition à la notion de trajectoire, inspiré d'une métaphore balistique, le terme de parcours permet de souligner la double dimension matérielle et symbolique du déplacement, son caractère évolutif et potentiellement complexe. Il suggère la capacité d'action de l'acteur qui l'entreprend sans négliger les contraintes et de déterminations du trajet, que le terme d'itinéraire tend à sous-estimer » (J. B. Fréty, « Les mobilités à l'épreuve des aéroports : des espaces publics aux territorialités en réseau. Les cas de Paris Roissy-Charles-De-Gaulle, Amsterdam Schiphol, Francfort-sur-le-Main et Dubai International », *Thèse de Géographie, Université Paris 1*, 2013, p. 46).

² A. Tarrius, *Les fourmis d'Europe : migrants riches, migrants pauvres et nouvelles villes internationales*, L' Harmattan. 1992, p. 47.

de multiples *branchements* identitaires¹ nécessite d'être précisé. Nous nous demanderons dans ce qui suit ce que ce rapport peut avoir de singulier et en quoi cette singularité peut apporter à la discipline du management interculturel.

Renouveler les catégories traditionnelles de l'analyse en management interculturel

Là où on ne l'attendait pas forcément, la première partie de notre ouvrage a donc souligné des stratégies d'acteurs « à cloche-pied sur les frontières »². On supposait l'Homme mondialisé d'un seul bloc, d'un seul tenant. Parfaitement adaptable en tous lieux de l'entreprise. Or il n'en est rien. Les stratégies des managers mobiles sont certes différentes des relations observées dans l'occupation des espaces urbains³, l'intégration aux milieux universitaires⁴ ou le rapport intergénérationnel à la citoyenneté de certaines populations immigrées⁵ mais un trait commun unit managers mobiles et populations immigrées. Ils sont sujets au « choc intraculturel » ou « *self-shock* », au sens de R. S. Zaharna⁶, que nous pourrions entendre comme une sollicitation massive de la subjectivité du sujet dépaycé, confronté à ses propres faiblesses et à la différence dont les autres sont porteurs. Les personnages de

¹ J. L. Amselle, *Vers un multiculturalisme français. L'empire de la coutume*, Aubier, 2001 (1996, p. 22).

² A. Jazouli a su isoler diverses conduites sociales caractérisant le comportement et le vécu des jeunes issus de l'immigration (*La nouvelle génération issue de l'immigration maghrébine : essai d'analyse sociologique*, CIEMI, 1982). L'auteur décrit ceux qui adoptent des conduites d'assimilation (« je suis français comme les autres »), des conduites de repli vers l'univers parental et des anciens, des conduites d'hétéronomie caricaturale (« je ne suis ni l'un ni l'autre ; je suis vraiment entre les deux ») et des conduites qui cherchent à dépasser leurs origines culturelles ambivalentes pour créer une identité originale et synthétique.

Les Africains, par exemple, ne sont pas condamnés à ne pas savoir se saisir des opportunités offertes par l'utilitarisme. Derrière les schèmes alternatifs de reconstruction identitaire pour des individus brutalement passés de l'ordre rural à l'ordre urbain des bidonvilles, les sociétés du prophétisme religieux produisent aussi de l'individualisme. L'intégration dans la société d'accueil se révèle un point de départ pour de nouvelles constructions identitaires qui réactualisent, au travers d'un processus de « remontée à la surface », des temps et des lieux investis d'élaborations imaginaires (H. Jamous, « De l'intégration aux patries imaginaires », *Sociétés contemporaines*, n°37, 2000).

³ M. Guillon et I. Taboada Leonetti, *Les immigrés des beaux quartiers*, L'Harmattan, 1986. V. De Rudder et M. Guillon, *Autochtones et immigrés*, L'Harmattan, 1987.

⁴ J. P. Payat, « Ethnicité et civilités dans l'espace scolaire », dans M. Fourier et G. Vermes, *Ethnicisation des rapports sociaux, Racismes, nationalismes, ethnicismes et culturalismes*, Vol. n°3 du colloque de l'ARIC d'Octobre 1991, L'Harmattan, 1994. J. Streiff-Fénard, P. Poutignat et L. Vollenweider, *Être un étudiant africain dans l'université française*, Rapport de recherche pour le programme interministériel « Université et ville », IDERIC, 1993.

⁵ M. A. Hily et M. Oriol, « Deuxième génération portugaise : la gestion des ressources identitaires », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, Vol. 9, n°3, 1993, pp. 81-93.

⁶ R. S. Zaharna, « Selfshock, the Double Binding Challenge of Identity », *International Journal of Intercultural Relations*, n°13 (4), pp. 501-526.

cette modernité que nous avons qualifié en début de cet ouvrage, avec H. Rosa, de « tardive »¹ ne cessent de s'interroger sur leur parcours identitaire, de constater la présence d'une part d'eux-mêmes qui questionne sans que l'autre part puisse pouvoir ou savoir répondre.

L'expérience de la mobilité, pour ces personnes, est une succession d'épreuves qui consiste à vouloir maîtriser en soi et à lire chez autrui un « jeu » incessant de signes et de comportements attendus.

Ici, la directrice de chantier devra faire face dans ses équipes de travaux publics à des pratiques religieuses locales très différentes de ses propres croyances. Elle ira d'ailleurs jusqu'à les cacher au siège parisien de l'entreprise pour ne pas à avoir à expliquer longuement ce qui serait pris pour des superstitions fort éloignées des règles de sécurité et des procédures définies comme « mondiales » (et donc supposées valables partout). Elle se voit obliger d'intégrer aux temps de travail, des rituels et des coutumes, fort éloignés des tableaux de bord du siège de l'entreprise. Ici, sur ce chantier africain, l'homme bâtisseur n'est pas seul au monde, il y a un créateur, des êtres invisibles... Et au sein de ces êtres invisibles, l'ancêtre est souvent le premier évoqué par les équipes locales. Il convient donc, pour elle, de faire un lien entre ce pont que l'on édifie et la mémoire des anciens. À entendre cette femme ingénieure, son existence professionnelle consiste « à *passer sans cesse d'un registre culturel à un autre, à bricoler d'une pratique culturelle à une autre* », à essayer de rester loyale à ce qu'elle croit juste tout en acceptant de transiger « *sur les détails pour que cela tourne au niveau du chantier et que l'on produise quand même* ».

Là, le jeune footballeur devra s'intégrer rapidement dans un dispositif tactique jamais éprouvé, taire ses incompréhensions, un fort sentiment de solitude qu'il faut cacher, « *car il faut se montrer fort* », et comprendre avec finesse, dans une langue qui n'est pas la sienne, les consignes, railleries ou encouragements de son entraîneur comme du staff médical. Au pays, le guérisseur avait la capacité de l'écouter, d'être entre deux mondes, le visible et l'invisible et aussi de le conseiller sur ce qu'il doit faire. « *Il prenait le temps. Ici, le temps vous prend et je ne comprends pas toujours les méthodes d'entraînement, ni la médecine que l'on me donne !* » exprime ce jeune talent sur qui ce club russe de football mise pour remonter en première division nationale.

Nos enquêtes rendent compte de ces dissonances constantes entre rôles tenus et rôles vécus, identités officielles et identités en coulisses, langues natives et langues apprises... Ce système de contradictions ou d'ambivalence réhabilite apparemment la place de l'individu aux dépens du statut explicatif de la culture et confirme bien que « les croyances (morales ou relatives aux évaluations empiriques) qui inspirent l'action sont d'une fermeté variable : avoir des raisons fortes ne signifie pas toujours que

¹ H. Rosa, *Accélération*, La découverte, 2010.

l'action leur soit inconditionnellement liée »¹. N. Alter remarque que « ce ne sont donc pas à proprement parler les atouts qui comptent, dans le jeu, mais la compétence à mobiliser des cadres stratégiques lorsque l'autre ne s'y est pas préparé. Il est dommage que cette perspective parfaitement convaincante, mobilisée aussi bien par la sociologie des organisations que par la théorie des jeux, ne laisse pas de place à la question de la culture »². Nous le regrettons aussi. Force de la culture et jeux des identités ne peuvent plus être entrevues dans leur séparabilité ou différenciation intrinsèque. La conception théorique de la culture que nous défendrons, dans cette partie, est donc fondamentalement relationnelle et transformative. Relationnelle au sens du déploiement à partir d'un acteur d'une architecture de relations en rhizome, et transformative au sens où ce qui pousse ou émerge en un lieu, à partir d'un même rhizome, compose avec l'environnement par un jeu d'influences croisées. Autrement dit, elle est à la fois extensive et évolutive.

Que comprendre d'un éventuel bricolage identitaire pour qui agit, coopère, communique... en contexte multiculturel ? Comment saisir dès lors, sur un plan plus théorique, en cette seconde partie, le polymorphisme de l'Homme mondialisé quand le local se déterritorialise sous l'effet du voyage et de la mobilité ? Qu'entendre, au juste, par « identité de l'hybride » pour cette directrice de chantier ou ce jeune footballeur ? Peut-on isoler, en contexte multiculturel, un acteur qui parle culturellement en son nom ou devons-nous simplement essayer de donner des traits à quoi on le reconnaît de l'extérieur, des traits qui font comme concordance ou résonance au sein d'un système de relations et que l'on nommerait alors culture ? Il est, à nos yeux, nécessaire d'expliquer combien il est contre-intuitif de considérer le bricolage identitaire des personnes mobiles, entre plusieurs pays, plusieurs régions, plusieurs villes, plusieurs réseaux humains et sociaux... comme autre chose qu'une entité abstraite qui se laisse constituer, au final, en sujet d'une proposition. C'est pourtant ce que font la plupart des auteurs en management interculturel qui ont l'habitude d'attribuer ce qui arrive à une cause unique (la culture, le Moi, le Je...). Cela montre notre difficulté à considérer un événement comme ce qui fait rentrer dans l'expérience ce qui ne rentrait pas jusqu'alors dans l'acte de vivre et de penser. Ce fil complexe que nous nommons bricolage identitaire, faute de mieux, et à la suite des écrits de M. Herskovits, R. Bastide ou C. Lévi-Strauss, nous conduit à reconnaître, comme le fait M. Foucault, que « là où l'âme prétend s'unifier, là où le Moi s'invente une identité ou une cohérence, le généalogiste part à la recherche du commencement – des commencements innombrables [...]. Suivre la filière complexe de la provenance, [...] c'est découvrir qu'à la racine de ce que nous connaissons et de ce que nous sommes, il n'y a point la vérité et

¹ J. H. Dechaux, « L'action rationnelle en débat. Sur quelques contributions et réflexions récentes », *Revue Française de Sociologie*, 2002, 43-3. pp. 557-581.

² N. Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012, p. 159.

l'être, mais l'extériorité de l'accident »¹ ? Pourquoi absolument vouloir appréhender ce bricolage sous le prisme impératif du « Un » et d'une éthique de la personne fondée sur le principe de responsabilité et donc sur l'autonomie ? Les deux moitiés du vrai pourraient n'avoir aucun rapport entre elles. Faudrait-il alors parler de correspondance, coexistence, conformité, penser ce bricolage comme un point où il se peut qu'il arrive quelque chose ?

Nous croyons ainsi en un nécessaire renouvellement des catégories d'analyse du management interculturel quand celui-ci s'attache à comprendre l'action comme « rationnelle »², surestime la dimension nationale de la culture et pèse les conditions du déterminisme culturel et de la liberté de l'acteur dans un monde en métamorphose. « À l'agent calculateur rationnel, émetteur et récepteur de messages, mobile et gestionnaire de sa vie que nous décrivent de nombreux livres de management » souligne J. F. Chanlat, « il manque, en effet, beaucoup de choses sans lesquelles nous ne pouvons pas nous dire pleinement humain »³.

Afin de contribuer à ce renouvellement, le mouvement général de notre analyse, dans cette seconde partie de notre livre, est celui du questionnement du sujet transcendant et du sentiment d'unicité personnelle – pourtant caractéristique centrale des cultures occidentales⁴ – et entendu comme un impératif social internalisé par la majorité des jeunes occidentaux dès leur enfance⁵.

¹ M. Foucault, « Nietzsche, la généalogie, l'histoire », *Lectures de Nietzsche*, Le livre de poche, 2000 cité par E. Gardella, « Du jeu à la convention. Le self comme interprétation chez Goffman », *Tracés*, 4, 2003.

² « C'est l'action en tant que « phénomène », justifiable d'une approche analytique, qui intéresse le sociologue, non l'action « en soi », qui reste inconnaisable pour l'entendement » résume J. H. Déchaux (« L'action rationnelle en débat. Sur quelques contributions et réflexions récentes », *Revue Française de sociologie*, 2002, 43-3. pp. 557-581).

³ J. F. Chanlat, *Sciences sociales et management*, Éd. Eska et Presses Universitaires de Laval, 1998, p. 82. Depuis trois décennies, on notera, dans le champ de la sociologie du travail et des entreprises, une influence plus égale entre des approches néo-marxistes et néo-durkheimiennes qui visaient à mettre au jour une « économie générale de la détermination des pratiques » à quoi se résume toute société et des sociologies de l'action qui se réclament de l'héritage wébérien. J. Habermas (*Vérité et justification*, Gallimard, 1999, p. 293) pointe depuis longtemps, dans nos sociétés, une substitution de « la subjectivité transcendantale de la conscience » par « l'intersubjectivité détranscendentalisée du monde vécu ».

⁴ 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.

⁵ J. Jetten, R. Spears and A. S. R. Manstead, "Defining dimensions of distinctiveness : Group variability makes a difference to differentiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1998, pp. 1481-1492.

Comment apercevoir l'opérateur logique qui préside à la construction de soi en contexte multiculturel¹ ? Cette seconde partie de notre ouvrage – analyse après description – vise à explorer un appareil théorique de l'action en contexte multiculturel en n'hésitant pas à mobiliser des outils « hors champ » de la gestion, issus notamment de la philosophie² et qui vont nous aider à cerner ces trajectoires archipéliques, ce questionnement d'un « sujet » qui parlerait, agirait au nom de « sa » ou de « ses » cultures.

Chez les sociologues et les anthropologues, on parlait naguère d'« acculturation », puis d'interpénétérations et d'entrecroisements de civilisations différentes, de principes de coupures d'une culture à une autre. Un large détour philosophique, par une pensée dite du devenir qui ne recourt pas à « une entité préexistante »³ pour expliquer le sentiment de la permanence de nos identités (G. Simondon, G. Deleuze⁴ et F. Guattari ou encore É. Glissant), nous sera nécessaire pour saisir autrement cette aptitude à passer d'un espace à l'autre et penser la mobilité à la fois comme compétences en situation et comme ensemble de capitaux.

Les niveaux des discours et des valeurs, quant bien-même celles-ci seraient valeurs nationales (selon l'influence des travaux de G. Hofstede en management interculturel), ne contiennent pas à eux seuls toute la problématique de la construction du sens. On n'expliquera jamais le parcours de Raffaëlla T ou de cet iranien, rencontrés en première partie de notre ouvrage, en leur demandant leurs papiers d'identités afin de fixer une identification nationale. Chercher à dégager les formes invariantes qui confèrent sens et constance aux interactions quotidiennes revient à vouloir saisir le processus effectif par lequel des différences s'engendrent dans l'être et la pensée. Les notions de substance, de forme, de valeurs et même de « référentiel de sens » sont-elles adéquates pour penser l'opération par laquelle l'être vient à se *personnaliser* (perspective sartrienne) ou à *s'individuer* (perspective simon-

¹ 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. 169.

² Pour G. Deleuze, « un livre de philosophie doit être pour une part une espèce très particulière de roman policier, pour un autre part une sorte de science-fiction » (*Différence et répétition*, PUF, 1968).

³ 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. 175.

⁴ « G. Deleuze est le premier à avoir tenté de penser le sens, distinct du signifié, sans recourir à la transcendance du sujet ou de la conscience (par rapport au système du signifiant). Le sens deleuzien n'est pas le noème d'une conscience, une essence. Le sens deleuzien émerge du non-sens et n'a pas de « sens » (de signification supplémentaire). Il fait sens, il agence ou est agencé (dépend d'un agencement). Il faut donner toute sa signification (active, productive) au verbe faire. Le sens fait irruption, est produit comme un effet « effet de sens », en rapport avec les failles irréductibles qui creusent les structures signifiantes. Le sens ne détenant aucune position de surplomb, totalisante, il n'est pas de l'ordre d'un méta-langage. Il n'est pas non plus, comme dans la dialectique, le terme d'une téléologie. Il est antidialectique. » (P. Mengue, « Logique du sens », dans *Le vocabulaire de G. Deleuze* (sous la dir. de R. Sasso et A. Villani), *Les Cahiers de Noesis*, n°3, Printemps 2003, p. 231).

dienne) ? Ne doit-on pas ajouter à notre vocabulaire de chercheur en management interculturel, les notions d'intersubjectivité, de résonance interne, de potentiel énergétique, d'ordres de « grandeur »¹ ? Nous le pensons et allons dire pourquoi dans ce qui suit.

Si nous nous inspirons de philosophes du devenir, comme G. Deleuze et F. Guattari, à la suite de la théorie stoïcienne des “incorporels”, c’est pour mieux saisir ce qui fait que l’événement émerge des dynamismes intensifs et des différences et ce au-delà de tout ordre transcendant. Comment comprendre « l’essence singulière de l’événement »² ? Tout concourt ici à mettre en doute le caractère radical du « principe séparatif »³ et d’une posture qui s’établirait dans l’horizon discursif et textuel d’une intelligibilité à laquelle on pourrait avoir accès d’une manière exclusivement déductive. Avec l’œuvre des philosophes du devenir, nous mesurerons combien le Cogito, le Moi et, au final, le langage ne sont qu’une des multiples manières dont nous faisons l’expérience du monde et de ses objets que nous touchons, nous regardons...

Identité – dimension souvent oubliée des recherches en management interculturel – et culture doivent être pensés ensemble pour entrevoir le rapport au monde de celui que nous nommons Homme mondialisé. Culture et identité sont les composantes et processus d’une entité plus large, l’être. Nous aurons à cœur de ne pas laisser croire que la compréhension de la culture et de l’individu épuise toute compréhension de l’être et de ses métamorphoses.

¹ G. Simondon, *L’individuation à la lumière des notions de forme et d’information*, Éditions Millon, 2013, p. 32.

² L. M. Possati, « P. Ricœur et G. Deleuze, lecteurs de Spinoza », *Études ricoeuriennes*, Vol. 4, n°2, 2013, p. 127. Dans l’éthique deleuzienne, « toutes les choses se présentent comme des mélanges de corps ; le monde est composé par des corps qui se croisent, se mélangent et entrent en collision. Les événements sont les effets produits par ces mouvements ». « Kant s’est limité à traiter des conditions a priori de l’expérience possible de la nature ; il est resté dans le domaine de la science newtonienne, de la représentation, du schéma sujet/objet, de la logique fondée sur le principe de bivalence. G. Deleuze, au contraire, se propose de dépasser le cadre de la représentation et de l’identité binaire : en cela, sa critique rejoint aussi celle de P. Ricœur, dont le projet d’une philosophie de la volonté, à partir de la dialectique du volontaire et de l’involontaire, naît de la contestation de la suprématie husserlienne des actes objectivants. Mais G. Deleuze n’épouse aucunement une phénoménologie de l’homme capable : il conçoit une forme d’empirisme transcendantal, où le “transcendantal” désigne le domaine des conditions non-représentatives de l’expérience, ou mieux l’inconscient comme ensemble chaotique de forces ou différences pures » (L. M. Possati, « Ricœur et Deleuze, lecteurs de Spinoza », *Études ricoeuriennes*, Vol. 4, n°2, 2013, p. 131).

³ M. Lussault, *L’homme spatial*, Le Seuil, 2007, p. 52.

Proposer un cadre théorique de l'interculturalité

La deuxième partie de ce livre s'avère donc être une tentative théorique de penser la discipline du management interculturel lorsqu'il n'y a pas de hiérarchie entre valeurs et comportements, haut et bas, extérieur et intérieur... ou, plus précisément, quand l'interprétation du sens se fait selon des répertoires de signification très différents comme c'est le cas des managers mobiles décrits en première partie de notre ouvrage. Nous tenterons une sortie. Les figures du nénuphar et du rhizome, liées à une logique philosophique des multiplicités, nous aideront à échapper à la perspective idéaliste d'un sujet organisateur du sens. Tandis que la notion de bricolage inviterait plutôt à penser la successivité des événements connus par les managers mobiles, la figure du rhizome, conduit elle plutôt à une sorte de « *cartographie* d'appréhension aérienne, en surplomb, révélant tous les lieux étendus de provenances » ayant concouru simultanément à produire des rencontres¹.

En quoi l'individu adopte-t-il un comportement, des attitudes et de bonnes raisons de le faire tout en fournissant des manières potentiellement antagonistes de les justifier ? Nos recherches montrent que certaines croyances ont pour cause des raisons que les autres individus d'autres pays ou contextes ne jugent pas comme valides ou légitimes. En cela, les recherches interculturelles apparaissent bien comme une possible science des effets de contextes qui se diversifient (mondialisation, migrations, extension des technologies...) et des croyances collectives que l'on peut envisager comme systèmes d'arguments qu'un individu conserve tant qu'il n'y voit pas de concurrent sérieux.

Qu'elles décrivent les sociétés nationales selon des axes de dimensions et préoccupations universelles comme G. Hofstede ou F. Trompenaars, ou qu'elles s'attachent à détecter un « référentiel de sens » collectivisé dans une société déterminée comme P. d'Iribarne, les approches devenues classiques du management interculturel² font appel aux figures de l'iceberg ou de l'arbre solidement enraciné³, à des formes métaphoriques pour décrire la culture, en ce qu'elles ont de plus visible ou au contraire de plus profond. Ces approches sacrifient, le plus souvent, à des logiques « partitionnelles » où la société toute entière se découpe en fractions. Dans toutes ces approches, force est donnée aux structures, aux substances, au poids de

¹ P. Chanson, « Le paradigme du métissage : déclinaisons et combinaisons d'une donne aux penseurs multiples », *Alterstice*, 4(2), 2014, p. 13-24.

² J. F. Chanlat et P. Pierre, *Le management interculturel. Évolution, tendances et critiques*, EMS, 2018.

³ J. P. Segal (« Pour une analyse culturelle des enjeux associés à la modernisation des organisations : une comparaison franco-allemande », *Communication au Colloque ATLAS AFMI*, 30 Mai 2012) révèle que « dans un échange de correspondance avec P. d'Iribarne, autour de la traduction hollandaise du livre *La logique de l'honneur*, réalisée par son épouse, G. Hofstede écrit « Je m'attache à décrire les différentes espèces d'arbre de la forêt, vous vous attachez à en décrire la chair et l'écorce ».

l'éducation, aux formes de l'habitus au sens bourdieusien¹. Nous caractériserons cette perspective par l'image du *saule*.

Avec R. Depestre, c'est la métaphore végétale des racines multiples du banian - arbre symbolique chez les hindouistes et les bouddhistes - qui est sollicitée, comme résultat de cumuls successifs et de tentatives aériennes tombées au sol qui deviennent racines à leur tour, et aussi celle textile avec le « métier à métisser »².

Certains chercheurs ont l'habitude de couper des fils, de sectionner, de mettre côte à côte telle ou telle nation, tel ou tel groupe social... Ils se feront défenseurs de la métaphore du saule. Mais on peut aussi ouvrir les fibres d'un tissu, les déplier et chaque fil pourrait alors nous raconter une histoire différente sur sa couleur et sa mise en forme par le mouvement des appareils ou des mains humaines qui ont permis de tisser... Nous sommes faits aussi de ce que nous avons perdu.

Avec la même laine, on obtient une matérialité différente, des résultats différents sous l'emprise des effets "incorporels" liés par exemple à la taille des aiguilles ou aux trous que l'on ferait dans le tissu. On en arrive à percevoir quelque chose qui vient trouer la densité des choses et qui est dans sa substance sans véritablement y être puisque c'est un trou. Le mouvement pousse telle matière - culturelle - à prendre forme. La qualité d'un tissu serait ainsi à chercher aussi dans un ensemble de relations extérieures à ce tissu, à un tissu de liens sans réelle possibilité de point d'arrêt à une division, à une dissémination. Cet ensemble de relations à « valeur d'être » défend une tradition philosophique de l'individuation à laquelle nous en appellerons dans cette seconde partie³. Exister c'est être lié. Poser ce principe permet pour

¹ Chez P. Bourdieu, « la théorie de l'habitus vise à fonder la possibilité d'une science des pratiques échappant à l'alternative du finalisme et du mécanisme » (P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit, 1984). Il écrit : « L'habitus, système de dispositions acquises par l'apprentissage implicite ou explicite qui fonctionne comme un système de schèmes générateurs, est générateur de stratégies qui peuvent être conformes aux intérêts objectifs de leurs auteurs sans avoir été expressément conçues à cette fin » (*Ibidem*, p. 119-120) « Il y a une économie des pratiques, c'est-à-dire une raison immanente aux pratiques, qui ne trouve son « origine » ni dans les « décisions » de la raison comme calcul conscient, ni dans les déterminations de mécanismes extérieurs et supérieurs aux agents (...), faute de reconnaître aucune forme d'action que l'action rationnelle ou la réaction mécanique, on s'interdit de comprendre la logique de toutes les actions qui sont raisonnables sans être le produit d'un dessein raisonné ou, à plus forte raison, d'un calcul rationnel ; habitées par une sorte de finalité objective sans être consciemment organisées par rapport à une fin explicitement constituée ; intelligibles et cohérentes sans être issues d'une intention de cohérence et d'une décision délibérée ; ajustées au futur sans être le produit d'un projet ou d'un plan », dans P. Bourdieu, *Le Sens pratique*, Éditions de Minuit, 1980, pp. 85-86, cité par A. Dewerpe, « La stratégie chez Pierre Bourdieu », *Enquête, sociologie, anthropologie, histoire*, n°3, 1996, p. 196.

² R. Depestre, *Le métier à métisser*, Stock, 1998 ; Voir aussi P. Chanson, *Variations métisses : Dix métaphores pour penser le métissage*, Éditions Academia, 2011.

³ G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013.

nous d'entrevoir le lien que l'on peut faire entre identités et cultures, être et devenir.

Le but est moins, pour nous, de récuser l'effectivité du poids des normes sociales et des déterminismes culturels que de modifier leur statut explicatif. Nous voulons éviter les fractionnements pour considérer une présence du Tout : la société dans sa globalité au sein des parties. La manifestation des normes et déterminismes influe sur plusieurs niveaux d'existence. Ainsi, nous considérerons que les notions d'honneur, d'individualisme, de perte de face, de féminité et masculinité, de liberté, d'égalité et de fraternité... si elles sont sollicitées pour intervenir localement pour résoudre une action sociale ou de management, changent suivant les problèmes et les équilibres posés dans la gestion ou dans la société. Il n'y a pas, pour nous, de termes mais des situations et des relations. Nous défendons ainsi l'idée de la nature empirique des concepts de culture et d'identité et la faiblesse des approches représentatives du management interculturel qui ne prennent que très rarement en compte différentes échelles d'observation en réalité nécessaires. Comme le font à juste titre, M. Bosche ou D. Desjeux, par exemple, en management interculturel¹.

Les influences simmelienne, meadienne ou gofmanienne en sociologie, celle d'une partie de la psychologie culturelle américaine², celle de C. Camilleri en France, la théorie stoïcienne des incorporels et la logique des multiplicités de G. Deleuze et F. Guattari appliquées à nos travaux sur les managers mobiles démontrent que depuis les structures profondes, certes primitivement issues des mêmes référentiels classiques, émergent des figures externalisées, exprimées, créées *de novo* par les acteurs confrontés à l'altérité, à de nouvelles situations. C'est l'image botanique du rhizome qui retiendra dès lors notre attention, image que nous caractériserons par celle du *nénuphar*³.

¹ Pour une présentation des différentes échelles d'observation en management interculturel, se reporter à J. F. Chanlat et P. Pierre, *Le management interculturel. Évolution, tendances et critiques*, EMS, 2018.

² M. H. Segall, P. R. Dasen, J. W. Berry et Y. H. Poortinga, *Human Behavior in Global Perspective: An Introduction to Cross Cultural Psychology*, Pearson, 1999.

³ L'épistémologie interculturelle que appelons ici de nos vœux est certainement à explorer aussi dans le foisonnement anthropologique et philosophique des métaphores autour du divers, du métissage, de la créolisation et de ses manifestations : figure du rhizome avec G. Deleuze et F. Guattari (1980), de la relation avec É. Glissant (2009), mouvements d'une oscillation avec F. Laplantine et A. Nouss (1997), manteau d'Arlequin avec M. Serres (1994), série de branchements avec J. L. Amselle (2001), reliance avec E. Morin (2004), importance d'un texte et de la compréhension de soi comme interprétation avec P. Ricœur (2004) ou encore « bulles » humaines vulnérables dans les mouvements de « l'écume » avec P. Sloterdijk (2006) (J. F. Chanlat et P. Pierre, *Le management interculturel. Évolution, tendances et critiques*, EMS, 2018). On trouvera pareille interrogation sur les liens entre les phases de l'être et le devenir, en management interculturel, chez T. Fang, par exemple, avec notamment la métaphore du Yin et du Yang pour exprimer que la relation entre deux locuteurs est un *devenir* en marche. Ce n'est pas un « juste milieu » aristotélicien mais la rencontre de deux dimensions qui existent par leurs contraires et permet précisément que la

La dualité entre ces deux plantes est merveilleusement mise en valeur par les séries de tableaux de C. Monet regroupées sous le titre de « Nymphéas ».

La réflexion sur le management interculturel est-elle irréductible à un ordre de l'identité, de la culture, de l'unité et de l'altérité ? Ne peut-on renouveler l'approche par une réflexion en termes d'individuation, de potentiel, d'information ou de transductivité¹ ? Nous nous attacherons à aller plus loin que la réhabilitation nécessaire de la notion d'identité (pensée d'abord comme individuelle) à côté de celle de la culture (appréhendée comme collective). En évoquant la notion de culture comme un « flux incessant », et non comme une « Idée directrice », nous explorerons les conséquences d'une dilution de la notion même d'identité.

On peut penser les cultures par rapport à une Idée (image enracinée du saule). À ce qui est ou n'est pas. Penser les cultures et la diversité du monde revient ici à connaître (à l'avance) ce que les hommes renferment dans les profondeurs de leurs trajectoires et qui va forcément s'exprimer, se réaliser. La culture est ici un état maximal d'accomplissement. Les individus obéissent de fait à cette nécessité. Selon cette Idée, si tout tend vers un résultat achevé, l'étude des cultures doit nous en apprendre sur cette distance qui sépare forme actuelle et forme parachevée. Le potentiel devient actuel.

On peut penser autrement les cultures par rapport à un flux incessant (image rhizomatique du nénuphar). Comment ce flux s'est-il constitué et comment il deviendra autre chose ? Penser les cultures et la diversité du monde revient ici à saisir le nom de passages, « d'un quelque chose à quelque chose, d'un autre à un autre – qui va du configuré au configuré, jamais de l'informe à la forme »². La culture est un processus sans début ni fin, apparemment identique et pourtant changeant. Dans cette perspective, pointe T. Garcia, « ce que j'appelle l'arbre n'est qu'un nœud d'être, le nouage de lignes de devenir, de lignes d'intensité de la terre qui sèche et s'humidifie, du bois qui pousse, de la sève qui monte, des échanges énergétiques entre l'organisme vivant et son environnement »³. L'arbre « s'arbre »

signification puisse être partagée ("Yin Yang: A New Perspective on Culture", *Management and Organization Review*, 2012 ; T. Fang, "From « onion » to « ocean » : Paradox and change in national cultures", *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 2005-2006, pp. 71-90 ; voir aussi K. M. Eisenhardt, "Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism", *Academy of Management Review*, 25(4), 2000, pp. 703-705).

¹ Le concept de « transductivité », ambivalence du passage d'un état à un autre à la réalité individuelle, est largement mobilisé par G. Simondon dont un des grands mérites est d'avoir saisi des configurations pensantes sans les relier, ni à la subjectivité constituante, ni à la froide objectivité causale et structurale. C'est à une approche qui privilégie les situations et leurs acteurs plutôt que les acteurs et leurs situations à laquelle invite G. Simondon. Cette topologie admet des forces ayant des actions réciproques sans qu'elles ne communiquent nécessairement entre elles.

² C. Castoriadis et P. Ricœur, *Dialogue sur l'histoire et l'imaginaire social*, EHESS, 2016, p. 46.

³ T. Garcia, *La vie intense. Une obsession moderne*, Éditions Autrement, 2016, p. 79. F. Guattari ira jusqu'à écrire qu'« au sein d'un rhizome, il peut exister des structures d'arbres.

en quelque sorte. Les éléments culturels supposés stables ne sont que des illusions de la perception limitée que nous en avons. Si rien n'existe en soi, l'étude des cultures doit nous renseigner sur des « procès de subjectivation » bien plus que sur des subjectivités individuelles. Il doit nous donner à voir des variations historiques dont on peut, par généalogie, cerner les différentes phases¹. La culture s'apparente ici à une construction humaine due à la grammaire que nous utilisons, à la cognition, à un effet de stabilisation produit par la pensée et qui invite à tracer des « lignes généalogiques plutôt que des frontières »². Le potentiel devient création de nouvelles potentialités³.

Nos développements peuvent alors se résumer ainsi : comment rendre compte d'une multiplicité des manières d'être en contexte multiculturel en ne cédant pas à la sacralisation des déterminations contingentes de toutes sortes (Ego, cogito, culture...) ? En ne capitulant pas non plus face au subjectivisme (où la détermination n'est que subjective et propre à un individu), ni encore aux déterminations faussement « sociales », extérieures à la chose même ?

Cherchant des pistes nouvelles dans les formes de subjectivation, nous marquerons un intérêt pour des philosophes, pour des sociologues en quelque sorte « égicides » qui ne conçoivent pas le soi comme une structure, un corps de besoins ou de motifs intériorisés, mais comme un constant processus. Exprimant de profondes réticences face à la métrique, à la substance, aux fractionnements, aux partitionnements... nous chercherons à saisir la *dimensionnalité* de la notion de culture chez un individu quand celle-ci vient à se métamorphoser au contact d'autres individus porteurs d'autres cultures. Nous partageons avec d'autres une exaspération pour la recherche du sens profond, en dernière instance, en surplomb... La centralité du concept de culture nous apparaîtra problématique quand, avec des représentants d'une philosophie du devenir dont celle de G. Simondon, il n'y a pas de substances mais des processus d'individuation, pas de sujets mais des mouvements de subjectivation. On devrait aboutir à une conception de la socialisation professionnelle qui ne se situe pas dans l'identité des choses mais se localise dans les différences entre les cultures et un jeu d'intensités.

Inversement, la branche d'un arbre peut se mettre à bourgeonner sous forme de rhizome » (F. Guattari, *Lignes de fuites*, L'aube, 2011, p. 209).

¹ « L'intensité n'est pas une tension entre deux identités, comme si existaient d'abord des entités fixes, et que s'y ajoutaient mécaniquement leur relation » (T. Garcia, *La vie intense. Une obsession moderne*, Éditions Autrement, 2016, p. 82). La perspective deleuzienne est de pointer une différence de différence, c'est-à-dire que « par « intensité », il ne faut pas entendre la différence entre deux entités identifiables, mais la différence entre deux termes, qui ne sont eux-mêmes qu'un effet d'une différence entre deux termes, qui ne sont eux-mêmes..., et ainsi de suite » (*Ibidem*, p. 83).

² T. Garcia, *La vie intense. Une obsession moderne*, Éditions Autrement, 2016, p. 85.

³ C. Castoriadis et P. Ricœur, *Dialogue sur l'histoire et l'imaginaire social*, EHESS, 2016, p. 56.

Nous introduirons le concept d'*interculturalisation* pour compléter la notion de bricolage identitaire qui nous plaçait en lien avec une tradition qui a tendance à faire dériver le processus social des soi qui y sont engagés (et moins du processus social où ils sont impliqués)¹. Les différentes stratégies de l'identité, que notre travail de recherche a tenté de reconstruire, ne sont jamais le résultat de finalités conscientes clairement exprimées par les individus et ne consistent pas en des professions d'identité exprimées de façon claire dans des discours bien ordonnés. Ceci placera le bricolage en perspective d'apparaître comme « une succession de ré-enchaînements partiels »² et comme « la conversion du lointain et du proche »³.

Ainsi dans cette seconde partie de notre ouvrage, partant de l'analyse de récits, nous aborderons la logique de l'adaptation puis celle de l'intersubjectivité avant de discuter comment ces logiques peuvent aboutir au développement de l'enrichissement et de la reconnaissance mutuelle des partenaires en contexte multiculturel.

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

Voyage en Europe au XIXème siècle

La Trace est un film franco-suisse réalisé par Bernard Favre, sorti en salle en 1983. Il raconte le voyage hivernal d'un colporteur qui, l'automne arrivant et la saison des alpages terminée, parcourt les Alpes pour vendre divers articles de mercerie. Son périple lui fait traverser sa Savoie d'origine, le Valais, le Val d'Aoste, le Tessin, le Piémont, la Lombardie qui finit de chasser les Autrichiens. À son retour, au mois de mai 1860, il est interpellé par des douaniers français. Il découvre ce que son trajet ignorait jusque là : une frontière. La Savoie, piémontaise à son départ était devenue Française à son arrivée. (D'après B. Favre)⁴.

J. L. Metzger a bien montré que ce qui caractérise les phénomènes de mondialisation (contemporains mais aussi passés) réside dans l'obligation dans laquelle se trouve la plupart des membres des sociétés de composer avec des injonctions venues d'ailleurs (règles de droit ou normalisations internationales, idéologies, valeurs, croyances, aspirations, etc.), certaines catégories d'acteurs y trouvant là des ressources pour de nouvelles perspec-

¹ G. H. Mead, *L'esprit, le soi et la société*, PUF, 2006, p. 278.

² G. Deleuze, *Foucault*, Éditions de Minuit, 1986, p. 126.

³ *Ibidem*, p. 127.

⁴ B. Favre, film *La Trace*, 1983.

tives, d'autres voyant se renforcer leur exclusion par la dévaluation de leurs capitaux (cognitifs, sociaux, scolaires, etc.)¹.

Dans cette perspective, notre ouvrage a montré que certains managers mobiles en entreprise cessaient d'apparaître comme les « victimes » discriminées de leurs appartenances comme le sont parfois immigrés et travailleurs pauvres. Ils étaient alors autorisés à vivre autre chose que l'oubli forcé de leur parcours, le retrait des relations de travail (faire grève, s'opposer toujours collectivement...pour être entendu en tant que personne) et parlaient au nom de différences individuelles assumées. Le voyage a éveillé chez ces managers mobiles la présence des racines, d'un passé et ils se donnent occasionnellement le droit de l'exprimer. D'en faire *récit*.

Identités antillaises

(Annette Constant – Université Paris Dauphine)

Michel, l'antillais, parle de ses rapports avec ses collègues lorsqu'il était en Métropole : « *je plaisantais avec eux, déjeunais avec eux mais c'était de la pure hypocrisie de ma part : je jouais un rôle* ». « *De toute façon, nous devions leur montrer que nous sommes bons à autres choses que les accras, le boudin, le zouk et le ti-punch !* ».

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, aux 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 !

Tout sujet vivant une forme de mobilité géographique chercherait à construire le sens de ce déplacement en le resituant dans la dynamique d'une histoire propre qui ne se résume pas à des catégories nationales ou à la couleur d'un passeport. Comment comprendre, d'un point de vue psychosociologique, la réalité de ce récit que les individus se racontent sur ce qu'ils sont et sur ce qu'ils veulent devenir ?

C'est le travail du chercheur que de tenter patiemment de décrypter les univers de sens dans une tentative de réinterprétation des discours. Et le discours des acteurs est intéressant car il est, en lui-même, une pratique qui agit sur la réalité à laquelle il se réfère, en ce sens que c'est la parole qui concourt à faire des actes un système de significations².

¹ J. L. Metzger, « Pour une sociologie de l'objet-mondialisation », *Revue européenne de sciences sociales*, Tome XLI, n°127, 2003, pp. 173-192.

² Nous rappellerons ici certains présupposés théoriques fondamentaux de l'interactionnisme symbolique qui posent comme vrai le fait que : « - les connaissances sur soi émergent dans l'interaction sociale qui est donc un antécédent du soi ; - l'interaction sociale est symbolique

Toute expérience interculturelle peut être intelligible, selon nous, comme processus d'influence interindividuelle mobilisant de façon, parfois contradictoire et floue, les trois dimensions que sont le sens symbolique, l'intérêt et l'identité, et qui débouche pour l'individu sur un processus de transformation de ses représentations qu'il cherchera à mettre en forme. Et c'est bien de la nature de cette mise en forme dont il est question dans les lignes qui suivent.

Dans la perspective d'une analyse qui admet l'autonomie d'un sujet - perspective que nous critiquons plus tard dans ce livre - un individu construit son identité par une histoire, en cherchant à écrire le texte de ses actions, en saisissant l'autre en soi et pas simplement le même. Nous ne cessons ainsi de vouloir définir ce que nous serons et les individus plongés en contexte multiculturel l'illustreraient davantage que les autres. Dans cette perspective théorique, le sujet est alors plus auteur que personnage ; il fait le choix d'unités narratives, de fragments dans le continu de sa vie. S'identifier, c'est ici peut être d'abord « se mettre en mots »¹. Les managers mobiles soulignent très bien que l'identification aux mots de la langue administrative, publique (définissant plusieurs identités au sens de « positions » dans des catégories officielles), de la langue de l'entreprise, diffère des mots intimes comme des mots des interactions courantes et des conversations avec ses collègues. Ce qui importe, c'est l'usage que les individus font de leurs propres catégories, des mots venus de leurs expériences comme des souvenirs de leurs actions. S. Moscovici parle de « polyphasie cognitive »² comme d'un répertoire de représentations qu'une personne entretient dans un monde social de plus en plus complexe et qui demande des réactions flexibles dans des situations différentes.

« La frontière entre la forme de représentation et le contenu substantiel est tout aussi difficile à tracer en analyse culturelle qu'elle ne l'est en peinture » écrit C. Geertz³. Par définition, remarque-t-il, « seul l'indigène fait des interprétations de premier ordre, puisque c'est sa culture ». Est-ce à dire que le réel est un acte d'imagination pour tous les autres sauf pour lui, tout entier pris dans son action ? L'analyse qui est faite ici de la culture est *interprétation*⁴.

Dans les sociétés pré-industrielles, les artistes, plus que d'autres, avaient cette capacité de faire naître ce que l'on peut appeler des scénarii interpréta-

dans le sens où des significations sociales y sont échangées, en particulier dans et par le langage. Dès lors, la seule réalité du soi est celle de sa mise en scène et de sa mise en mots dans la communication interpersonnelle ; - le soi est une construction sociale dans le sens où les catégories langagières par lesquelles on lui donne une apparence de réalité psychologique sont celles que la culture ambiante utilise pour la caractérisation des personnes ; dans le sens également où le retour réflexif sur soi se fait en adoptant le point de vue d'autrui » (M. Piolat, « Les concepts de soi », *La construction sociale de la personne*, PUG, 1999, p. 294).

¹ C. Dubar, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 203.

² S. Moscovici, *Psychologie sociale*, PUF, 2011.

³ C. Geertz, « La description épaisse. Vers une théorie interprétative de la culture », *Enquête*, n°6, 1998, p. 83.

⁴ *Ibidem*, p. 83.

tifs de leurs existences. Aujourd'hui, ce privilège n'est plus le seul apanage des poètes, musiciens, écrivains, peintres... les individus sont dotés d'une nouvelle « capillarité psychique » qui s'apparenterait à un « bricolage »¹, en relation avec ces « autres intérieurs », ces fantômes d'autrui que chacun porte en soi. Intéressante figure que celle des individus « hypertextes » de F. Ascher, plongés dans différents contextes sociaux et se situant à leurs points de contact pour en décrypter les différentes syntaxes. Ces individus « forment un hypertexte comme les mots qui font lien entre un ensemble de textes informatisés »². Chaque mot appartient simultanément à plusieurs textes. Les individus passent d'un champ social (salarié, bénévole, familial, sportif...) à l'autre en épousant différentes syntaxes par le déplacement et la télécommunication. Cette figure de l'hypertexte amène à confirmer que l'individu travaille continuellement à son unité à travers différentes trames narratives. J. C. Kaufmann parle de « fable de la vie qu'il se raconte » : « l'individu doit en effet parvenir à la forger avec un maximum d'éléments crédibles tirés de son histoire »³. La dimension narrative de l'identité forme, en cela, une composante essentielle du soi des acteurs en contexte multiculturel⁴. Ces individus font vivre un rapport de « non-congruence », au sens de P. Ricœur, entre leurs propres vies et la réalité sociale supposant un travail de l'événement en intrigue et de la contingence en histoire de vie. C'est une sorte de conscience dialogique, au sens de G. H. Mead, hypertrophiée, qui permet à l'individu de mettre à distance son identité entre Moi présenté et Moi réel.

L'identité de ces personnes se fait identité narrative parce que c'est « l'identité de l'histoire qui fait l'identité du personnage »⁵ et parce que le récit de vie se fonde sur une prise de conscience, celle du maintien de l'identité du sujet agissant à travers le temps et celle de quelque chose de l'ordre de l'attribution (on ne peut pas ne pas être identifié par les autres). Exprimé autrement, il ne suffit pas d'éprouver un sentiment d'appartenance pour que cette identité soit effective parce que, selon l'expression de S. Freud, « le Je n'est pas un », l'identité personnelle a toujours besoin d'être déchiffrée et racontée⁶.

J. C. Kaufmann fournit une autre manière d'envisager le « self-shock », lorsqu'il parle d'emballage fictionnel. « L'invention de soi, le plus sou-

¹ C. Lévi-Strauss, *La pensée sauvage*, 1962.

² F. Ascher, « L'ambition moderne de maîtrise individuelle des espaces-temps : outils et enjeux », *Modernité : la nouvelle carte du temps*, Éditions de l'Aube, 2003, p. 29.

³ J. C. Kaufmann, *Ego. Pour une sociologie de l'individu*, Nathan, 2001, p. 168.

⁴ H. Bhabha, « Cultures in Between », in S. Hall et P. Du Gay, *Questions of Cultural Identity*, Sage Publications, 1996.

⁵ P. Ricœur, *Soi-même comme un autre*, Éditions du Seuil, 1991, p. 175.

⁶ « Le cœur du processus relationnel est bien d'abord l'intériorisation active de l'autre en soi, en même temps que la reconnaissance de "soi-même comme un autre" au centre du processus biographique intime, médiateur du "il ou elle" (qui est parfois un "tu") entre le soi-même réflexif ("avoir quelqu'un à qui parler") et le soi narratif ("se raconter à partir de l'autre"), dans un projet de vie partagée » (C. Dubar, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 213).

vent, n'est pas volontaire. Elle résulte d'une position particulière, où des ressources nombreuses, s'avèrent être en décalage avec le contexte, qui ne permet pas de les exprimer, et surtout de les refroidir par l'institution, excitant ainsi la fabrication imaginaire de soi possibles, novateurs mais désordonnés et difficiles à concrétiser »¹. J. C. Kaufmann place au centre de sa réflexion la question du récit mais si l'on parle de conscientisation des traits culturels, jusqu'où aller ? Jusqu'à quel point accepter l'idée d'un individu, dans un modèle d'action « autotélique », qui aurait alors « prise » sur les éléments de son environnement culturel et pourrait sans cesse renvoyer les codes culturels selon les interlocuteurs et les contextes ? Comment les individus font-ils texte de leurs expériences ? Progressivement émergera, dans notre réflexion, comme une dilution du sujet qui se raconte et nous intégrerons des analyses proches de celles de G. Deleuze, ou de G. Simondon qui suivront dans cette seconde partie de notre ouvrage. Un détour philosophique nous permettra de décrire les phénomènes mis en jeux. À travers la notion d'incorporels, nous étudierons comment l'individu joue dans les lieux du possible, par ce qu'il laisse à voir, par ce qu'il exprime par le récit et par ce qu'il cherche à concilier.

L'« égo » de l'Homme mondialisé est-il comme les éléments du jeu infantile de Lego, selon la belle image de S. Vallon² ? Nous allons relativiser le modèle de l'action d'un sujet comme en apesanteur sociale, politique et historique qui souverain manipule et choisit... On n'attache pas sa culture à un « porte-manteau » en changeant de contexte et l'on ne peut manipuler celle-ci à son avantage comme un ensemble vulgaire d'objets dans une boîte à outils³.

¹ J. C. Kaufmann, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, A. Colin, 2004, p. 273.

² S. Valon, « Peur, phobie et violence dans l'identité Quelques considérations psychanalytiques », dans J. Ain, *Identités. Entre être et avoir*, Qui suis-je ?, Érès, 2009.

³ Comme P. Bourdieu l'écrit, « l'habitus enferme la solution des paradoxes du sens objectif sans intention subjective : il est au principe de ces enchaînements de *coups* qui sont objectivement organisés comme des stratégies sans être le produit d'une véritable intention stratégique » (P. Bourdieu, *Le sens pratique*, Éditions de Minuit, 1980, pp. 103 et 104).

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

L'histoire dont vous êtes le héros...

« Qui est ou qui fut quelqu'un, nous ne le saurons qu'en connaissant l'histoire dont il est lui-même le héros – autrement dit sa biographie » (H. Arendt)¹.

Si s'identifier, c'est peut être d'abord « se mettre en mots »², la vie de l'Homme mondialisé confirme-t-elle l'idée que « toute histoire de la vie est une écriture de la vie, c'est-à-dire une construction et une appropriation par le langage »³ ? Chaque époque à son langage, chaque époque est marquée par ce qu'elle considère comme un mode de vie « normal ». Aujourd'hui, même le ciel et les avions dans le ciel disposent de connexion Wi-Fi. L'Homme mondialisé semble cet être de bandes qui défilent, de points sur lesquels on fonce, d'accélération soudaines en un clic... La manière dont l'Homme mondialisé fait « récit » se fait-elle à l'avenant ? Comme ces bandes passantes, sa manière de faire récit correspond-elle à une multitude de processus cognitifs qui se réalisent en parallèle sans qu'ils aient à converger en un « lieu unifié », une conscience personnelle synthétique ?

Les nouveaux travailleurs mondiaux - devons-nous les appeler « cosmo-crates » comme le font S. Vertovec et R. Cohen⁴ – passent leur temps dans des avions à grande capacité ou des trains rapides, que l'on peut prendre à toute heure vers des pays à portée de main. Ils fournissent un travail incessant d'ajustement des moyens et des fins : consultations, défense de ses idées en réunions, contrôle de l'activité des autres, passage de consignes, signature d'accords... Ils publient périodiquement des rapports de gestion, des plans prévisionnels budgétés, des échantillons ou des projections qui, à leur tour, donnent lieu à d'autres réunions et d'autres échanges de signes. Ces personnes mobiles se débarrassent de leurs e-mails comme de valises, gèrent leurs carnets d'adresse comme des bases de données qui « maximisent » les relations, préfèrent le clavier à la voix parce que le « temps réel » passé, celui d'une communication incarnée, paraît trop long et ne permet pas de « se désinvestir à notre gré », de mettre les autres sur « pause »⁵. Ces êtres communiquent « par le biais de techniques qui requièrent des réponses dans l'instant » et hésitent à se faire des amis car ils ne savent pas s'ils vont rester⁶. Ces personnes demandent à la technologie de nous rendre plus efficaces

¹ H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1994 (1961).

² C. Dubar, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 203.

³ C. Delory-Momberger, *Les histoires de vie*, Anthropos, 2000, p. 169.

⁴ S. Vertovec et R. Cohen, *Conceiving cosmopolitanism : theory, context and practice*, Oxford University Press, 2002, pp. 1 - 22.

⁵ S. Turkle, *Seuls ensemble*, Éditions L'Échappée, 2015, p. 35.

⁶ S. Turkle, *Seuls ensemble*, Éditions L'Échappée, 2015, p. 264.

dans nos vies privées comme nous le demandons dans notre travail¹. Ceci revient à vivre dans une ou plusieurs « bulles numériques » et être les représentants d'une connexion ininterrompue. À faire récit simultanément ou successivement dans des champs sociaux distincts. Explorons cette intuition.

L'invention de la photographie a poussé chacun à construire son identité à partir de repères essentiellement visuels. La modernité tardive amplifie le phénomène et le Moi n'y est pas la propriété privée d'un individu, mais une fiction tributaire des interactions entre un groupe de personnes, et donc à chaque fois différente selon les temps de pose et d'exposition. Sur Internet, l'identité s'écrit plusieurs fois et en plusieurs endroits. Elle s'écrit avec l'adresse email, l'adresse IP, le nom, la signature, les différents avatars (mot qui désigne dans la religion hindouiste les diverses présences incarnées du dieu Vishnou sur terre)... Elle se décline aussi de plus en plus en images, en vidéos... Aujourd'hui, les personnalités préférées des adolescents américains, société la plus capitaliste au monde, ne sont ni sur un écran de cinéma ni sur les scènes de concerts immenses dans des stades : ils diffusent des vidéos sur la Toile. S. Tisseron remarque que « sur Internet aucun contenu n'est réprimé et tous sont accessibles instantanément par l'ouverture d'une « fenêtre » : c'est le système windows. Or cette logique correspond exactement à ce qui se passe lorsque, dans le clivage, nous sommes capables de penser à une chose, et aussitôt après de l'oublier comme si elle n'avait jamais existé. Du coup, les contraires peuvent y coexister sans s'exclure. Cela renforce le processus du clivage aux dépens du refoulement, avec des effets considérables sur l'éducation ». Avec le refoulement, le sujet repousse, maintient à distance, remplace. La conscience (morale) se cogne aux affects, aux calculs et aux égoïsmes. Il s'agira de quitter un ancrage pour en gagner un autre. La mobilité est alors directionnelle. Dans le cas du clivage propre à ces temps de modernité tardive, à une construction de soi qui passe par la création de plus en plus précoce de références liées aux écrans des « bulles numériques », la mobilité consiste « en la variation des données de relation et d'accessibilité qui caractérisent l'inscription spatiale d'une entité »² sans que l'on puisse dessiner une seule destination, cerner un centre dont on s'éloigne ou qui se déchire ou même une frontière que l'on franchisse.

Le refoulement prend sa source dans des oppositions, des contraires logiques. Une scission fait qu'un élément s'oppose à un autre. Il perpétue des représentations substitutives alors que le clivage désintègre, morcelle (au delà du binaire) ou crée un sentiment de vide. Longue « dérive », avec lui, le processus identitaire est « mobile » par rapport à d'autres nœuds de son réseau de relations, ceux-ci l'étant eux-mêmes. La mobilité, dès lors, devient

¹ *Ibidem*, p. 41.

² C. Mincke et V. Kauffmann, « Mobilités changeantes, mobilités intriquées », *Espaces-Temps.net*, Travaux, 29.03.2017.

constante, puisque chaque entité est potentiellement mobile, faisant varier avec elle la position de chacune de ses relations¹. Aucune désignation précise ne colle au présent de la mobilité. Finalement, on pourrait en conclure que la mobilité ou l'immobilité d'une personne ne pourraient s'apprécier jamais par rapport à un seul espace.

S. Tisseron évoque une population adolescente de la prolifération des écrans, des technologies numériques et du flottement des identifications à l'adolescence². Ceci les amène à cultiver plusieurs scènes identitaires comme avec cette habitude de ne pas créer un blog mais plusieurs en parallèle. « À tel point que le traditionnel « stade du miroir » décrit par J. Lacan pourrait bientôt être remplacé par un « stade des écrans », les miroirs plans n'étant que l'une parmi d'autres des diverses variétés d'écran. Mais, pour l'enfant qui grandit dans un tel environnement, tout est bouleversé. En grandissant avec deux images inverses de lui-même, il pense facilement qu'il pourrait en avoir beaucoup plus. Et quand les représentations de soi se multiplient, l'identité ne s'attache plus à aucune. Sous l'effet de la généralisation de la photographie familiale et des nouvelles technologies, les jeunes rattachent ainsi beaucoup moins leur intimité et leur identité à la représentation visuelle d'eux-mêmes ».

Ces constats nous invitent à penser, plus largement, les mutations du régime de surveillance et de contrôle social de nos sociétés. La surveillance n'est plus physique, attachée à la pointeuse, mais électronique et à la mesure du suivi, des traces propres aux temps de connexion ou de déconnexion. « L'individu a le sentiment d'être envahi de l'intérieur plus qu'opprimé de l'extérieur, débordé plus que réprimé, saturé plutôt que menacé »³. Peut être aussi sous-estime-t-il la menace qui pèse sur lui par la surveillance de ses connexions par une ou plusieurs grandes entreprises mondialisées ?

Nous retrouvons ici l'intuition de G. Deleuze et F. Guattari qui était celle d'une identité aux prises avec une pluralité d'appartenances et reliée au corps machine. Anticipant l'ère de « l'homme augmenté », J. de Rosnay parle de « cybiontes » dans *L'homme symbiotique* pour désigner des êtres hybrides faits de réseaux machiniques (cœur artificiel, exosquelette, réalité augmentée...) et humains interconnectés et profitant de la miniaturisation et de la puissance de calcul pour pouvoir donner à d'autres en temps réel ce

¹ « La mobilité n'est plus un choix. Elle est un donné fondamental et toute immobilité ne peut plus être que partielle et résulter d'un effort. Elle peut alors être qualifiée de mobilité-kinétique (B. Montulet, 1998) – une mobilité qui tire sa valeur d'elle-même et n'est pas orientée vers un objectif particulier – ou de mobilité-dérive, dans la mesure où il ne s'agit plus de fendre les flots immobiles d'un port à l'autre, mais d'être porté par un mouvement qui nous dépasse et nous emporte autant que nous le suscitons » (C. Mincke et V. Kauffmann, « Mobilités changeantes, mobilités intriquées », *EspacesTemps.net*, Travaux, 29.03.2017).

² S. Tisseron, *Virtuel, mon amour. Penser, aimer, souffrir à l'ère des nouvelles technologies*, Albin Michel, 2008.

³ V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, 2015, p. 119.

qu'ils voient, sentent, entendent... Le cerveau rationnel se voit doté « d'une prothèse communicante », de dispositifs intégrés au corps, connectés au cerveau...¹ En attendant qu'une interface dans notre cerveau nous permette d'interagir directement, et dans les deux sens, de « cerveau » à « cerveau », avec nos appareils numériques.

La métaphore de l'hypertexte ?

F. Ascher décrit des « individus hypertextes ». Ils interagissent dans leur champ social professionnel avec des collègues « selon une “syntaxe” professionnelle ; dans le champ familial ils interagissent avec des parents selon une “syntaxe” familiale ; dans un troisième, ils le font avec des partenaires selon une “syntaxe” sportive, etc. Ce sont les “individus-mots” qui constituent eux-mêmes les liens entre ces « textes-champs sociaux ». Ils passent d'un champ à un autre, soit en se déplaçant, soit en télécommuniquant. Lorsqu'un employé sur son lieu de travail téléphone à son domicile, d'une certaine manière, il change de « texte » »².

Grâce à cette considération, nous apercevons un double type de structure de la société contemporaine : « d'une part, celles qui sont propres à chacun des champs sociaux ; d'autre part, les structures formées par les individus eux-mêmes qui font liens entre les divers champs³ ». Pour F. Ascher, ce sont les mots qui font lien entre ces champs de ces individus hypertextes. Chaque mot appartient simultanément à plusieurs textes. Les individus passent d'un champ social (salarié, bénévole, familial, sportif, ludique...) à l'autre en épousant différentes syntaxes par le déplacement et la télécommunication.

Cette figure de l'hypertexte amènerait à confirmer que l'individu travaille continuellement à une unité à travers différentes trames narratives et sémiotiques. Lors des séquences de travail avec des partenaires étrangers ou inconnus, les managers internationaux font face à des enjeux permanents de perte de face et signalent l'importance pour eux de produire, en un temps court, une explication pour les autres du sens même de leurs déplacements et missions. Là, le géologue opère sur plateforme pétrolière et devra expliquer à des interlocuteurs de six entreprises et quatre nationalités différentes les enjeux de sa présence à la suite d'une importante panne-machine ; ici, le formateur fera face à un public qui comprend mal sa langue comme les anecdotes historiques dont il ponctue son intervention. Chez les managers internationaux, les situations de travail influencent ce qui du passé va pouvoir resurgir et agir au cœur de l'action présente afin d'acquérir une représentation de soi plus avantageuse. Dans un travail de va-et-vient aux élé-

¹ P. Giorgini, *La transition fulgurante*, Bayard, 2014, p. 65.

² F. Ascher, « La métaphore est un transport. Des idées sur le mouvement au mouvement des idées », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. CXVIII, 2005.

³ *Ibidem*, p. 53.

ments de la situation, le sujet est à envisager comme « carrefour » où les caractéristiques culturelles tracent le contour de la culture fabriquée, c'est-à-dire l'ensemble des possibles¹. En ces situations, nous pourrions dire que les individus sont contraints de tisser une toile de significations à deux niveaux, celui de la figuration qui touche aux représentations produites pendant la rencontre, à l'interprétation des faits et gestes de leurs interlocuteurs et celui, plus en amont de la rencontre, de la configuration, c'est-à-dire des attentes liés à la situation et au contexte. Or, pour ces professionnels de plus en plus projetés dans l'urgence, et de plus en plus utilisateurs de technologies qui compriment espaces et temps, les deux périodes successives (configuration et figuration) se chevauchent et s'accélèrent faisant que les interactions professionnels ne sont pas des processus mécaniques se greffant sur des statuts et des rôles. Le fait d'être géologue et prestataire de service sur plateforme pétrolière, par exemple, procure seulement un cadre formel à l'action ; il renseigne peu sur le déroulement de l'interaction. Il reste muet sur le style du géologue, celui de son interlocuteur, la nature des routines, expériences partagées ou des incompréhensions qui apparaîtront... Pour ces sujets mobiles, projetés hors de leurs repères et statuts traditionnels, existe ce que P. Ricœur appelle « le rétrécissement de l'espace d'expérience »², c'est-à-dire la difficulté à s'approprier des « traditions » jugées insignifiantes dans le cadre des interactions courantes. Les mots manquent pour les faire fonctionner. Et l'urgence des situations amplifie les effets comme les risques de désaccords.

Nos sociétés sont indéniablement celles de l'urgence et si le papyrus, objet léger, avait fait du nomade un courrier, on sait que depuis le début du XXe siècle, la vitesse de transfert des informations a été multipliée par dix millions. « L'idée de mondialisation » écrit R. Lecler, « signifie le fait de tendre vers l'instant, vers la disponibilité totale et constante des êtres et des choses – dont le téléphone portable est un symbole frappant »³. Que dire du smartphone qui ajoute la toile à la messagerie quasi-instantanée ? « La feuille de papier ou l'écran de l'ordinateur deviennent alors des quasi-lieux qui contiennent l'espace qui les contient »⁴.

Comme un coup de feu qui touche sa cible en pointant son attention sur un objet, une photo qui s'affiche sur l'écran puis disparaît sans traces apparentes, l'identité de l'Homme mondialisé paraît nomade, recyclée, événement refermée sur elle-même...⁵ Les individus postent, filment, photogra-

¹ B. Lahire, *L'homme pluriel*, Nathan, 1998.

² P. Ricœur, *Temps et récit*, Le Seuil, 1985, p. 422.

³ R. Lecler, *Sociologie de la mondialisation*, La Découverte, 2013, p. 45.

⁴ M. Lussault, *L'homme spatial*, Le Seuil, 2007, p. 101.

⁵ « Dans le cas de l'identité, comme dans bien d'autres cas, le mot d'ordre de la modernité fut "création" ; celui de la postmodernité, "recyclage". On pourrait encore avancer que si "le media qui fut le message" de la modernité était le papier photographique (ces albums de famille toujours plus épais, qui retracent, une page jaunie après l'autre, la lente accumulation d'événements irréversibles, non effaçables et producteurs d'identité), le médium postmoderne ultime est la bande vidéo (parfaitement effaçable et réutilisable, combinée pour ne rien conserver à jamais, n'admettant les événements d'aujourd'hui qu'à condition d'écraser ceux

phient, diffusent des vidéos sur la Toile. L'urgence de devoir répondre en des temps courts s'inscrit dans la normalité de la vie professionnelle de ces êtres qui est à voir comme art de la combinatoire et de l'esquive constante des difficultés et du risque d'être « ralenti ».

A. Bard et J. Soderqvist avaient parlé de « netocrates » qui « voyagent sans l'aide de l'industrie des voyages, qui écoutent de la musique qu'aucune maison de disques ne propose, qui se divertissent en souscrivant à des chaînes ou à des sites internet sans pubs et ne faisant aucune autre promotion que celle de leur propre existence, qui consomment des biens et des services dont on ne parle jamais dans les médias et qui demeurent ainsi inconnus des masses. Leur mode de vie ne peut jamais être fixé, il sera toujours un processus de changement constant »¹. Les netocrates font culminer le principe d'urgence. « Les propositions qui nous sont faites s'accompagnent de plus en plus de la nécessité de rendre une réponse urgente. À tel point que c'est aujourd'hui une attitude socialement plus adaptée de dire oui à toutes les propositions et de s'engager dans toutes, quitte à se désengager plus tard, plutôt que de prendre le temps de réfléchir à chacune. Car cette seconde attitude pourrait facilement être interprétée comme une forme de doute équivalent à un refus potentiel »².

On a alors à faire avec des personnes qui sont avec vous mais toujours ailleurs ou avec quelqu'un d'autre en même temps. S. Turkle analyse ce phénomène de « polychronie », en référence aux écrits de E. T. Hall, comme le fait de ne pas chercher de plaisir dans une seule vie mais « un mélange de vies » comme ce père de famille dans un parc qui entretient une discussion avec un avatar dans un jeu vidéo pendant qu'il surveille ses enfants qui jouent.

S. Turkle pointe un phénomène d'hyper-orientation du moi vers autrui quand « la technologie encourage une forme de sensibilité où la validation d'un sentiment devient partie intégrante de son développement, puis du sentiment lui-même »³. S. Tisseron l'observe aussi et y ajoute que « pour beaucoup d'adolescents, il vaut mieux bénéficier d'un grand nombre de commentaires ironiques que d'un petit nombre de commentaires élogieux : telle est la nouvelle règle de ces nouvelles formes de socialisation »⁴. Pour cette population habituée à jouer des écarts entre personne et rôle tenu, à enchevêtrer espaces intimes et espaces sociaux, « utiliser la vie de nos avatars pour résoudre les tensions du quotidien » est une tactique possible⁵. Avec une pra-

d'hier, diffusant le message du « jusqu'à nouvel ordre » universel caractérisant tout ce qui est jugé digne d'être enregistré » (Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 33).

¹ A. Bard et J. Soderqvist, *Les netocrates*, Éditions Léo Scheer, 2008, p. 152.

² S. Tisseron, *Virtuel, mon amour. Penser, aimer, souffrir à l'ère des nouvelles technologies*, Albin Michel, 2008.

³ S. Turkle, *Seuls ensemble*, Éditions L'Échappée, 2015, p. 280.

⁴ S. Tisseron, *Virtuel, mon amour. Penser, aimer, souffrir à l'ère des nouvelles technologies*, Albin Michel, 2008.

⁵ S. Turkle, *Seuls ensemble*, Éditions L'Échappée, 2015, p. 254.

tique mobile où la vraisemblance, l'instantanéité de la connexion (mobile) et le degré d'interactivité de la simulation à distance sont forts, l'individu passe du « miroir » de l'ordinateur fixe au « portail » des possibilités. Et « le rapide passage d'une identité à l'autre se stabilise en une forme de coprésence continue » en différents champs¹. Nous développerons par la suite cette idée qui nous paraît importante de l'univers des possibles. Entre présentiel et distanciel, la dimension narrative de l'identité, composante énigmatique du soi des acteurs interculturels, semble toujours s'écarter davantage et questionner l'existence même de structuration possible d'un langage unifié. Pour les managers mobiles que nous pu étudier, un phénomène d'accélération réduisant considérablement l'espace-temps viendrait contredire l'idée d'une partition bien orchestrée (l'hypertexte) à partir d'un seul pôle où tout se tient, et où l'introduction d'un élément nouveau entraîne harmonieusement la modification de tous les autres éléments présents. La présence effective d'un texte dans un autre ne garantit pas que l'ensemble forme tout cohérent.

Énigmatique est donc bien cette activité de mise en récit au sens où elle est marquée aussi, pour les managers mobiles, de solitude et d'expériences fréquentes d'isolement social là où on ne les attend pas. Si ces managers sont attachés à des lieux de mémoire, à des quartiers, à des rues², les lieux traversés n'accordent que peu d'identité « exprimable » ailleurs que dans le temps et l'espace du mouvement professionnel. Le récit que l'on se raconte à soi-même à l'occasion des voyages ne débouche pas forcément sur des formes de solidarité collective, sur de l'amitié transfrontalière, sur de la citoyenneté multiple. « Le territoire investi par ces individus transnationaux par profession n'est pas susceptible d'extension hors des limites des temps d'usage des outils techniques du déplacement » constate-t-on avec A. Tarrus pour un type d'individu mobile³. Les déséquilibres perpétuels liés aux différentes temporalités que vit le sujet rendent le travail narratif et sémiotique sans fin. Les ubiquistes, dans nos enquêtes, sont les moins touchés par ces phénomènes.

Être une sphère ou une ligne

« L'horreur était surtout en ce que j'étais qu'une ligne. Dans la vie normale, on est une sphère, une sphère qui découvre des panoramas.(...) Ici seulement une ligne (...). L'accélééré linéaire que j'étais devenu... » (H. Michaux)⁴.

¹ *Ibidem*, p. 256.

² S. Chevrier et A. Sauvage, *Les grands mobiles dans quatre grandes villes françaises. Conditions, conditionnements et typologie*, Lares, 2002.

³ A. Tarrus, *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Éditions de l'aube, 2000, p. 82.

⁴ H. Michaux, *Misérable miracle*, Gallimard, p. 126 cité par G. Deleuze et F. Guattari, « Rhizome », *Mille plateaux*, Les Éditions de Minuit, 1980, p. 346.

Équipes déspatialisées

« J'ai travaillé avec des milliers de gens dont je n'ai jamais connu le visage ni la moindre expression de la voix. Je les connais par mail. Pas de visage, pas d'odeur, juste un nom qui n'est peut-être pas le leur d'ailleurs et puis c'est quoi un nom ? » (P. Pierre)¹.

Les managers mobiles, au même titre que les vagabonds, les routards, les touristes, les aventuriers... seraient-il simple modulations autour d'un même archétype, mythe incarné d'une attente collective contemporaine, celle de célébrer le pluralisme structurel du « je » ? La mondialisation comme « coprésence de l'humanité à elle-même »² serait-elle le théâtre d'expériences multiples de décentrement qui peut renvoyer à l'idée d'une sortie de soi, à un mouvement de déconstruction du centre aussi bien qu'à celle d'un retour critique sur soi opéré par un détour³ ? À l'instar de la réalisation de soi dans les pèlerinages ou dans les retraites monastiques, la mobilité géographique permettrait elle de « se perdre » pour « se retrouver » ?

La culture – ou plutôt les jeux avec et par la culture – serait ici (aussi) ce qui permet de sortir de l'expérience de soi, d'échapper à la conscience malheureuse de n'être que soi-même, d'être toujours avec soi « comme en un mouvement circulaire qui semble immobile »⁴. La culture se donne à voir comme une somme d'écarts, capacité à s'étonner d'un *décalage* à soi-même.

Mes évidences évaporées

(Claire Bisson, Université Paris Nanterre)

J'ai observé à différentes heures et plusieurs reprises les codes qui régissent un fast-food. En m'armant de mes lunettes de la neutralité, j'ai tenté au mieux de me distancier des codes que ma culture et que la société m'ont inculqués. J'ai donc changé ma façon de voir en désapprenant, en me détachant de ces évidences culturelles. J'ai pu constater que toutes classes sociales représentées, du cadre au SDF, tous mangent avec les mains... toutes ces choses qui représentent des codes sociaux et dont je n'avais jamais fait attention auparavant, aveuglée par le spectre de ce qui m'est évident.

Cette technique d'acculturation urbaine m'est apparue davantage concrète lorsque j'ai voyagé en Indonésie. Au contact des locaux, j'ai désappris à manger, dormir, me déplacer, me comporter. En Indonésie, s'énervé signifie perdre la face et corrélativement perdre la relation engagée avec l'interlocuteur. Mes évidences se sont évaporées et j'ai changé dans ma façon de penser et de voir le monde qui m'entoure.

¹ 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'Études Politiques de Paris*, Mai 2000.

² N. Dittmar, *Des enjeux philosophiques de l'interculturel*, Alterstice, 2012, pp. 91-102.

³ O. Mongin, « Création et culture à l'âge post-colonial. Éloge du décentrement », *Esprit*, mars-avril, pp. 316-332, 2002.

⁴ F. Flahault, « Identité et reconnaissance dans les contes », *Revue du MAUSS*, n°23, 2004, p. 47.

Transformation, innovation, adaptation

Chez les managers mobiles, dans l'activité d'appropriation culturelle, nous soutenons que ce sont les opérations de transformation, d'innovation, qui tendent à croître aux dépens de celle de conformisation et de reproduction. Ou plus précisément chaque trou, chaque béance étant détectés, le rétrécissement est compensé par des petits bouts de stabilité pour reprendre les termes de F. de Singly¹. Chaque béance est au moins partiellement comblée à l'aide d'un des aspects des stratégies identitaires que nous avons détaillées précédemment. La Nature a horreur du vide, l'Homme mondialisé aussi. L'identité n'est pas « double », elle est bien multidimensionnelle² sans jamais que l'individu ne puisse devenir totalement « objet pour lui-même ». La tâche du sociologue comme du praticien devient d'avoir accès au récit que les individus se racontent sur ce qu'ils sont, comme l'écrit R. Linton³ et aussi de ce qu'ils veulent devenir ou pas au sein des institutions qui les emploient. Tout en gardant en tête que certaines stratégies sont des stratégies réactionnelles ou en ce sens où il est difficile de parler de « choix »⁴.

¹ F. de Singly, *Les uns avec les autres*, Fayard, 2010.

² Le travail de J. A. Fishman ("Language and ethnicity", in H. Giles, *Language, Ethnicity and Intergroup Relations*, Academic Press, 1977) éclaire ce problème en proposant une théorie duale de l'ethnicité à travers une opposition entre paternité et patrimoine. L'ethnicité est à la fois une donnée primordiale de l'existence humaine et l'objet de choix tactiques comme de stratagèmes. Pour J. A. Fishman, « la dimension de "paternity" renvoie aux aspects biologiques et à l'ascendance commune putative, qui reliant le groupe ethnique à la parenté, lui confère une essence originelle et irréductible et fait de l'expérience ethnique "un mystère aux proportions transcendantes" » (P. Poutignat et J. Streiff-Fénard, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 101). Composante nucléaire de l'action sociale, l'ethnicité comporte un aspect incommunicable aux outsiders, fondé sur un héritage biologique présumé et sur la possession partagée de biens symboliques transmis par les ancêtres.

L'ethnicité comporte aussi « une dimension comportementale et expressive (patrimoine) qui laisse la part aux interprétations et aux stratégies individuelles » (P. Poutignat et J. Streiff-Fénard, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 101). Lorsque la contrainte des cadres structurels est faible, les individus peuvent négocier leurs identités ethniques mais lorsque la contrainte est forte, les statuts et les rôles ethniques n'offrent guère matière à option. Quand l'identité ethnique est un stigmate social, la maîtrise de l'impression s'impose comme une préoccupation constante des acteurs.

³ R. Linton, *Le fondement culturel de la personnalité*, Dunod, 1986.

⁴ H. Malewska-Peyre, « La notion de l'identité et les stratégies identitaires », *Socialisations et cultures*, Presses Universitaires du Mirail, 1989, p. 325.

Je m'adapte

Oh oui, il y a des différences culturelles ! (sourires). Il y a eu les Finlandais qui voulaient introduire une pratique italienne. Ils ont été frustrés car ils n'ont pu obtenir ce dont ils pensaient avoir besoin. Et les Italiens sont frustrés aussi car ils pensaient donner ce qu'on leur demandait !

Je me sens proche des Italiens. Mais à leur manière plus pragmatique d'approcher les choses, je suis mieux avec les Finlandais. C'est une façon plus rationnelle.

Mais nous devons utiliser à la fois le pragmatisme des Finnois et l'esthétisme des Italiens !

Avec les Français, j'apprécie beaucoup. Ils ont une connaissance très pratique. Du point de vue culturel, sans doute je ne peux pas identifier un point précis, mais côté technique, c'est OK.

Pour moi, j'ai vécu ailleurs, Budapest et Amsterdam assez longtemps. Je vois et je sens les différences, et donc je m'adapte. (P. R. Cloet, V. Colomb et É. Rompa-Sinke)¹

À travers les manipulations qu'ils font de leur ethnicité, les individus mettent en œuvre des jeux, de langage bien souvent, autour des différences culturelles et ces jeux varient selon le degré de significations partagées. Étudier l'identité des acteurs interculturels consiste alors à « inventorier le répertoire des identités disponibles dans une situation pluriethnique donnée et à décrire le champ de saillance de ces identités dans diverses situations de contact. L'analyse situationnelle de l'ethnicité s'attache à l'étude de la production et de l'utilisation des labels au moyen desquels les membres des sociétés pluri-ethniques s'identifient et se différencient, et à l'étude des choix tactiques et des stratagèmes qu'ils mettent en œuvre pour tirer le mieux possible leur épingle du jeu des relations inter-ethniques »².

Plus que d'autres, l'expérience de l'Homme mondialisé questionne « la façon dont nous appliquons rétroactivement des descriptions actuelles à des actions accomplies dans un passé lointain et indéterminé »³. Cette remémoration n'est pas une narration ordonnée mais fait davantage figure d'afflux de sensations, de grondement de pensées et dont certaines surnagent à la surface.

¹ Entretien réalisé dans le cadre de P. R. Cloet, V. Colomb et É. Rompa-Sinke, « 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.

² P. Poutignat et J. Streiff-Fénard, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 129.

³ I. Hacking, *L'âme réécrite*, Le Seuil, 1998, p. 397.

I speak the voice of Europe

Je ne dirais pas une présentation différente. (L'Europe) Avant je n'en parlais pas. Maintenant je le fais. Je parle de mon expérience, du projet, de Bruxelles à ma famille et mes amis. Je dis des histoires de mon boulot. Je partage l'expérience et les moments que j'ai à Bruxelles et avec les partenaires. Vous savez, il y a des différences entre nous et les Français, pour faire ci et ça, et avec les Suédois... Je parle la voix de l'Europe (I speak the voice of Europe). (P. R. Cloet, V. Collomb, É. Rompa-Sinke)¹

Les cas de dépaysement rassemblés dans cet ouvrage conduiraient à penser que la mémoire, en effet, n'est pas une narration. Ce que l'on présente comme un hypertexte, une grammaire ordonnée seraient, en réalité, une mémoire de scènes et d'épisodes, pourraient participer de différents types de mémoires dans différentes parties du corps (conduisant à admettre la thèse de la localisation des fonctions cérébrales, mais sans conclure nullement en un lieu unique).

« S'il n'y a que deux personnalités, l'autre personnalité est tout simplement l'autre. S'il y en a plusieurs, il faut trouver un moyen pour pouvoir dire laquelle est laquelle »². Parler de dédoublement de la personnalité ou même de stratégies identitaires, comme nous l'avons fait jusqu'à présent dans cet ouvrage, sous-entend que l'on fait sienne l'existence d'une unité cachée qui sous-tend une multiplicité apparente. W. James, dans ses principes de la psychologie, publiés en 1890, parlait de « personnalité alternante »³. Chaque « moi » présenterait une série de contenus de croyances, de sentiments, de consciences...

¹ Entretien réalisé dans le cadre de P. R. Cloet, V. Colomb et É. Rompa-Sinke, « 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.

² I. Hacking, *L'âme réécrite*, Le Seuil, 1998, p. 287.

³ W. James, *Principes de la psychologie*, 1890.

Personnalité alternante...

« La personnalité alternante est un type spécial de perturbation de la personnalité, type que l'on connaît aussi sous le nom de double conscience. (...) Alors que jadis elle était une jeune fille très sérieuse, maintenant elle devient frivole et recherche le plaisir. Après un certain temps, elle replonge dans un état de sommeil, et à son réveil, la patiente revient à son état premier. Elle ne réalise pas le temps écoulé. Tout ce dont elle se rappelle c'est qu'elle s'est endormie, et que maintenant elle s'est réveillée comme d'habitude. De tels états changeants peuvent apparaître en alternance pendant des années » (I. Hacking)¹.

La psychiatrie explore le champ d'une relation dynamique entre plusieurs personnalités pouvant conduire l'individu à une altération significative du sens du moi et des fonctions intégratives de la mémoire des pensées, des actions et des sentiments².

I. Hacking évoque des cas de personnes qui peuvent « avoir des écritures manuscrites différentes » ou qui portent des lunettes et disent qu'elles ont besoin d'une correction différente selon les différentes personnalités » et qui « peuvent être amenées à se promener avec plusieurs paires de lunettes sur elles ». La psychiatrie utilisera de plus en plus le mot de « trouble » pour évoquer ces cas de « personnalités multiples »³.

Mais S. Braude présente le cas de médiums qui ne souffrent pas et qui, dotés de la capacité de perceptions conscientes, entrent en transe et parlent avec des voix associées à des personnes différentes. Face à cet état, faut-il continuer d'envisager l'existence d'un noyau central de tous les « moi » qui se donnerait à voir en expressions successives ? Cela reviendrait à faire sienne la représentation d'un être présentant des sous-systèmes mais « contrôlé » toujours, en dernier ressort, par une unité centrale. Or, ce contrôle unifiant est-il nécessaire pour que nous soyons des sujets ? Il y a-t-il *continuum* ou séparation d'un ego fondamental pour l'homme multipolaire qu'est l'Homme mondialisé ?

¹ I. Hacking, *L'âme réécrite*, Le Seuil, 1998, p. 208.

² P. Janet, *Contribution à l'étude des accidents mentaux chez les hystériques*, Rueff et Cie, 1893.

³ S. Braude, *First Person Plural : Multiple Personality and the Philosophy of Mind*, Routledge, 1991.

S'intéressant à la figure de l'étranger dans nos sociétés, G. Simmel considérait que la socialisation « se fait et se défait constamment, et elle se refait à nouveau parmi les hommes dans un éternel flux et bouillonnement qui lient les individus »¹. Le sociologue semblait réticent à prôner des « lois » valables pour la « société ». Il nous invitait à envisager la culture comme un étant qui devient et un devenir qui est². Dans les pages qui précèdent, constat a été fait d'un individu en situation qui se « décale », vit des épreuves, comble des béances et, confronté à ses faiblesses, répond aux multiples sollicitations d'une subjectivité souvent dépaylée (familles recomposées ou disloquées par les distances géographiques, aux modèles d'identification devenus flous, perte progressive de certains enracinements sociaux, associatifs ou religieux donnant le sentiment de n'être pas « tout à fait » d'ici et ni « tout à fait » de là-bas...).

Nous avons insisté sur le fait que la construction du sujet comme être social singulier s'opère sur le terreau de la pluralité des discours d'autrui. Il conviendrait, en cela, de parler de « fable de la vie » que les managers internationaux se racontent autour de figures limitées d'identification, d'« illusion biographique » en ce sens que « l'individu doit en effet parvenir à la forger avec un maximum d'éléments crédibles tirés de son histoire »³. La parole favorise la mise à distance, le rapprochement et l'éloignement. Parler, c'est accéder à un plaisir de la représentation qui apparaît fort chez les managers internationaux. Ainsi, « l'identité personnelle ne devient narrative que mise en récit, par le jeu dans l'exprimable et le dicible. C'est dans et par « la mise en récit de soi-même » que le soi intime, réflexif, devient une histoire, une genèse et même une « chronogenèse » qui engage une signification subjective du temps, de soi comme histoire »⁴, manière d'occuper cet *incorporel* qui est le temps.

Depuis Descartes, une tradition philosophique de l'esprit cherche à comprendre la subjectivité de l'intérieur. Le cerveau serait l'organe de la vie mentale, des récits et, en son centre, devrait se situer un Soi, un lieu de conscience, un lieu de traitement des informations qu'y s'y réunissent autour d'un processus décisionnel.

L'Homme mondialisé, figure de fractal plus encore que d'hypertexte, s'inscrit davantage dans une multiplicité que dans une dualité ou un dédoublement. Jusqu'à quel point l'individu parvient-il à construire une figuration des soi qui fasse un tout de cet « exil dans l'exil » souvent vécu en terre étrangère ? Jusqu'à quel niveau parvient-il à surpasser les épreuves qu'il vit entre des situations pratiques éloignées les unes des autres dans le temps comme dans l'espace, voire contradictoires les unes avec les autres dans le domaine du sens et de la symbolique ? Quel principe unificateur d'un récit sur soi et sur les autres émerge ?

¹ G. Simmel, « Le domaine de la sociologie », *Sociologie et épistémologie*, PUF, 1981, p. 90.

² N. Dittmar, *Une autre subjectivité. Étude sur la philosophie de G. Simondon*, Éditions Dittmar, 2013, p. 44.

³ J. C. Kaufmann, *Ego. Pour une sociologie de l'individu*, Nathan, 2001, p. 168

⁴ C. Dubar, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 207.

2 – *L'identité et les incorporels. Les lieux des possibles*

Dans la glace

« Oh ! Comme ce sera drôle, lorsqu'on me verra dans la glace et que l'on ne pourra venir m'attraper ! ».

(L. Carroll)¹.

Au-delà du verbe, du discours et de la narration, nous nous attacherons, dans ce sous-chapitre, à montrer comment l'individu se positionne selon lieux et contextes. Ici, l'élément relationnel et la dimension de l'interaction (en surface), le travail des signes sur la réalité, prennent une part prépondérante sur la notion de culture (envisagée comme essence profonde) et même de récit attribué à l'individu, à son moi, à sa subjectivité... Traditionnellement, chercher le sens de quelque chose revient à en chercher la profondeur, le « sens profond », caché sous les apparences visibles et en management interculturel, le comportement est toujours redevable d'un ensemble de « valeurs profondes » (« universaux » pour G. Hofstede – notion de « périls » chez P. d'Iribarne). Nous avons pris comme habitude d'imposer à toute dérivation de remonter à un seul point d'origine, à une sorte « d'essence intemporelle »². Dans une telle perspective, l'individu, le moi, la subjectivité sont toujours le résultat d'un « bout de chaîne » culturel.

Quand il s'agit de penser autrement ce lien entre cultures et identités, P. Zarifian, à la suite de G. Simondon, parle de « prise de forme ». Les stoïciens, et par la suite G. Deleuze, nous interpellent avec la notion d'« incorporels ». Explorons cette dimension.

¹ L. Carroll, *De l'autre côté du miroir*, Tout Alice, Flammarion, 1979, p. 218.

² d'Iribarne a su d'ailleurs nous alerter face à une « approche culturelle pétrifiée dans une sorte d'essence intemporelle » ne s'intéressant qu'aux valeurs, pratiques et comportements d'une supposée culture sans en voir la cohérence inscrite en « système de sens » (« Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *Revue Française de Sociologie*, 46-1, 2005, p. 164).

L'être est de relation

« Il n'y a opération d'individuation qu'à l'intérieur d'un système qui recèle suffisamment d'énergie potentielle pour la survenue d'une singularité, c'est-à-dire d'un germe structurant qui y déclenche une prise de forme. Prise de forme qui s'opère toujours comme mise en relation de deux ordres de grandeur entre lesquels n'existe d'abord aucune communication. C'est ainsi qu'un végétal, pour reprendre le même exemple, se définit d'instituer une relation entre l'ordre cosmique de la lumière et l'ordre infra-moléculaire des sels minéraux, au point qu'il soit défini comme un nœud interélémentaire qui fait communiquer à travers lui les sels minéraux contenus dans la terre et l'énergie émise par le soleil. C'est donc l'activité relationnelle qui définit génétiquement l'individu. L'individu se comprend comme activité de la relation : à la fois ce qui agit dans la relation et ce qui en résulte. Il est l'être de la relation. Même chose pour la brique : elle naît d'une mise en relation entre argile et moule, elle prend forme en son sein. Cela signifie aussi que la différence entre l'intérieur et l'extérieur d'un individu est relative : dans la mesure où tout individu est capable d'accroissement, ce qui est extérieur à lui peut devenir intérieur : pensons simplement aux aliments pour un individu humain, ou à la pluie pour une plante. On comprend mieux l'importance du milieu : c'est en lui que la relation s'effectue, que la communication s'établit, mais c'est aussi un produit de l'individuation : la terre, juste autour de la plante, aura, dans le proces sus même de croissance de cette plante, une composition chimique particulière » (P. Zarifian)¹.

L'analyse la plus aboutie de la notion stoïcienne d'incorporels est due à É. Bréhier. Il distingue « d'une part l'être profond et réel, la force, et d'autre part le plan des faits, qui se jouent à la surface de l'être, et qui constituent une multiplicité sans fin d'êtres incorporels »². Selon cette notion, les incorporels sont décrits en temps, en lieu, en vide et en exprimable (ce qui est dévoilé par la pensée dans le langage). Ils se distinguent des corps et correspondent plutôt à une manière d'être. Dans la profondeur des corps, l'intériorité joue le rôle de liaison causale, alors que l'extériorité des événements relève du lieu des effets, dans l'illimité de la surface.

Par cet effet de surface, de déplacement latéral, de croissances sur les bords... le plus enfoui est devenu le plus manifeste, selon G. Deleuze³. Ce même auteur, dans son analyse de l'œuvre de L. Carroll, montre que Alice cherche d'abord le secret des événements dans les profondeurs de la Terre, mais qu'ensuite, et en particulier dans « De l'autre côté du miroir », elle évolue « dans cette mince vapeur incorporelle qui s'échappe des corps, pellicule sans volume qui les entoure, miroir qui les réfléchit, échiquier qui les planifie »⁴, renvoyant au constat de P. Valéry que « ce qu'il y a de plus pro-

¹ P. Zarifian, « Devenir et individuation chez Simondon », *Temps et modernité*, L'Harmattan, chapitre 3.

² É. Bréhier, *La théorie de incorporels dans l'ancien stoïcisme*, Vrin, 1928, p. 11-13.

³ G. Deleuze, *Logique du sens*, Les Éditions de Minuit, 1969, p. 17.

⁴ *Ibidem*, pp. 19-20.

fond dans l'homme, c'est la peau »¹. Alice se déplace alors par glissement, par mouvements latéraux car c'est en longeant la surface qu'elle passe de l'autre côté, dans un lieu, ancien vide qu'elle aborde avec la satisfaction de la fuite. Ou avec surprise et étonnement comme face à Heumpty Deumpty et son cortège de mots-valises², lorsqu'il « jongle avec des mots sans noms »³. Ces glissements, ces incorporels nous apparaissent en étroite correspondance avec la condition des personnes mobiles des très grandes entreprises. Avec ces costumes dont on se pare qui sont autant de peaux, comme autant de mois. Je est peau⁴, interface entre une subjectivité et une réalité propre au dehors des choses.

L'effet de surface

C'est sur une mince couche que la Terre est réellement fertile. C'est sur cette surface, terre d'accueil des événements, et donc des rencontres avec l'Autre, que se situe l'espace des possibles. Cet espace n'est pas un vide. Cet espace est un lieu. De même, lorsque les pensées, les souvenirs, les idées se présentent en surface, l'exprimable devient un espace d'accueil pour l'expression des possibles. Après avoir envisagé la métaphore de l'hypertexte pour comprendre les parcours des managers mobiles, nous pourrions oser émettre maintenant la métaphore de l'internet, par laquelle le réseau et la Toile acceptent la définition du vide, de l'a-temporel hors occupation par des corps (en l'occurrence les sites) ou par les nuages des « Drop-box ». Vide qui devient un vide rempli, vide transformé en lieu. Et c'est bien dans les surfaces, les interfaces et les interstices que les corps vont pouvoir se donner à voir, se frotter, communiquer.

Définir ainsi le champ des possibles permet de mesurer l'espace de liberté et la multiplicité des facettes des corps, entre lesquels le sujet peut se mouvoir, dans une grande variété de situations, glissant latéralement, passant de l'autre côté, faisant remonter dans l'exprimable les fragments choisis qu'il héberge en profondeur. Il utilise alors sa mémoire, joue un rôle, poursuit un but conscient ou non, exprime sa socialisation primaire ou l'adapte (l'adopte ?) en tant que socialisation secondaire en fonction des circonstances rencontrées en surface.

¹ P. Valéry, *L'idée fixe*, La Pléiade, Œuvres II, p. 215-216.

² L. Carroll, *De l'autre côté du miroir*, Tout Alice, Flammarion, 1979, pp. 275-287.

³ C'est ainsi que le chanteur H. F. Thiéfaïne décrit cet étrange dialogue dans l'opus « Sentiments numériques revisités » (Album *La tentation du bonheur*, 1996). Alice et l'œuf ont beaucoup de mal à se comprendre, l'œuf étant alternativement pertinent et de mauvaise foi. Mais chacun déploie des efforts de communication et de compréhension (surtout Alice !), même si elle conclut en caractérisant son compagnon comme abracadabrant (ibid, p. 287).

⁴ Selon l'expression de P. Forest.

La métaphore du dé

« L'idée naïve de chacun, c'est qu'un paysage se présente à nous comme un objet auquel nous ne pouvons rien changer, et que nous n'en avons qu'à en recevoir l'empreinte... On soutient communément que c'est le toucher qui nous instruit, et par constatation pure et simple, sans aucune interprétation. Mais il n'en est rien. Je ne touche pas ce dé cubique. Non. Je touche successivement des arêtes, des plans durs et lisses, et réunissant toutes ces apparences en un seul objet, je juge que cet objet est cubique... Au surplus, il est assez clair, que je ne puis pas constater comme un fait donné à mes sens que ce dé cubique est dur et en même temps blanc de partout et marqué de points noirs. Je ne les vois jamais en même temps de partout, et jamais les faces visibles ne sont colorées de même en même temps, pas plus du reste que je ne les vois égales en même temps » (Alain)¹.

Ici, Alain nous enseigne la relativité de la perception de l'objet, toutes les faces n'étant pas visibles en même temps. Et ce même pour un dé, identique à lui-même quelque soit l'angle par lequel on le voit. En réalité et suivant une analyse semblable, l'identité individuelle est comme un diamant, come le souligne G. Verbunt, c'est-à-dire qu'elle possède en surface plusieurs facettes sans que l'on puisse les saisir du regard en un seul mouvement. Tandis que ce qui organise les facettes reste caché, l'individu est plus que la somme de ses appartenances de même que le diamant est plus que la somme de ses facettes². Identité et histoire, en écrivant le texte de ses actions, en saisissant l'autre en soi et pas simplement le même, sont perpétuellement liées.



Un dé est le plus souvent composé de six faces portant des nombres ou symboles différents.

Deux personnes regardant le dé ne pourront voir dans une position donnée que trois de ces faces. Quelque soit leur proximité, même s'ils voient les mêmes faces, leurs regards saisiront dans l'espace des objets différents. Sauf s'ils occupent exactement la même position, ce qui n'est ni physiquement ni biologiquement supposable.

Par cette métaphore, Alain fait comprendre que deux individus ne peuvent que percevoir différemment un même objet. Il en est de même pour un seul individu qui percevra l'objet différemment selon sa position relative à l'objet. C'est ce jeu entre images immobiles qu'il convient d'explorer et de comprendre.

Pour M. Rachdi, « la mémoire humaine n'est pas un magasin rempli d'images immobiles. Elle ne se constitue pas par enregistrements mécaniques de perceptions purement optiques, à la manière d'images instantanément fixées au moyen de procédés photographiques et alignées successivement en un film que l'on peut visionner à volonté. Concevoir la mémoire

¹ Alain, *Éléments de philosophie*, Gallimard, 2006, pp 27-29.

² G. Verbunt, *La société interculturelle*, Le Seuil, 2001, p. 44.

humaine de cette façon, c'est nier purement et simplement, en plus de l'oubli qui la fonde, son extraordinaire capacité associative et son mystérieux pouvoir générateur. Au delà de tout enchaînement linéaire, les événements, les images et les signes constitutifs de la mémoire humaine sont toujours erratiques. Palimpseste inextricablement complexe, la mémoire humaine est ourdie d'espaces et de temps constamment dynamiques, de sensations et d'émotions de différentes natures tramées et entrecroisées jusqu'à confusion »¹. Tout ne remonte pas en surface, et tout n'est pas imprimé dans la profondeur. L'étranger le sait bien, qui voit en lui se connecter un point de sa vie à un autre sans qu'il y ait de début et de fin. Lui qui a l'impression souvent que la langue n'est constituée que de langues étrangères tant le choix des mots, et plus encore d'une langue, lui qui en possède plusieurs, lui fait prendre conscience des mécanismes de refoulement souvent à l'œuvre. Mécanismes qui tiennent à ce que les sociétés traversées lui ont demandé d'oublier ou pas. De véritables effets de surface émergent soudain, dans l'interaction, quand des bribes langagières apprises dans l'enfance - mais non mobilisées depuis fort longtemps - refont surface. Des éléments de langage mais aussi des composantes proprioceptives souvent tues ou minimisées telles que la modification du tonus musculaire ou de la tension artérielle, des capacités respiratoires ou encore stomacales qui ont une influence forte sur sa bonne intégration.

Quel lien faire entre événements, expérience de la dissonance entre schèmes concurrents, fragments de soi éclatés et conscience ? Pour répondre, on doit prendre en compte les dissonances et dysfonctionnements dans l'univers infraconscient de la mémoire implicite. « La complexité vient du fait que la mémoire de nous-mêmes enregistrée et « incorporée », n'est pas stockée dans un seul lieu, mais dans deux univers parallèles. D'abord dans un espace mental (qu'étudient les sciences cognitives). Mais aussi, simultanément, dans la matérialité qui entoure et porte l'individu, lui fixant des repères sensibles – notamment visuels – qui guident l'action ordinaire » rappelle J. C. Kaufmann². Il évoque une mémoire émotionnelle des identités, une mémoire intuitive qui nous oriente vers ce que notre expérience a construit comme étant gratifiant³. L'ordre des choses serait en constant décalage avec sa référence mentalisée, mémorisée.

Un même schème peut, pour un individu donné, jouer, à un certain moment, le rôle d'organisateur de la mémoire incorporée, et plus tard, de marqueur subjectif de l'identité. À l'image du caractère latéral et concentrique de la toile d'araignée, c'est ainsi que l'on peut comprendre les opérations et stratégies identitaires comme glissement continu d'une

¹ M. Rachdi, « Fabulations oasiennes. Exils créateurs », dans Sous la direction de T. Ragi, *Les territoires de l'identité*, L'Harmattan, 1999, p. 225.

² J. C. Kaufmann, *Quand je est un autre*, A. Colin, 2008, p. 28.

³ *Ibidem*, p. 48.

fonction à l'autre¹. On caractérise ici le poids des rôles mais également l'espace de liberté dans l'extériorité aux événements, complémentaire selon G. Deleuze de la liberté dans l'intériorité² du « quant à soi ».

Il apparaît ainsi que l'action n'est pas nécessairement rectiligne ! Or, la plupart des travaux s'attachant aux modalités de la rencontre interculturelle, aux rapports entre actions et systèmes culturels de représentations pour des expatriés, font vivre ce que nous avons appelé une bien étrange « balistique culturelle »³. L'action fait partie intégrante chez le sujet en contexte multiculturel de la représentation et cela est souvent mésestimé. Que voulons-nous dire ? Que la balle (le sujet-travailleur) qui sort du canon (culturel) peut sinon réécrire, du moins dévier, sa trajectoire et se montrer un bien « étrange étranger » comme de l'autre côté du miroir de lui-même !

L'action est certes déterminée par la détermination de buts, un pouvoir axiologique (en profondeur) qui comprend les valeurs, mais elle est aussi déterminée par le processus mental lié à la représentation (en surface et pas moins clé dans le phénomène). La prédominance d'une représentation ou d'une autre dépend du contexte culturel. C'est certain. Mais la réalité « multiculturelle » des entreprises amène aujourd'hui à constater de plus en plus l'existence simultanée de représentations contradictoires, de pratiques de groupes de plus en plus variés et il y a fort à penser qu'à mesure que nous étudierons des mondes interconnectés (fruits de mobilités internationales du personnel, de rapports inégalitaires entre siège (s) et filiales, ou de filiales entre elles...) s'enrichira d'une démarche davantage dynamique du sujet-travailleur, incorporant des éléments dialogiques, sémantiques et pragmatiques de l'expression des identités. Parce que les croyances doivent être traitées en tant que partie intégrante et non séparée de l'action⁴, nous ne dirons jamais assez que l'identité met en relation la connaissance et les compétences, les représentations et les aspirations, les sentiments et les valorisations. Elle est la concrétisation cognitive de la représentation.

Entre permanence (l'individu vit dans un univers nouveau comme il le faisait avant), dédoublement (l'individu adopte des pensées, des croyances et des pratiques en fonction de l'univers social dominant) et mélange (chaque univers apporte sa vision du monde et féconde une synthèse), la personne, particulièrement en contexte interculturel, n'est pas immédiate, simplicité

¹ *Ibidem*, p. 52.

² G. Deleuze, *Logique du sens*, Les Éditions de Minuit, 1969, p. 15.

³ N. Delange et P. Pierre, Compte-rendu de l'ouvrage de Philippe d'Iribarne, « Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles », *Ethnographiques*, 2004.

⁴ « C'est la croyance à l'origine commune qui substantialise et naturalise les attributs tels que la couleur, la langue, la religion, l'occupation territoriale, et les font percevoir comme des traits essentiels et immuables d'un groupe. (...) Ni le fait de parler une même langue, ni la contiguïté territoriale, ni la similarité des coutumes ne représentent en eux mêmes des attributs ethniques. Ils ne le deviennent que lorsqu'ils sont utilisés comme des marqueurs d'appartenance par ceux qui revendiquent une origine commune » (P. Poutignat et J. Streiff-Fénard, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 178).

et « primitivité » du moi mais médiate, construite, complexe et « tardive »¹. C'est toujours secondairement que l'individu peut se rendre compte de la diversité des attitudes ou attributs qu'il possède et faire un travail « d'ajustement ».

Progressivement, nous avons voulu confirmer que ce n'est plus la socialisation « primaire » des individus qui permet l'analyse des identités d'acteurs interculturels mais un processus de reconnaissance par les autres, dans les incorporels de surface, inscrit dans un enjeu de forces sociales, au moment de la socialisation « secondaire » dans l'entreprise et ce qu'elle permet de vivre au dehors. Ce qui garantit que quelque chose fasse sens, ait du sens, ou prenne sens, ce n'est pas sa participation à une profondeur². La surface est le lieu du sens : les signes restent dépourvus de sens tant qu'ils n'entrent pas dans l'organisation de surface qui assure la résonance entre deux séries. Des événements topologiques auxquels n'est attaché nulle direction.

Le jeu des incorporels et des « possibles »

Du futur antérieur

« Les premiers temps de l'adaptation au Brésil ont été difficiles en expatriation » témoigne un manager italien, aujourd'hui impatrié en France. « J'étais parti seul et, dans mes moments de repos, je me souvenais de phrases du passé dites par des proches, des amis et j'entamais avec eux un drôle de dialogue à distance, tantôt à voix haute, tantôt à mi-mots. Je reprenais des conversations cessées des mois ou des années en arrière en jouant parfois plusieurs personnages et en me donnant le beau rôle ! Je me voyais faire et cela m'intriguait. Il me fallait ce dialogue pour me sentir mieux. J'anticipais aussi sur mes rencontres et notais sur un carnet ce qu'il ne fallait pas que j'oublie avec ceux que j'aimais ou avec qui je travaillais. Je gagnais du temps à moi sur le temps qui passe » (P. Pierre)³.

Si la production du sens dans une forme de récit semble particulièrement révéler l'activité des managers internationaux, il ne faudrait pas en faire des narrateurs ordonnant, dans une totalité intelligible, chacun des éléments de leurs expériences selon la perception qu'ils ont d'eux-mêmes et du déroulement cadencé de leur existence. Pas plus qu'il ne faudrait réaliser une simple inversion de valeurs entre superficiel et profond.

S'inspirant des travaux de D. Winnicott, F. de Connink fait état d'un temps de repos de la conscience, d'un « temps devant soi » qui n'existe

¹ I. Meyerson, *Les fonctions psychologiques et les œuvres*, Albin Michel, 1948.

² G. Deleuze, *Logique du sens*, Les Éditions de Minuit, 1969, p. 17.

³ P. Pierre, « Les variations de l'identité d'élites mondialisées », *Connexions*, 83/1, 2005.

qu'en tant que lieu de repos¹. Il s'agit de faire co-exister des temps hétérogènes entre eux par l'existence d'une zone temporelle propre. L'auteur souligne l'importance d'un temps transitionnel comme temps de « digestion », de retour en profondeur, et d'anticipation par rapport au temps réel de la production (même si les horaires de travail ne protègent pas les managers qui peuvent souvent se voir coloniser leur espace sous forme d'astreintes ou de contacts téléphoniques très prolongés). Ce temps est un temps non social, un temps qui ne s'échange pas. Comme le temps des transports amoureux, de la désertion du soldat ou de l'école buissonnière².

L'appropriation du territoire

« Après dîner et la journée de travail », indique ce manager impatrié d'origine norvégienne, « je sors toujours de mon hôtel afin de marcher, libérer mon stress aussi. Et bien, les territoires urbains que je traverse sont pour moi des territoires clos. Je vise à emmagasiner des morceaux de villes que j'emporte avec moi pour plus tard. Je ne tiens pas à entrer en contact avec les gens. D'ailleurs je n'en ai pas le temps et puis quand je sors, il est déjà tard. Ces moments je ne les évoque que rarement avec les miens de retour chez moi » (P. Pierre)³.

Ce temps vaincu sur les autres procure un plaisir qui compense les souffrances vécues au travail. Ce monde imaginaire procure un sentiment d'émancipation sociale. « Avoir le sentiment d'avoir un pied dans une autre temporalité, de se voir funambuler sur le fil du temps, permet d'en profiter. C'est comme si l'important était de goûter à la joie de la sensation d'un passage. La vie se produit dans un sens et nous la racontons en sens inverse sans que l'enchaînement ne soit linéaire »⁴.

Comment faire pour ne pas devenir « normopathe », selon la formule de J. Oury ? Nous considérerons ces moments volés sur le temps comme des espaces de compensation, des zones secrètes, parfois honteuses, face aux culpabilisations de toutes sortes d'un ordre managérial vécu comme oppres-

¹ F. de Connink, « Avoir du temps devant soi. La construction d'un temps transitionnel dans le travail : temporalités productives et temporalités biographiques », dans F. Ascher et F. Godard, *Modernité : la nouvelle carte du temps*, Éditions de l'Aube, 2003, p. 108.

² Ce que recherchent les managers internationaux, pris dans un temps sur le contrôle des autres. « Le « troisième mi-temps », c'est le temps de la mort, grande ou petite ; réelle ou symbolique ; physique ou sociale ; temps de l'extase, de l'orgasme, de la perte de conscience ou de constance du soi ; de la fugue, du repli, de l'exil, de la fraude, du secret, de la disparition ou du voyage quand il est vécu comme un « acte antisocial », ainsi que le définit P. Morand dans *Le Voyage* » (J. D. Urbain, « Le troisième mi-temps. Un au-delà du système des temps du travail et du loisir est-il concevable ? », dans F. Ascher et F. Godard, *Modernité : la nouvelle carte du temps*, Éditions de l'Aube, 2003, p. 148).

³ P. Pierre, « La vie professionnelle comme un récit. L'identité narrative des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée », *Colloque de l'AISLF*, GR 22, Tours, 2003.

⁴ F. Jaureguiberry, « L'homme branché : mobile et pressé », dans F. Ascher et F. Godard, *Modernité : la nouvelle carte du temps*, Éditions de l'Aube, 2003.

sant. Ces espaces sont nécessaires pour vivre la mobilité, sans avoir, un court instant, de comptes à rendre, sans avoir à évoluer devant le tribunal de la bien séance, sans avoir à renvoyer en permanence les codes de la maîtrise de soi...

Avec cette dialectique d'un temps officiel et d'un temps volé sur le temps officile, nous sommes face à deux logiques d'action qui renforcent un processus d'élaboration identitaire et de mise en intrigue : « d'un côté, une logique de gain et de vitesse qui est celle de la connexion, de la mise en synchronie et de l'urgence. De l'autre, une logique critique qui est celle de l'aménagement d'un temps à soi, de prise de respirations temporelles individuelles relevant de l'unique, de l'incomparable et du non-quantifiable »¹.

Pour aborder cette question de la mise en récit de soi, des temps du récit et plus encore, le champ des incorporels que nous pointons, les ressources de la sociologie « classique » ne sont plus suffisantes. C. Dubar partage ce constat de la nécessité d'une approche pluridisciplinaire (ethnométhodologie, analyse structurale du récit, lexicographie, ethnographie...) : « le détour par toutes les disciplines traitant de la subjectivité par l'analyse du langage, des manifestations de l'inconscient jusqu'aux marques de l'énonciation en passant par les procédés argumentaires de la persuasion et des formes narratives comme moyens d'expression d'un projet subjectif, me semble de plus en plus nécessaire aux sociologues s'ils veulent prendre en compte la subjectivité et dépasser les réductions des individus à leurs origines communautaires et à leurs appartenances statutaires. Le langage de l'identité personnelle ne peut s'analyser sans les multiples ressources des sciences du langage et de ses appropriations subjectives »². On est bien ici par l'inconscient et le subjectif en ce qui remonte à la surface, à l'instar d'Alice lorsqu'elle traverse le miroir.

Ces développements nous conduisent à défendre une tradition de recherche qui questionne la nature des conflits éprouvés par les acteurs à épouser tel ou tel rôle social et qui ne se résume pas à des choix « conscients »³. A. Giddens a milité pour que soit mieux comprise cette intersignification des conduites qui réside dans le fait que « le comportement dans un domaine de vie est régulé par la signification que le sujet lui accorde dans d'autres domaines de vie »⁴. A. Giddens montre que les processus de structuration impliquent un entrelacement des significations, des normes et des pouvoirs. Les conflits entre rôles sociaux ne peuvent être réduits à une lecture en termes de cloisonnements, de buts où chacun de ces rôles est assigné à des situations

¹ *Ibidem*, p. 163. L'auteur constate un clivage des communications. Il distingue les vraies communications, intersubjectives, gratuites et conviviales des communications rentables et stratégiques et donne comme indice, la déconnexion totale ou pas du foyer.

² C. Dubar, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 225.

³ W. I. Thomas et F. Znaniecki, *The Polish Peasant*, Knopf, 1927.

⁴ A. Giddens, *New Rules of Sociological Method*, Basic Books Inc. Publishers, 1976, p. 161.

différentes. « Chaque ordre moral et cognitif est en même temps un système de pouvoir impliquant un “horizon de légitimation” » sans que l’on puisse parler de strict partition et de capacité de l’acteur à séparer ces ordres en fonction des situations. Nous en déduisons que les structures ne doivent pas être conceptualisées comme établissant seulement des contraintes à l’action humaine, mais aussi comme les favorisant et permettant de sortir de la reproduction mécanique des pratiques¹.

Le brouillage des catégories nationales

Le changement

De haut en bas et à travers les chemins circulaires
Le monde nous broie en particules aux fonds de l’univers
L’infini si silencieux qui nous séduit tel un poison
Attend notre dilution dans la réalité de nos pairs

La mort que nous mourons trente-six mille fois
Avant de capter dans nos pensées la révélation qui y est préservée :
Que bien de mirages se cachent sous notre image
Et que mise à part toute apparence : nous avons changé

(S.Schieszler)².

Chez les managers mobiles avec qui nous avons travaillé, « membres de la classe Grande-Vitesse », passagers pressés en transit « dans cet hôtel de la Terre »³, l’identification nationale ou ethnique ne s’est pas dissoute avec l’expérience répétée du voyage⁴. Elle s’est comme « multipliée »⁵. Ce que nous avons vu apparaître chez ces managers internationaux, c’est même une aptitude particulière à manipuler différents codes culturels autour de l’ethnicité (vêtement, couleur de la peau, accent pris par les managers internationaux...) pour influencer en leur faveur sur les transactions sociales et pro-

¹ *Ibidem*, p. 157.

² S.Schieszler, *Austria-Vienna*, 15.03.1997.

³ P. Sloterdijk, *La mobilisation infinie*, C. Bourgois, 2017, p. 303.

⁴ P. Pierre, « Les figures identitaires de la mobilité internationale. L’exemple d’une entreprise pétrolière », *Sociétés contemporaines*, 41-42, Octobre 2001.

⁵ Rappelons ici la différence utile à faire entre addition et multiplication. G. Chatelet (*Les enjeux du mobile*, Le Seuil, 1993, p. 188 cité par P. Roy, *L’immeuble du mobile*, PUF, 2017, p. 61) souligne que « l’addition se contente de pouvoir « penser ensemble » une multitude d’entités préexistantes en les juxtaposant » alors que la multiplication est une pénétration réciproque des facteurs. Elle produit une intensification. L’addition est « multiculturelle » (ordre de la coexistence) tandis que la multiplication tient de « l’interculturel » (ordre de la transformation et de l’intégration des différences).

fessionnelles¹. C'est donc comme si l'accroissement des échanges à l'échelle mondiale, la libéralisation de l'économie, ne provoquaient pas une homogénéisation totale des différentes cultures mais tendait à construire un cadre dans lequel un signifiant donné reçoit, selon le milieu de réception, toute une gamme d'interprétations différentes. La mondialisation ou plutôt les diverses mondialisations en cours², pour nous, engendrent une production différentielle des cultures. Notre recherche est ainsi davantage centrée sur les dissonances du sujet en situation interculturelle que sur la perspective de la domination sociale et de la force déterministe des enracinements. L'illustre, par exemple, le succès que rencontre, dans les pays occidentaux les plus riches, un bouddhisme aligné sur les standards modernes de l'individualisme et de la recherche consciente de l'épanouissement de soi³.

De ce constat, nous pouvons faire découler qu'aucun fait n'est d'emblée interculturel et que c'est le regard qui crée l'objet, comme le fait qu'un dé posé sur une table ne nous laisse voir qu'au maximum la moitié de ses faces, selon l'angle de vue qui nous est spatialement imposé à un moment donné.

« L'approche interculturelle, qui n'a pas de caractère prédictif, permet de comprendre et de modéliser des situations complexes à partir d'un mode d'intelligibilité. Elle est en ce sens, une herméneutique »⁴. Avoir une approche interculturelle revient à chercher à distinguer dans une situation d'interaction entre membres de différents enracinements, les éléments qui relèvent d'une spécificité culturelle de ceux qui relèvent d'une individualité. Un des enjeux des questionnaires en entreprise devient de « prendre le pouls » d'une culture en acte et non en la réifiant comme objets à lister (les fameuses aires culturelles du monde de la consultance et le risque de réduire tout comportement à une cause unique liée à une appartenance). L'objectif est bien de « circonscrire le « lieu » de l'événement, les marges de son aléa, les conditions de son apparition »⁵.

¹ E. M. Lipianski, I. Taboada-Leonetti et A. Vasquez, « Introduction à la problématique de l'identité », *Stratégies identitaires*, PUF, 1997.

² D. Martin, J. L. Metzger et P. Pierre, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Le Seuil, 2003.

³ J. L. Metzger et P. Pierre, « En quoi le concept d'élite peut aider à analyser le processus de mondialisation ? », *Recherches Sociologiques*, numéro 1, Vol. XXXIV, 2003.

⁴ M. Abdallah-Preiteille, *Former et éduquer en contexte hétérogène*, Économica - Anthropos, 2003, p. 25.

⁵ « Les notions fondamentales qui s'imposent maintenant ne sont plus celles de la conscience et de la continuité (avec les problèmes qui leur sont corrélatifs de la liberté et de la causalité), ce ne sont pas celles non plus du signe et de la structure. Ce sont celles de l'événement et de la série, avec le jeu des notions qui leur sont liées ; régularité, aléa, discontinuité, dépendance, transformation ; c'est par un tel ensemble que cette analyse des discours à laquelle je songe s'articule non point certes sur la thématique traditionnelle que les philosophes d'hier prennent encore pour l'histoire « vivante » mais sur le travail effectif des historiens » (M. Foucault, *L'ordre du discours*, Gallimard, 1971, p 58-59).

Avancer, c'est m'éloigner

Ce que décrit également C. Mihai lorsque, Roumaine partie pour vivre et travailler en France, elle constate que « avancer, c'est m'éloigner. M'éloigner, c'est retrouver toujours plus d'attaches. Plus je compte sur ces attaches et plus je me sens loin. Voilà où me mène cette curiosité d'un ailleurs que j'ai fait chaque jour un peu plus mien, quitte à perdre pied au-dedans pour mieux rebondir » (C. Mihai)¹.

Généralement, quand l'individu est projeté dans une exigence d'autonomie, soumis à une dissonance de ses capitaux et de ses habitus, c'est le thème de la souffrance qui émerge plutôt que celui de la capacité critique ou de la liberté². Les managers internationaux que nous étudions nous invitent à en explorer les deux faces.

Entre souffrance et liberté, l'expérience narrative n'est pas affaire de simple volonté. « L'invention de soi, le plus souvent, n'est pas volontaire. Elle résulte d'une position particulière, où des ressources nombreuses, s'avèrent être en décalage avec le contexte, qui ne permet pas de les exprimer, et surtout de les refroidir par l'institution, excitant ainsi la fabrication imaginaire de soi possibles, novateurs mais désordonnés et difficiles à concrétiser »³. Tel l'enfant métis qui ne peut ressembler pleinement à ses deux parents, l'expérience narrative est peu prévisible. « Le métis est obligé d'affronter dans son histoire, ce qui chez les autres demeure masqué. La fracture secrète d'une identité blessée devient le point d'appui d'une nouvelle identité » écrit J. Audinet⁴ pour qui « l'enfant né du métissage est un être nouveau », un « paradigme d'humanité »⁵.

Chez lui, l'identité s'y présente particulièrement comme une structure toujours en mouvance et où le regard d'autrui est structurant dans une perpétuelle négociation entre le « vouloir être » et le « devoir être »⁶. Lors de sa formation identitaire, le sujet métis n'est pas seulement animé par le besoin de préserver une unité de sens mais est également sensible aux incidences de

¹ C. Mihai, *Roumanie étrange et étrangère*, Éd. Autres Temps, 2009, p. 202.

² Ce qu'il y avait de prédominant jusqu'ici dans le travail, c'était la reconnaissance non pas de l'être mais du faire, de l'activité. M. de Nanteuil parle d'engagement de la subjectivité dans le travail réel. Dans le travail, la question n'est pas la question posée par la demande de reconnaissance de la singularité culturelle, c'est d'abord la reconnaissance d'une activité qui médiatise le rapport de soi à l'autre. Et le travail, dans la question de la reconnaissance culturelle, amène à se poser assez promptement la question du sujet. La problématique politique classique de l'intégration laisse place à des trajectoires où il faut être responsable de soi dans la production de ses propres normes, dans un faire qui augurent de compétences et d'évaluation de ces compétences. La communication dans le travail procède de la recherche d'un accord sur pourquoi et comment agir, à travers la construction d'une intelligibilité réciproque.

³ J. C. Kaufmann, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, A. Colin, 2004, p. 273.

⁴ J. Audinet, *Le temps du métissage*, Les Éditions de l'atelier, 1999, p. 150.

⁵ *Ibidem*, p. 148.

⁶ M. Zavalloni, « Identité sociale et éco-écologie. Vers une science empirique de la subjectivité », dans P. TAP, *Identités collectives et changements sociaux*, Privat, 1986.

cette opération sur l'image de lui-même dans le regard d'autrui. L'expérience narrative passe par « l'oubli partiel de ses origines ». Pour P. Ricœur, la transition du « quelqu'un » au « soi-même » se reconnaissant dans son empire de capacités s'opère par l'expérience dramatique du méconnaissable, par une mise en intrigue aussi qui compose ensemble des événements et des personnages.

En ce cas, c'est l'altérité qui précède la relation et non l'inverse et le travail du sociologue ne consiste-t-il pas, pour une large part, à explorer toutes les situations où les sujets ont à y vivre l'altérité (en particulier lorsqu'elle s'accompagne de stigmatisation¹) avant d'entrer en relation. L'altérité peut elle précéder la relation ? N'est-ce pas toujours un produit ? Dans la greffe, les éléments demeurent. F. Noudelmann² utilise l'image du collage surréaliste où l'on peut encore repérer les éléments d'origine. L'individu, au fil de ses déplacements, aurait-il conscience de l'image stupéfiante constituée ? Sa conscience s'éveille-t-elle aux métamorphoses qui se jouent à sa surface et qui seraient induites par les compatibilités entre les univers culturels en frottement ?

Produire une cohérence et une série d'ajustements que ne peut plus garantir le système des affiliations et des solidarités durables est un besoin fondamental de l'homme. Chez des managers mobiles, des militaires, des diplomates, des médecins, des équipes humanitaires qui opèrent loin de leurs terres de départ, s'expriment les témoignages de femmes et d'hommes qui semblent vivre davantage que tout autre personne en termes de lieux provisoires occupés, de traces mémoriels, de savoir-passer les frontières – précisément de « chemin ». Tout y semble rapport intime de transformation - sujet d'énonciation et d'activité symbolique personnelle qui épuise la seule dimension explicative de la « culture nationale ». Cherchant une saisie signifiante de nos propres vies, serions-nous ainsi jamais qu'à lire et écrire notre vie plutôt que de la vivre ? La métaphore classiquement utilisée en management interculturel d'arbre enraciné dans son univers culturel ne peut résister aux questions que nous venons de poser. L'individu n'est pas un « exemplaire » qu'une culture nationale parviendrait à déchiffrer. Peut-on considérer d'autres images métaphoriques permettant de comprendre comment ethnicité, identité, altérité et interactions peuvent faire « bon ménage », et surtout comprendre les stratégies identitaires des managers mobiles grâce à des modèles originaux d'analyse ? Les ailes suffisent-elles pour s'envoler vers l'altérité, quitte à provoquer une rupture complète, un « des-enracinements » ?

¹ La stigmatisation représente une série d'actions consistant à « objectiver » la différence et à exclure ceux qui en sont porteurs. Le stigmate résulte de ces actions et demeure sensible, subjectivement vécu, même lorsqu'a cessé la stigmatisation. La stigmatisation représente donc une action, et le stigmate une marque durable. N. Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012, p. 13.

² F. Noudelmann, Conférence *Les relations par affinités*, Mardi 19 octobre 2010, Institut du Tout-Monde.

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

La couleur de l'animal

« Nous changeons comme cet animal qui prend la couleur du lieu où on le couche ».

Montaigne¹.

Nous poursuivons, dans ce qui suit, la compréhension des manifestations d'une « pluralité personnologique »² quand, chez un individu, des actes qui semblent aller de soi dans une situation ne vont plus de soi dans une autre. Qu'est-ce qui assure cohérence et quel sens donner à la compréhension des processus d'interculturalité à l'œuvre ? Comme processus, la culture semble former une série de conventions émergentes, mais qui les forme ? Est-ce un sujet émancipé du sens commun ? Une subjectivité ? Sont-ce plutôt des régularités objectives (structures, lois, systèmes de relations, etc.) indépendantes des consciences et des volontés individuelles ? L'individu est-il une simple hypostase de la structure ? Quel est le « schème de commutation »³ qui convertit le « dépôt des expériences passées en disposition pour l'avenir » et qui « orchestre » sans « être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre »⁴ ?

Tout le sens de cet ouvrage est de souligner que l'individu ne se subsume pas à une unique catégorie mais vit de l'expérience subjective de ses multiples appartenances sociales et qui le conduisent à toujours se sentir autre chose en plus que ce que les autres lui disent qu'il est (hors des cas limites du fou chez E. Goffman), jamais exactement ce à quoi l'on s'attend et souvent *ébauche* de lui-même⁵.

Les managers mobiles vivent des contradictions et de contradictions. « *Oui... mais pas tout à fait* », telle est la formule qui caractérise l'Homme mondialisé⁶. Il nous faut accepter cet « état permanent de l'écart » quand on étudie les cultures et les pratiques humaines à l'aune d'une mise en mobilité généralisée. Et les sciences humaines et les sciences de gestion doivent donc considérer davantage qu'elles ne le font la subjectivité ambiguë des acteurs, étudier les différences entre valeurs affichées, comportements effectifs et

¹ Montaigne, *Les Essais*, livre II, ch. 1, Imprimerie nationale, p. 17.

² C. Clanet, « L'intégration pluraliste des cultures minoritaires : l'exemple des Tsiganes », J. Reschitzky, *La recherche interculturelle*, L'Harmattan, 1989.

³ F. Héran, « La seconde nature de l'habitus. Tradition philosophique et sens commun dans le langage sociologique », *Revue Française de sociologie*, 1987.

⁴ P. Bourdieu, *Le Sens pratique*, Éditions de Minuit, 1980, p. 89.

⁵ G. Truc, « Simmel, sociologue du cosmopolitisme », *Tumultes*, 24, 2005, p. 55.

⁶ Un exemple peut être donné par l'entre enclavement (distance infinie) et totale ubiquité (distance vaincue) (J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008), les situations de travail vécues ne cessent d'être « intermédiaires ».

ressentis. Ces états vécus, ces écarts ne sont pas un obstacle à neutraliser ou à refouler mais la *substance* même de la recherche. Celle-ci revient à comprendre l'histoire des processus psychiques d'individus concrets avec leurs contenus de conscience, leurs intentions, leurs représentations, leurs motivations... et ceux-ci sont toujours issus de plusieurs cadres culturels que notre ouvrage s'attache à explorer. Comme des calques qui se superposent pour dessiner une réalité unique, temporaire, situative?

Les recherches interculturelles devraient, selon nous, davantage participer d'un projet qui est moins de saisir ce que quelqu'un dit que de comprendre ce qu'un interlocuteur a voulu dire en le disant. Dans ce cadre, les termes mêmes de culture ou de matière culturelle posent question. Nous doutons que l'on puisse saisir rationnellement des évidences culturelles, une matière sur laquelle travailler. Plutôt qu'à une logique d'inventaire et d'invariants culturels supposés, nous préférons l'image du « métisseur », pris dans les oscillations constantes des matériaux, et qui serait bien en peine d'en trouver et de les agencer durablement¹. On utilise, en management interculturel, la notion de « référentiel de sens ». Au cœur de l'expression de « référentiel de sens », la tripartition faite par P. d'Iribarne entre « formes de vie immédiatement observables », « structures pérennes sous-jacentes » et « processus à travers lesquels les premières prennent sens dans la perspective ouverte par les secondes »² ne doit pas s'entendre, selon nous, dans une relation de continuité entre un émetteur, un interprète et un récepteur. Le caractère supposé séparé de ces termes pourrait impliquer un point de rencontre entre émergence et contrainte. Dans ce cas, qui ferait rencontre ?

Le risque serait de croire au surdéterminisme de la culture (« il dit cela, il se comporte ainsi parce qu'il est allemand ou français, originaire d'Auvergne ou du Congo, énarque ou employé d'IBM... »). L'explication culturaliste offre trop vite un seul monde, un seul système³. Pour nous, les sens phénoménologiques et structuraux se confondent et intègrent toutes les actions de communication en un horizon culturel qui n'est pas unique. L'explication en termes de supposé *écart différentiel* entre des cultures « miscibles » est pauvre. Dans cette perspective, G. Lenclud⁴ parle de la culture comme d'un objet au « second degré ». Il écrit : « la capacité culturelle humaine est alors ce qui permet à des hommes, non pas tant de faire les choses qu'ils font mais de les faire à la manière dont ils entendent les faire et dont ils pensent qu'ils les font et doivent les faire, à leur manière et non d'une autre. Il semble bien qu'*Homo sapiens* soit la seule créature qui

¹ P. Chanson, *Variations métisses Dix métaphores pour penser le métissage*, Éditions Academia, 2011, p. 63.

² P. d'Iribarne, *Penser la diversité du monde*, Le Seuil, 2008, p. 159.

³ S. Alami, D. Desjeux et I. Garabuau-Moussaoui, *Les méthodes qualitatives*, PUF, 2009.

⁴ G. Lenclud, *L'universalisme ou le pari de la raison*, Hautes Études, Gallimard, Seuil, 2013, p. 21.

manifeste l'aptitude non seulement à former des représentations sur ses conduites mais à former des représentations sur les représentations de ses conduites, donc à former des croyances réflexives. Cette aptitude le promeut de fait en *Homo culturalis*, cet être qui ne cesse de commenter ce qu'il fait, dit et pense, et dont les commentaires constituent la véritable cible de l'interprétation anthropologique. Pour l'anthropologue, du moins celui qui épouse les vues aujourd'hui orthodoxes, une culture se définit largement par ce que ses représentants en affirment ; c'est, en somme, un objet au second degré ».

Nos propres constats sur les managers mobiles, présentés en première partie de cet ouvrage, confirment que leur capacité à s'identifier *en même temps* à leur culture d'origine et à la culture d'accueil, joue un rôle important dans tous les étapes du processus d'adaptation¹. Nous allons, dans ce chapitre, nous intéresser à l'existence d'*espaces de référentialité* ethnicisés et au corrélat d'opérations qui construisent/déconstruisent les objets culturels supposés agrégés pour longtemps. Il s'agit alors d'étudier comment des horizons sémantiques supplémentaires naissent et se proposent comme légitimes et ainsi de souligner une dialectique de la matière culturelle et de la forme culturelle que travaillent tout processus d'interculturalisation. Quel rapport à la psyché de ceux qui négocient et s'expriment ? Ici est posée la question de la précontrainte des matériaux culturels utilisés par l'acteur et qui renvoie aux possibles entrecroisements savants et réfléchis de l'acteur face à la « matière culturelle ».

Les résultats d'enquêtes de notre première partie donnent à voir des individus comme « passeurs » ou « médiateurs » culturels (possédant une connaissance toute relative des mondes culturels où ils évoluent, partiellement claire, recelant contradictions et dissonances...). De plus en plus de salariés doivent, en quelque sorte, agencer l'idée qu'ils se font de la culture de leurs pays d'accueil, de leurs cultures nourricières, de la culture de leur entreprise, de la culture qu'ils se font de leur métier... Et il faut constater la somme d'énergie que les gens dépensent en entreprise pour devenir des éléments de comparaison sociale, pour chercher cette approbation sociale. Peut-on alors parler de « double identité » de ces nouveaux acteurs interculturels ? À notre sens, non. R. Bastide a le mieux montré que ce n'était pas l'individu en situation d'acculturation qui était « coupé en deux » malgré lui, mais bien lui qui introduisait des coupures entre un certain nombre de compartiments étanches et de participations d'ordres différents. Des croyances contradictoires peuvent coexister pacifiquement pendant longtemps, si elles appartiennent à des secteurs de la vie différents. Est-il possible de compter le jeu des compositions possibles

¹ Sanchez, J. I., Spector, P. E., and Cooper, C. L. (2000). « Adjusting to a boundaryless world : Stress and the expatriate executive », *Academy of Management Executive*, 14, p. 96-106.

(F. Chanson)¹ ? Les séries d'arrangements se font-elles dans un système fragmenté, saturé, circulaire et, au final, clos ? Nous défendrons, dans ce chapitre, une approche méthodologique « multi-située »² qui enrichit, selon nous, le champ traditionnel de l'analyse sociologique des objets « ethnologiques » en appelant aux rapports de loyauté communautaire, aux langues locales, aux relations culturelles... La compétence interculturelle tient, en ce cas, à la connaissance du connu auquel on rapporte l'inconnu³.

L'idée d'un centre de tout et qui n'est nulle part ?

“When people participate simultaneously in different networks and these worlds are largely disjunctive, how do they deal with the uncertainties, contradictions, ambiguities and contrasting interests? How do they find their way when they move across such contact zones without any overall integrative knowledge system that might be helpful in organizing their lives intelligibly? Do they construct an individualized combination of some of the landscapes, do they superspecialize in one of them, or are they recombining elements from different landscapes into new hybrid constructions?”
(H. Hermans)⁴.

Nous voulons mieux comprendre le rapport entre culture et identité, non comme un rapport dialectique qui subsume le culturel sous l'identité et le différent en dernier ressort mais comme « une dyade indéfinie ouverte à une multiplicité d'identifications »⁵. Ce n'est pas un objet mais une unité de sens que « nous opérons comme telle à longueur de vie »⁶ et la tâche de celui qui veut comprendre l'Homme mondialisé consiste à passer, selon nous, de l'étranger à l'étrangeté, du noyau au rhizome... Elle oblige à combattre l'univocité de subjectivités supposées compactes et complètes, construites à partir des catégories de genre, de génération, d'ethnicité, de sexualité ainsi que de normalité (situations de handicap ou de précarité)⁷.

¹ P. Chanson, *Variations métisses : Dix métaphores pour penser le métissage*, Éditions Academia, 2011, p. 55.

² G. Marcus, “Ethnography in/of the world system : the emergence of multi-sited ethnography”, *Annual Review of Anthropology*, n°24, 1995, pp. 95-117.

³ G. Lenclud, *L'universalisme ou le pari de la raison*, Hautes Études, Gallimard, Seuil, 2013, p. 72.

⁴ H. Hermans, “The Dialogical Self : Toward a Theory of Personal and Cultural Positioning”, *Culture et Psychology*, 2001.

⁵ N. Dittmar fait référence ici aux travaux de G. Simondon et G. Deleuze (*Des enjeux philosophiques de l'interculturel*, Alterstice, 2012, p. 97).

⁶ C. Camilleri, « LA culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir », dans C. Camilleri et M. Cohen-Émerique, *Chocs de cultures concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, 2000, L'Harmattan, p. 44.

⁷ F. Laplantine, « La question du sujet dans le social et dans les sciences sociales aujourd'hui », dans M. Wieviorka, *Les sciences sociales en mutation*, Éditions Sciences Humaines, 2007, p. 47.

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

Étudier quelque chose...

« Étudier quelque chose, c'est l'étudier dans son processus de changement, afin de découvrir sa nature, car ce n'est qu'en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est ».

(L. S. Vygotski)¹.

« Foule, je me débrouillais dans ma foule en mouvement » écrit H. Michaux dans son recueil *Plume*² pour souligner la multiplicité du moi, pour contester aussi le « préjugé de l'unité » comme l'avait fait avant lui F. Nietzsche³ et admettre que « l'on n'est peut-être pas fait pour un seul moi ».

H. Michaux esquisse la possibilité en nous d'une multiplicité d'individus – chacun avec sa personnalité complète – qui sommeilleraient, éructeraient, agiraient en nous. Chaque personne abriterait en-elle une foule d'autres qui auraient pu se déployer mais qu'on n'a pas laissés grandir en soi. Le poète évoque des ancêtres qui font parfois des “passages” en lui et contre lesquels il lui arrive de se cabrer⁴.

Cette multiplicité du moi apparaît en opposition avec une certaine tradition occidentale qui veut que les règles de conduite et la morale qu'un individu endosse à l'égard de ses proches soient les mêmes que celle qu'il endosse dans tous ses rapports sociaux. On en trouve illustration dans la figure du puritain chez M. Weber, qui voyait dans ce que nous pourrions appeler « clivage » du moi une source de perte de sens. Il faut attendre G. Simmel pour y voir aussi une possible source d'enrichissement. À sa suite, G. H. Mead écrira qu'« une personnalité multiple est en un sens normale »⁵. J. Elster⁶ dans, son ouvrage « *The Multiple Self* », propose différentes fi-

¹ L. S. Vygotski (*Mind in Society : The Development of Higher Psychological Processes*, Harvard University Press, 1978, p. 65) cité par P. Lorino (« L'apport de la pensée pragmatiste à l'approche processuelle », dans F. X. de Vaujany, A. Hussenot et J. F. Chanlat, *Théorie des organisations*, Économica, 2016).

² H. Michaux, *Poésie*, Gallimard, 1963.

³ F. Nietzsche (*La volonté de puissance*, Gallimard, 1995, t. 1, p. 43) écrit : « dans ce célèbre cogito il y a : 1° quelque chose pense ; 2° je crois que c'est moi qui pense ; 3° mais en admettant même que ce deuxième point soit incertain, étant matière de croyance, le premier point : quelque chose pense, contient également une croyance, celle que “penser” soit une activité à laquelle il faille imaginer un sujet, ne fût-ce que “quelque chose” ; et l'ergo sum ne signifie rien de plus [...] Faisons donc abstraction de ce “quelque chose” problématique et disons cogitatur, pour constater un état de fait sans y mêler d'articles de foi ... » ().

⁴ L. Jenny, *La figuration de soi*, Université de Genève, Ambroise Barras, 2003.

⁵ G. H. Mead, *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago, 1934

⁶ J. Elster, *Agir contre soi. La faiblesse de volonté*, Odile Jacob, 2007.

gures de la fragmentation ou division des soi : une perspective de division du haut vers le bas, avec des soi hiérarchisés, attachés entre eux par un ordre de préférences, une perspective de soi successifs à travers le temps des changements identitaires, une perspective de soi parallèles correspondant à des vies parallèles chez une même personne... Le « Je », dès lors, peut-il rendre compte d'un tel sujet pluriel ?

P. Malrieu observe en quoi les conduites d'un individu sont amenées à « s'intersignifier »¹ au sein de différents domaines d'action (l'économie, la politique, l'art, la sexualité) qui peuvent avoir tendance à s'autonomiser les uns des autres et plonger l'individu dans des systèmes de valeurs et des systèmes d'attente antagonistes les uns des autres. Il ouvre une piste féconde et considère la personne comme « le réseau des réseaux ». En tant qu'ensemble, elle dépasse, tout en dépendant d'eux, les systèmes biologique et social (ses parties).

Nous pourrions choisir à ce stade de notre développement de faire un pas de plus et d'esquisser la possibilité d'une perspective du « non-soi »², selon laquelle le soi renverrait à des éléments disparates qui n'auraient pas d'unité en eux-mêmes en dehors de l'observateur et viendrait contester l'idée même d'un entre-deux. Comment nourrir davantage encore la notion de bricolage face aux constructions identitaires à l'œuvre ?

Enrichir la notion de bricolage identitaire

Vers la complexité

« D'une manière générale, il me semble que les sociologues n'ont jamais été assez loin dans l'élucidation des motivations, qui constituent les ressorts des conduites humaines. Ils ont tendance à s'arrêter dans leur investigation dès qu'ils découvrent une raison plausible, généralement simple ».

(G. Bajoit)³

¹ P. Malrieu, *La construction du sens dans les dires autobiographiques*, Érès, 2003.

² S. C. Kolm, *Le Bonheur-liberté. Bouddhisme profond et modernité*, PUF, 1982.

³ « D'une manière générale, il me semble que les sociologues n'ont jamais été assez loin dans l'élucidation des motivations, qui constituent les ressorts des conduites humaines. Ils ont tendance à s'arrêter dans leur investigation dès qu'ils découvrent une raison plausible, généralement simple. Or, ces raisons sont d'une extrême complexité. Outre les raisons légitimes et volontaires, que l'acteur reconnaît volontiers (les raisons reconnues, celles qu'il avoue le plus volontiers, celles qu'il livre explicitement dans son discours), il en est d'autres qu'il préfère (se) cacher, même s'il les connaît, parce qu'elles sont moins, ou ne sont pas du tout, légitimes (les raisons opportunes, celles qui relèvent de son idéologie) ; mais, plus profondément encore, on trouve des raisons que, tout simplement, il ignore, soit parce qu'il les a profondément incorporées (les raisons intériorisées, celles qui obéissent à son habitus), soit parce qu'il les a refoulées (les raisons censurées, celles qui agissent du fond de son inconscient) » (G. Bajoit, « Le renouveau de la sociologie contemporaine », *SociologieS*, Théories et recherches, mis en ligne le 27 avril 2008).

J. Baudrillard parle lui aussi d'un « sujet fractal » qui « au lieu de se transcender dans une finalité ou un ensemble qui le dépasse, se diffracte en une multitude d'ego miniaturisés, tous semblables les uns aux autres, se démultipliant sur un mode embryonnaire comme dans une culture biologique, saturant son environnement par scissiparité à l'infini »¹. Nous avons souligné qu'en contexte multiculturel, l'individu est à appréhender au travers d'un processus large de socialisation, de passage actif dans une culture, ou plutôt les cultures qu'il a intériorisées, les ressources dont il dispose, les interactions dans lesquelles il agit et le sens qu'il veut donner à son existence. Nous venons également de souligner que les affects tenaces et les souffrances endurées par les managers mobiles, que nous interprétons comme le fruit d'un entre-deux vécu, ne sont pas éprouvés de façon mécanique mais réactivés selon les contextes, la blessure et la nature des circonstances... Et c'est bien parce que les dispositions sont plus ou moins activées selon les contextes d'action, dans la fluidité des situations, que les *habitus* deviennent « cli-vés »². L'Homme mondialisé se donne alors à comprendre comme à l'intérieur de marges de jeux historiquement situées et confrontées à des contraintes qui sont à la fois contraignantes et habilitantes. La réalité, comme la langue maternelle, par exemple, nous contraint fermement et nous rend dans le même temps capable d'agir. Comme l'exprime élégamment D. Maximin, l'identité est plus dans le fruit que dans les racines³.

Dans cette perspective, la socialisation primaire d'un individu puis sa socialisation secondaire par le travail en entreprises, apparaît réductrice. Sa progression n'est pas linéaire mais comme entrelacée, comme soumise à de constantes torsions⁴. Pour l'illustrer, pensons au cas de ce cadre du secteur bancaire qui, à Paris, vit avec sa mère d'origine béninoise à la maison. Pour lui, « il serait illusoire de croire », comme l'écrit C. Jaquet, « que le milieu d'origine correspond au monde de l'enfance, que les années de transition et d'apprentissage se font à l'adolescence et que la parfaite intégration dans le nouveau monde intervient à l'âge adulte, pour faire éventuellement place au retour lorsque la retraite sonne »⁵. Comment commuter culture et identité dans son cas ? Quand, par exemple, sa mère lui conseille en premier lieu de régler systématiquement ses choix sentimentaux, sa conduite et plus largement, ses conflits, par le recours aux autorités traditionnelles et religieuses –

¹ J. Baudrillard, *L'Autre par lui-même*, Galilée, 1987, p. 36.

² P. Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Le Seuil, 1997, pp. 79 et 190.

³ O. Pagani, « De Mons au monde, pour une mondialisation de proximité », *Cahiers pédagogiques*, n°473, mai 2009.

⁴ D. Dehouve écrit « comme l'a affirmé B. Mandelbrot dans une phrase célèbre, les nuages ne sont pas des sphères, les montagnes ne sont pas des cônes et les éclairs ne se déplacent pas en ligne droite. La géométrie fractale « donne de l'univers une image anguleuse et non arrondie, rugueuse et non lisse. C'est une géométrie du grêlé, du criblé, du disloqué, du tordu, de l'enchevêtré, de l'entrelacé » (J. Gleick, 2008 : 139) » (D. Dehouve, « La notion de fractale en anthropologie », *Ethnographiques.org*, n°29, 2014, p. 2).

⁵ C. Jaquet, *Les transclasses ou la non-reproduction*, PUF, 2014, p. 133.

parce que les esprits des anciens bruissent dans la nature et communiquent avec nous - avant de se tourner vers les tribunaux modernes, officiels ¹ ? Maintes fois signalé dans notre ouvrage, pour ce cadre bancaire né au Bénin et scolarisé en France, user du terme d'identité revient, d'une part à trop insister sur le fractionnement des cadres de socialisation individuels et d'autre part à faire l'impasse sur la nécessaire prise en compte de la pluralité des scènes sociales, des lieux d'expression d'appartenances diversifiées. Les travaux de J. Elster², qui développe l'idée que l'individu est composé d'une pluralité de moi, tantôt « alliés », tantôt « adversaires » sont intéressants ici à creuser. Elle confirme, selon nous, l'idée que quand un migrant est accueilli en terre étrangère, quand un enfant arrive dans une école, quand un manager mobile prend un nouveau poste, ce n'est jamais la totalité d'une culture qui rencontre la totalité d'une ou plusieurs autre. J. Elster a su également souligner que « des croyances contradictoires peuvent coexister pacifiquement pendant longtemps, si elles appartiennent à des secteurs de la vie différents »³. On a donc affaire à un mélange d'habitudes sensori-motrices et d'habitudes réflexives qui font qu'il n'est pas de stratégies identitaires qui soient vraiment générales et commandent tout le registre de l'action d'un sujet fréquemment pris entre deux désirs, deux croyances. Si chaque processus est un déjà un événement, il n'existerait pas de Moi où se logerait la subjectivité. Le moi conscient ne serait au mieux qu'un regroupement momentané de fonctions reliées parfois par un récit. Au pire, une illusion rétrospective que nous attribuons à tous nos actes mentaux pour s'accrocher à l'idée qu'ils sont coordonnés par une conscience unique.

Dans un autre contexte social que celui des grands mobiles, M. C. Nizzi évoque un homme qui pleure et qui n'en a pas envie. « Le patient, excédé, rapportait dans une voix entrecoupée de sanglots qu'il ne se sentait absolument pas triste et qu'il était au contraire très en colère de ce qui lui arrivait »⁴. L'auteure se demande : « comment concilier des états mentaux con-

¹ M. Sauquet et M. Vielajus, *L'intelligence interculturelle. 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*, ELCM, 2014.

² J. Elster, *Agir contre soi. La faiblesse de volonté*, Odile Jacob, 2007.

³ J. Elster, *The Multiple Self*, Cambridge University Press, 1985.

⁴ 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. 145. « On comprend que la question de l'identité vécue en première personne soit concernée par ce genre de troubles : on peut admettre assez facilement qu'il se passe sans arrêt un grand nombre de phénomènes dans mon cerveau sans que j'en aie conscience, mais que mon comportement soit contradictoire avec l'état mental que j'éprouve, c'est là une difficulté bien plus grande pour la constitution d'une identité cohérente » (*Ibidem*, p. 147). « Faut-il penser que l'émotion-parasite provient d'un simple dysfonctionnement cérébral ou que le sujet éprouve bel et bien cette tristesse mais sans avoir accès à la configuration neuronale qui lui permettrait de reconnaître ce sentiment comme sien ? Il est difficile de répondre mais le cas suffit, d'une part, à faire vaciller l'idée selon laquelle la perception quasi-instantanée que l'on a de notre état interne (en l'occurrence mental) est forcément juste et, d'autre part, à faire valoir que la conscience serait un élément aussi important que l'appropriation (reconnaissance d'un vécu comme le sien propre) dans la constitution des éléments identitaires » (*Ibidem*, p. 147).

tradictioires et pourtant simultanés ? ». « Le patient ne se comprend plus »¹. Ceci fait écho à la condition de certains managers mobiles avec lesquels nous avons pu communiquer. Le patient « ne sait pas rendre compte d'un état qui est manifestement le sien sans qu'il ne le reconnaisse, ni ne le vive comme tel »².

Comment penser la possibilité d'un bricolage en un tel contexte ? Comment un moi changeant et fluide³ prend-t-il forme dans l'interaction ? R. Bastide avait pointé que « l'électricité ne peut suivre que certains courants de corps conducteurs et non passer partout »⁴. Comment, sans céder à l'illusion de l'innéité, s'opposer à une vision pure de composants de base à partir desquels tout s'ordonne et qui se nommerait culture ? Et quand on mobilise, en management interculturel, la notion de stratégies identitaires à la suite de travaux en psychologie culturelle, ne court-on pas le risque de la limiter à des stratégies psychologiques individuelles toujours en lien, par exemple, avec le contexte de l'immigration et du passé colonial ?

C. Lévi-Strauss a utilisé la métaphore du kaléidoscope pour cerner une puissance d'agir dans le jeu des compositions possibles. Dans le kaléidoscope, « les fragments sont issus d'un procès de cassure et de destruction, en lui-même contingent, mais sous réserve que ces produits offrent entre eux certaines homologues : de taille, de vivacité de coloris, de transparence. Ils n'ont plus d'être propre, par rapport aux objets manufacturés qui parlaient un « discours » dont ils sont devenus les indéfinissables débris ; mais sous un autre rapport, ils doivent en avoir suffisamment pour participer utilement à la formation d'un être d'un nouveau type : cet être consiste en arrangements où, par le jeu des miroirs, des reflets équivalent à des objets, c'est-à-dire où des signes prennent rang de choses signifiées ; ces arrangements actualisent des possibles, dont le nombre, même très élevé, n'est tout de même pas illimité puisqu'il est fonction des dispositions et des équilibres réalisables entre des corps dont le nombre est lui-même fini »⁵.

Évoquer le bricolage revient-il à parler de réinterprétation « au sens du glissement de sens », d'analogie « au sens de correspondances déduites par ressemblances », de principe de coupure au sens d'alternance des codes entre éléments incompatibles s'ils sont présentés ensemble, de cohabitation

¹ P. S. Churchland, *Neurophilosophie, vers une science unifiée de l'esprit et du cerveau*, PUF, 1999 citée par M. C. Nizzi, « Le propre et l'étranger : le concept d'identité vécue en première personne », *Thèse de Philosophie de l'Université de Paris I*, 2011, p. 145.

² *Ibidem*, p. 147.

³ L. Parmenter, « Description et définition de la compétence communicative interculturelle : perspectives internationales », dans M. Byram, *La compétence interculturelle*, Études coordonnées pour le Conseil de l'Europe, Direction de l'éducation scolaire, extra-scolaire et de l'enseignement supérieur, mai 2003, p. 133.

⁴ R. Bastide, *Le candomblé de Bahia. Transe et possession du rite du candomblé*, Mouton & co, 1958, p. 71.

⁵ C. Lévi-Strauss, *La pensée sauvage*, Plon, 1962, p. 51.

cohabitation enchantée des contradictoires (« bris-collage ») par opposition aux procès dialectique qui traque de supposées incohérences (« véritable bricolage »)¹ ?

Le lien entre identité et culture peut être pensé selon la figure de la « fermeture éclair » qui rapproche et fait converger les deux ensembles, les articulent et les unifient comme un nouveau signifiant. On peut aussi les penser selon l'ordre du « différenciant », comme chez G. Deleuze², quelque chose qui pense les contacts (entre des séries) comme non pas ce qui réunit sous l'identité du même mais, au contraire, comme quelque chose qui les fait diverger dans une disjonction productrice de sens.

M. Abdallah Pretceille et L. Porcher³ évoquent une compétence *pragmatique* qui permet de saisir la culture à travers le langage et la communication et utilise pour la définir le terme de « culturalité ». La culture est bien à travers quoi un sujet *existe*. Elle est la dimension de déploiement du sujet en même temps que son horizon à dépasser. S'interroger sur la possibilité d'un bricolage des identités en contexte multiculturel reviendrait selon ces auteurs à souligner deux dimensions liées : d'abord la fonction de médiation dont l'unité de base est le signe et, ensuite la fonction cognitive (culturelle) dont l'unité de base est la forme symbolique. Prendre ces dimensions au sérieux conduit à appliquer, dès lors, des critères de textualité à l'expérience interculturelle, et à constater que la médiation est de nature événementielle⁴, frappée par la temporalité et portée par un sujet, alors que la culture, c'est-à-dire le système des formes symboliques serait plus étrangère au temps et ne requiert a priori – ce que nous contestons – aucun sujet singulier⁵.

« Se mettre d'accord sur une norme unique n'est pas toujours possible lorsque celle-ci renvoie à des pratiques illégitimes dans l'une ou l'autre des cultures en présence » écrit S. Chevrier⁶. Il ne suffit pas de « mettre à plat les registres d'interprétation des partenaires pour qu'ils se comprennent »⁷. L'individu répond à des crises qu'il a en partie produites et est au cœur d'un processus de construction identitaire constitué dans les interactions mais sans cesse en lien avec un « objectif de rehaussement, d'efficacité et de cohérence

¹ A. Mary, *Le bricolage africain des héros chrétiens*, Cerf, 2000, p. 173.

² A. Sauvagnargues, G. Deleuze, *L'empirisme transcendantal*, PUF, 2010.

³ M. Abdallah-Pretceille et L. Porcher, *Éducation et communication interculturelle*, PUF, 1996.

⁴ La notion d'évènement rejoint ici le concept d'incorporels stoïciens que nous avons développé dans le chapitre précédent. Le terme de catastrophe pourrait aussi être utilisé.

⁵ A. Bartel-Radić, « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives », *Management international*, vol. 13, n°4, 2009.

⁶ S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000, p. 195.

⁷ S. Chevrier, *Gérer des équipes internationales*, Les Presses de l'université Laval, 2012, p. 93.

du soi »¹. La signification est construite dans le temps présent et en rapport avec l'imagination (prospective) et l'expérience (rétrospective). Dans la pensée weickienne, par exemple, *dire* quelque chose est autant *créer* que *décrire*². Bricoler revient alors ici à s'intéresser aux situations dans lesquelles les acteurs ne puisent pas dans des routines ou des habitudes pour traiter un problème de communication mais ordonne une plasticité selon des forces définies qui stabilisent une déformation³. En cela, le management interculturel nous semble naturellement porté, de plus en plus, à faire état de situations dans lesquelles les individus ne disposent pas de « solutions historisées et mémorisées » et s'engagent, au risque de la perte de face et de dis-crédit, dans un processus d'explicitation (débouchant sur une connaissance partagée et subjective) ou de recherche de solutions acceptables⁴.

Évoquer un possible bricolage, est-ce interpréter les travaux de certains des interculturalistes les plus célèbres, comme E. T. Hall⁵, par exemple, qui parle de « niveau sous-jacent » de culture, en radicalisant l'idée d'un fonctionnement dual du système cognitif (particulièrement stimulé en contexte multiculturel) ? Nous voulons dire qu'il y aurait d'un côté – non isolé mais relié à l'autre côté – le domaine de l'encodage non conscient et du « savoir dont nous ne découvrirons jamais que nous le possédons »⁶, et de l'autre côté, des croyances réflexives et des concepts ayant acquis le statut de raisonnement conscient (« métacroyances ») ? Parler de bricolage revient bien ici à se demander si les croyances et les états intentionnels sont soumis à individuation ou pas, sont le propre d'un seul homme ou pas ? Si tel est le cas, il nous faudrait considérer que ce qu'il y a d'unique – et donc d'individué – c'est l'organisation logique des états intentionnels d'un individu, eux-mêmes appuyés sur des croyances héritées, et qui forme une certaine forme de « conscience » sur le culturel. Cela revient à se demander si certaines croyances « culturelles » présentent la caractéristique d'être réflexives au sens où l'individu qui les porte sait qu'il les porte⁷ ? Or, les connaissances en contexte multiculturel ne sont jamais connaissances ultimes et

¹ J. Rojot et F. Wacheux, « K. E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions », dans D. Autissier et F. Bensebaa, *Les défis du sensemaking en entreprise*, Économica, 2006, p. 128.

² *Ibidem*, p. 132.

³ G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 42.

⁴ I. Vandangeon-Dérumez et D. Autissier, « Construire du sens pour réussir les projets de changement », dans D. Autissier et F. Bensebaa, *Les défis du sensemaking en entreprise*, Économica, 2006, p. 171.

⁵ E. T. Hall, *Beyond Culture*, Anchor Books, 1977.

⁶ G. Lenclud, *L'universalisme ou le pari de la raison*, Hautes Études Gallimard-Seuil, 2013, p. 182.

⁷ D. Sperber (1996, p. 123) distingue les croyances intuitives (perceptuelles) et les croyances réflexives. « Les croyances réflexives ne sont pas des états d'esprit occasionnels comme les autres mais des attitudes mentales engageant leur détenteur » (G. Lenclud, *L'universalisme ou le pari de la raison*, Hautes Études Gallimard - Seuil, 2013, p. 181).

définitives¹. C'est parce que nous avons toujours un temps de retard sur l'action que la recherche en management interculturel se doit de ne pas écarter l'attention à la *compréhension tardive*, ce à quoi l'on fait face antérieurement. C'est parce qu'en contexte multiculturel, les rôles sont moins familiers, les tâches à accomplir plus ambiguës et les systèmes de rôles peuvent être discrédités que l'analyse doit savoir saisir ces séquences (ininterrompues ?) de messages de coprésence de rôles souvent différées². Les situations interculturelles, par excellence, offriraient des lieux d'expérimentation de « savoir acquis sans le savoir », c'est-à-dire par raisonnement déductif jamais déployé. Elles conduisent à faire des liens, des ponts, des correspondances entre des faits et opinions que l'on n'avait jamais supposé mettre ensemble³. G. Lenclud donne l'exemple de « savoir acquis sans le savoir » avec la croyance que les éléphants ne portent pas de pyjamas pour dormir à partir de ce que nous savons des animaux, d'une part, et du domaine textile, d'autre part⁴.

Bricoler revient à reconnaître l'aléatoire et l'instable, à combiner sans vouloir absolument faire synthèse. Bricoler revient à distinguer deux types de chemins, comme le fait Z. Bauman dans son livre *Identités* : celui de la raison instrumentale où l'on détermine les moyens pour arriver à une fin bien précise (logique de l'emboîtement ou du puzzle qui comporte toutes les pièces) et celui de la raison téléologique, celui précisément du bricolage, celui de la trajectoire identitaire, où l'on détermine les résultats qu'on peut espérer obtenir avec les moyens à disposition (logique de rapiéçage ou du puzzle qui manque de pièces)⁵.

Le recours à la notion de bricolage est une tentative d'explication de la manière dont les acteurs produisent de la cohérence face à la perte d'unification quand nos évidences se fissurent en présence d'étrangers. Penser un possible bricolage des identités visera ici à cerner « les moments d'inflexion d'un parcours qui sont analysés dynamiquement et dramatiquement, en tant qu'ils conduisent à un résultat que nul ne pouvait *absolument* prévoir »⁶. Les acteurs n'appliquent pas seulement des normes déjà-là et

¹ J. P. Dupuis, « L'analyse interculturelle en gestion : décroiser les approches classiques », dans E. Davel, J. P. Dupuis et J. F. Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*, Presses Universitaires Laval – Teluq, 2008.

² Y. F. Livian, « Le management interculturel en action : un cas de mise en place d'une entreprise européenne », dans F. Gauthier et D. Xardel, *Management interculturel. Modes et modèles*, Économica, Chapitre 7, 1991.

³ G. Lenclud, *L'universalisme ou le pari de la raison*, Hautes Études, Gallimard, Seuil, 2013, p. 180.

⁴ « Le déclenchement des croyances réflexives paraît devoir beaucoup à l'état de société et donc au partage du langage » (G. Lenclud, *L'universalisme ou le pari de la raison*, Hautes Études Gallimard - Seuil, 2013, p. 181).

⁵ Z. Bauman, *L'identité*, L'Herne, 2010, p. 69.

⁶ C. Lemieux, « Pluralisme des régimes d'action à la question de l'inconscient : déplacements », M. Breviglieri, C. Lafaye et D. Trom, *Compétences critiques et sens de la justice*, Économica, 2009, p. 75. « Sociologie du conatus » est le nom que j'ai suggéré de donner à ce type d'approche par opposition aux sociologies de l'habitus (qui insistent-elles sur l'inertie

intériorisés dès le plus jeune âge pour toujours. Entre déterminations sociales et affirmations des subjectivités individuelles, la mise en discours convertit l'expérience en *événement*, en un objet pouvant subir non seulement des transformations mais faire que ces transformations en signes dans le registre de plusieurs discours peuvent devenir des *compétences* et des *capacités d'action* en contexte multiculturel¹. En « jouant » à l'étranger (au risque de la folklorisation des appartenances), par exemple, l'individu est mis en demeure d'acquérir sans cesse ou pas de nouvelles compétences sociales, de nouveaux systèmes de règles comportementales et communicationnelles, comme un répertoire qui pourrait accroître sa taille².

Le bricolage identitaire se comprend ici comme une *pratique* du sens et un terrain de lutte pour la reconnaissance³ où les faits sociaux semblent produits par et pour les luttes de légitimation du sens et de la valeur que les acteurs accordent à leurs croyances et visions du monde. Quand on ne peut plus appliquer en terre étrangère les règles, les codes, les comportements d'antan comme de simples recettes, quand un simple nom de famille, une apparence physique comme la couleur de peau ou le signe d'une croyance religieuse sont sources de regards devenus scrutateurs voire hostiles... nous appelons de nos vœux des travaux qui s'intéressent aux *équivalences interprétatives* produites entre des modèles culturels rencontrés par un individu et soudainement questionné comme « état de fait » issu de « l'expérience directe » et non uniquement d'un « savoir sur »⁴ proposé par certains guides de

des structures de la personnalité). Par sociologie du conatus (c'est-à-dire, littéralement, de « l'effort » ou de la « tendance » actuels du sujet), j'entends une sociologie « des inflexions et des pertinences motivationnelles consécutives qui inclinent les individus, au fil de leur traversée de situations à l'atmosphère grammaticale variable voire opposée, vers des attentes et des élans différents, et peuvent les mettre finalement en contradiction avec eux-mêmes, au point de les pousser, dans certaines situations, à enfreindre certaines règles dont le respect est attendu par leurs partenaires » (C. Lemieux, *Mauvaise presse*, Métaillié, 2000, p. 14).

¹ « Toute énonciation, même produite sans la présence d'un destinataire, est en fait prise dans une interactivité constitutive, elle est en fait un échange, explicite ou implicite, avec d'autres énonciateurs, virtuels ou réels, elle suppose toujours la présence d'une autre instance d'énonciation à laquelle s'adresse l'énonciateur et rapport à laquelle il construit son propre discours » (D. Maingueneau, *Analyser les textes de communication*, Dunod, 1998, p. 40).

² Il nous paraît stimulant d'envisager le bricolage identitaire comme « moment de carnaval ». Chacun récupère son état antérieur après l'événement et attend un « retour à l'ordre ». Que s'est-il construit au moment du carnaval qui soit récupérable ailleurs, en d'autres temps, en d'autres lieux ?

Ce n'est peut-être pas un hasard que les exemples les plus évidents de manipulation situationnelle de l'ethnicité observés chez les managers étudiés se fassent lors de moments de formation, de moments « hors officiel », où l'on se permet, si la formation se déroule correctement, de prendre d'autres rôles, d'envisager d'autres modes de résolution des problèmes...

³ A. Honneth, *La lutte pour la reconnaissance*, Éditions du cerf, 2000.

⁴ W. James distingue deux sortes de connaissance, "knowledge by acquaintance" et "knowledge about" (*The principles of psychology*, Vol. 1, Henry Holt, 1890, p. 221). NB : le texte de 1890 de James, "The Principles of psychology", n'est pas disponible en français. Est-ce bien ce livre ta référence ? D'autre part, James distingue également : l'empirisme qui désigne l'habitude d'expliquer les tous par leurs parties, et le rationalisme qui est celle

management, par certains auteurs représentatifs du culturalisme en management. Parce que pris dans un labyrinthe entre loyauté trouble et position marginale recherchée, réserve et enthousiasme, parce qu'un étranger sait ou ne sait pas trouver intuitivement la « bonne distance » avec les autres, il conviendrait ici d'analyser les « distorsions que le système de pertinence de l'étranger subit dans son nouvel environnement »¹. N. Alter, dans un livre qui fait référence², étudie comment certains patrons qu'il nomme « atypiques » parviennent à forcer leur destin pour réussir « malgré tout », en maîtrisant les stigmates qu'ils portent et ne peuvent parvenir à effacer. Il insiste sur ces conflits de loyauté qui émergent lorsque nous devons satisfaire plusieurs demandes qui nous mettent en demeure de donner pour continuer de recevoir. Il nous semble intéressant de relier la notion de bricolage à ces conflits de loyauté qui apparaissent lorsque nous sommes en demeure de satisfaire des demandes contradictoires qui nous conduisent à penser le monde social en termes de dettes à honorer. Comme l'a développé N. Alter³, ce phénomène social a été longuement expliqué par M. Mauss⁴ sous l'appellation de don-contre-don, par lequel le receveur d'un don devient débiteur auprès du donneur (ou plus largement envers le groupe social auquel il se réfère). Maintenir le lien social (et non pas seulement le lien marchand) en donnant à son tour est un impératif lié à l'honneur et à la sociabilité.

Les modes d'échange

Qu'y a-t-il comme modes d'échange entre les hommes ? Historiquement il y avait trois façons d'échanger : le commerce, le troc et le don. Premier cas de figure : je vends ma montre à un ami. Nous nous entendons sur un prix, mon ami me remet la somme négociée, et la vente est conclue. Deuxième cas de figure, le troc : j'échange ma montre contre celle de mon ami. Troisième cas de figure : je donne ma montre à mon ami, qui lui me donne sa gratitude (J. C. Guillebaud)⁵

Nous souhaitons insister ici sur le bricolage comme compétence et non comme « propriétés » attachées au sujet-individuel. Comme résultat d'un jeu (de reconnaissance de soi par les autres). Largement inconscient. A minima, une compétence interculturelle peut être définie « comme l'aptitude à communiquer avec succès, avec des personnes procédant d'autres cultures »⁶.

d'expliquer les parties par les tous (W. James, *Philosophie de l'expérience. Un univers pluraliste*, Éditions Les empêcheurs de penser en rond, 2007, p. 18).

¹ A. Schutz, *L'homme qui rentre au pays*, Éditions Allia, 2003, p. 33.

² N. Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012.

³ N. Alter, *Donner et prendre*, La Découverte, 2009.

⁴ M. Mauss, *Essai sur le don* [1925], P.U.F., 2012.

⁵ J. C. Guillebaud, *Voulons nous d'un monde désincarné ?*, FIDES, 2013, p. 44.

⁶ C. A. Rabasso et F. J. Rabasso, *Introduction au management interculturel*, Ellipses, 2007, p. 114.

Une culture peut donc fournir une source d'engagements non conventionnels et d'engagements indépendants des normes traditionnelles. Elle s'érige simultanément « en une condition et en une conséquence des compétences humaines » qui fonde les contours d'une identité¹. Z. Bauman a raison d'écrire que l'on pense à l'identité « chaque fois que l'on ne sait pas vraiment où l'on est chez soi »². Nous comprenons qu'il puisse être difficile d'admettre, pour certains chercheurs en management interculturel, d'envisager la complémentarité des approches. La première que nous nommerions métaphysique des relations sociales et des dimensions culturelles (liées aux mœurs, valeurs, institutions) insiste sur le fondement collectif des particularités culturelles ; la seconde, l'approche épistémique s'attache à la manière dont chacun accède à ces propriétés. Toutes deux conjuguées permettraient d'en approfondir finement les propriétés essentielles. Les faits sociaux relèvent le plus souvent d'une logique pratique, souvent dominée par l'urgence et la transaction, qu'une démarche déterministe seule ne peut éclairer.

On ne voit des propriétés culturelles que quand elles se manifestent. C'est bien quand le verre se casse que la fragilité du verre apparaît. C'est dans l'urgence qu'il faut donner du sens aux événements, que nous mobilisons différents schèmes interprétatifs et le management interculturel est, selon nous, par excellence, champ d'exploration de l'urgence dans les situations de travail. Nous souhaitons le développement de travaux qui insisteraient sur les propensions du fait culturel à se déclarer ou pas en *contexte* et le pouvoir des choses à advenir comme forme relationnelle dynamique d'une réalité culturelle qui se concrétise en mobilisation identitaire. La construction de l'identité des cadres internationaux s'apparente à un bricolage parce qu'elle conduit à puiser dans un stock d'éléments précontraints qui prennent soudainement un autre sens en situation. Parce que l'expérience multiculturelle est bien, par essence, le terrain de conflit de rôles quand les individus ne partagent pas une culture commune pour valider et faire valider les rôles tenus, on cernera ici des probabilités d'activation, des niveaux d'activation, des probabilités de coexistence d'identités maintenues et des opportunités de soutien identitaire mutuel qui renvoie souvent à une logique du don-contre-don dans l'échange. Ceci reste encore peu exploré en management interculturel.

P. d'Iribarne admet également que « le cadre culturel n'est pas en lui-même explicatif. Sa fonction dans l'explication sociologique, pour reprendre les termes de J. D. Reynaud, « est référentielle plutôt qu'explicative »³. Nous y voyons là une piste encore trop peu empruntée en management interculturel. « Il est ce qui permet d'indexer l'explication à un contexte. En d'autres termes, le sociologue doit montrer pourquoi, dans telle situation, l'acteur

¹ G. Vinsonneau, *L'identité culturelle*, A. Colin, 2002, p. 15.

² Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 34.

³ J. H. DECHAUD Déchaux Jean-Hugues, « Agir en situation : effets de disposition et effets de cadrage », *Revue française de sociologie*, 2010/4 Vol. 51, pp. 720-746.

conçoit son action ou sa croyance en référence à telle règle »¹. Il convient d'ajouter que la croyance, ensemble latent de références (culturelles pour une large part) auxquelles des significations peuvent être découvertes², se développe en l'individu sous forme de réponse à une menace et lorsque une appartenance est comme mise en question. Nous sommes sensibles à cette idée que l'identité culturelle n'émerge que quand l'individu est mis en question, est en demeure de devoir répondre à un conflit d'interprétation rendu précisément possible parce que « chaque acte reprend le passé et le rencontre à nouveau »³. F. Laplantine a raison d'envisager la culture comme la transformation de ce qui naît du désaccord avec l'identité⁴.

La question devient alors de mieux appréhender la pluralité de ces ordres symboliques pour un individu qui engage son identité en contexte multiculturel et qui cherche à défendre une image de soi socialement valorisante (processus de *figuration identitaire*) en contexte multiculturel. Approfondissons ce point en nous saisissant de la notion d'interculturalité.

¹ *Ibidem*, pp. 720-746.

² G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 291.

³ G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éd. Millon, 2013, p. 324.

⁴ Parler d'identité revient à nommer ce qui est par ce qui était, renforçant certainement la difficulté qu'il y a à saisir ce qui se transforme. « La pensée identitaire est une pensée de l'invariabilité qui procède à la négation du temps, lequel n'a ni centre, ni point fixe, ni identité, mais n'existe que dans la multiplicité des variations d'un moment à un autre » (F. Laplantine, *Je, nous et les autres*, Le pommier, 2010). P. Zarifian (<http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page2.htm>) a raison d'écrire « qu'une sociologie de la régulation et de l'identité est toujours, d'une manière ou d'une autre, une sociologie de la recherche d'ordre et de cohérence, et donc aussi une sociologie de la société en tant que totalité visant idéalement à être ordonnée ».

Il se demande comment rester dans les limites d'une sociologie du sujet (structure – acteur – situation) qui accepte la pluralité des formes et les effets de domination inconscients sans céder aux structures (absence de tripartition entre un champ de réalité, le monde, un champ de représentation, le livre, et un champ de subjectivité, l'auteur). Mais un agencement met en connexion certaines multiplicités prises dans chacun de ces ordres, si bien qu'un livre n'a pas sa suite dans le livre suivant, ni son objet dans le monde, ni son sujet dans un ou plusieurs auteurs.

Parvenir à modéliser l'interculturalité ?

Les métamorphoses du moi

« Si mon identité était linéaire, si elle était la somme exacte de mon passé, je n'aurais pas à m'inquiéter d'avoir à devenir qui que ce soit : j'en aurais la garantie ».

(M. C. Nizzi)¹.

J. Demorgon souligne l'insuffisance d'une approche qui ferait référence aux seules cultures dites en présence et minorerait la « liberté adaptative » des conduites humaines. Il adopte, comme nous le faisons, le terme d'interculturalité pour décrire collectivement les évolutions prises par les sociétés elles-mêmes et leurs répercussions sur les stratégies individuelles².

Proposant une modélisation de ce processus d'interculturalité, J. J. Boutaud échaude une intéressante « dialectique entre repères de significations culturels (préfigurés), situationnels (configurés) et interactionnels (performés) »³. J. J. Boutaud distingue, en effet, trois niveaux de signification en contexte d'interaction : la préfiguration (*culturelle*) (et qui renvoie à une tradition d'analyse anthropologique des systèmes généraux de symboles comme les cultures nationales), la configuration (*situationnelle*) (et qui renvoie à une tradition d'analyse psychologique, sociologique et sémiotique de la situation telle qu'elle est appréhendée par les différents acteurs à travers leurs représentations) et la figuration (*performative*) (et qui renvoie à une tradition d'analyse individuelle du sensible et de l'émergence de sens, de l'analyse d'actes symboliques dans un rapport intersubjectif). De ces travaux, si nous opérons un lien avec le monde des entreprises et des organisations, nous pouvons souligner l'existence possible d'un autre cadre interprétatif de la rencontre par les acteurs sociaux hors du seul cadre figuratif de la culture sociétale ou nationale (niveau de la préfiguration) : celui de la vie dans les équipes de travail quand le vécu commun fournit ou pas une prévisibilité des conduites et des condensés d'expériences communes. A. Frame⁴ écrit que l'approche sémiographique de la communication, dont J. J. Boutaud se réclame également, repose sur une *idéalisierung* de la culture en tant que *langue*, pour mieux comprendre les interactions en tant que *pa-*

¹ M. C. Nizzi, « Le propre et l'étranger : le concept d'identité vécue en première personne », *Thèse de Philosophie de l'Université de Paris I*, 2011, p. 190.

² J. Demorgon et E. M. Lipianski, *Dynamiques interculturelles pour l'Europe*, Economica, 2003.

³ J. J. Boutaud, *Le sens gourmand. De la commensalité, du goût, des aliments*, Édition Jean Paul Rocher, 2005 cité par A. Frame, *Communication et interculturalité. Cultures et interactions interpersonnelles*, Lavoisier, 2013, p. 204.

⁴ A. Frame, *Communication et interculturalité. Cultures et interactions interpersonnelles*, Lavoisier, 2013, p. 272.

role, c'est-à-dire comme instances de mise en pratique et de performance des repères culturels, au service de la communication¹.

Nous proposons de résumer ces niveaux de signification dans le tableau 6 ci-dessous. Il élabore une synthèse entre ce qui relève du culturel, du situationnel et du performatif en les posant dans une dialectique avec les niveaux d'intégration que nous qualifions d'identitaire (fortement inspirés de la philosophie stoïcienne développée par M. Aurèle entre ce qui ne « dépend » pas de nous, ce qui « dépend » de nous, et l'assentiment à donner entre ces deux pôles²). Pour fixer ces idées, nous proposons également de mettre ces niveaux en relation avec la vie des individus dans une organisation.

Tableau 6 : Relations entre culture, identité et organisation.

Niveau de signification	Niveau identitaire	Exemples en organisation
Préfiguré (culturel)	Profond	Culture sociétale, d'entreprise, de métier...
Configuré (situationnel)	Incorporels, frottements de surface	« Frottements » en équipe de travail...
Postfiguré (performatif)	Assentiment à l'action et à la posture choisie	Comportements et marges d'autonomie de l'individu...

En tentant de cerner les notions de *stratégie identitaire* et de *bricolage identitaire* pour des managers qui doivent en quelque sorte agencer cultures et sous-cultures de leurs pays d'accueil, éléments de cultures nourricières, cultures et sous-cultures de leur entreprise, cultures et sous-cultures de métier... nos premières recherches en univers productif pétrolier, nous avaient conduit à proposer cinq stratégies identitaires (voir tableau 3) de cadres mobiles (celles des « conservateurs », « défensifs », « opportunistes », « transnationaux » et « convertis »), enrichies depuis par des enquêtes dans d'autres contextes sectoriels³. Ces travaux conduisent à se demander, quand on

¹ Pour comprendre comment l'acteur mobilise différents niveaux pour faire sens d'une situation, A. Frame alimente cette sémiographique de la communication, des travaux de A. Mucchielli et des sept « contextes d'une situation-problème ». Pour A. Mucchielli (2006, p. 179), ces contextes sont : 1. le contexte expressif des intentions, projets et enjeux des acteurs en présence ; 2, le contexte des normes et règles collectivement partagées ; 3, le contexte des positions respectives des acteurs ; 4, le contexte relationnel et social immédiat ; 5, le contexte temporel ; 6, le contexte spatial ; 7, le contexte physique et sensoriel ».

² Le philosophe P. Hadot dans son livre *La citadelle intérieure* (Fayard, 1997) expose clairement les trois disciplines qui irriguent les *Pensées* de M. Aurèle entre : discipline du désir et de la conscience cosmique, discipline de l'action au service des hommes, discipline du jugement et de l'assentiment.

³ L. Gherardi et P. Pierre, « Population mobile dans les grandes entreprises : compétences acquises et coûts humains », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, Vol. 24, n°3,

évoque « *bricolage* » et « *stratégie* », quels seraient les composants de base dont une partie des propriétés se retrouvent dans l'hybride¹ ?

Pour comprendre ces traversées de frontières physiques et mentales, ce travail d'actualisation des références et « postures identitaires »² fait par l'acteur en contexte multiculturel, faut-il parler de changement de substances ou d'état ou bien de phases successives qui ne sont pas de même nature mais offrent quand même la possibilité de régularités culturelles ?

Ce bricolage réalisé par l'acteur dont on parle, lui même toujours dépendant du regard de l'autre sur lui, est-il constitué de capacités, de dispositions et d'interactions causales régies par de possibles lois³ ? Et si l'on choisit précisément de parler de bricolage, ne doit-on pas se poser la question de pouvoir accéder ou pas à des lois du comportement qui seraient elles-mêmes dérivées de ces propriétés dispositionnelles (nous voulons dire soumises à *la situation* et en cela changeantes) ? Faut-il se contenter de donner à voir ce bricolage comme simplement un champ des « possibles culturels » et ne plus parler de stratégies pour éviter les limites du paradigme utilitariste mais davantage d'actions orientées vers un but⁴ ? Doit-on penser en termes de logiques causales ou d'occasions de compréhension d'une ossature sociale dont la totalité toujours se dérobe ? Ceci obligerait à réfléchir – répétons-le – en termes de dispositions qui *engagent* plutôt que de catégories qui *infléchissent* ou *obligent*. Le fait de remplacer culture par ethnicité (comme produit subjectif et socio-émotionnel de la construction collective d'un désir d'appartenance à la communauté linguistique et historique) peut faire courir le risque de paresse interprétative. Le risque ici serait de surestimer la vertu heuristique du concept d'*ethnicité* qui tiendrait précisément à la prétention universelle de son objet, à ce qu'il autorise la mise en relation de phénomènes tenus jusqu'ici comme différents tels que le tribalisme au Nigéria, le communalisme en Inde, les conflits linguistiques au Canada, la manipulation situationnelle dans les processus identitaires de cadres et dirigeants de firmes multinationales... Mais en voulant absolument *recenser* les composants de

2008 ; L. Gherardi et P. Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et “ubiquistes” », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°26, 1, 2010 ; H. Oussiali et P. Pierre, « Immigrés et cadres internationaux. Deux figures de la socialisation interculturelle dans nos sociétés contemporaines », M. Benguerna, *Gestion des entreprises, nouvelles compétences sociales et défis interculturels*, CREAD, 2010.

¹ « Tout mélange suppose l'existence de substances supposées “pures” qui, existant indépendamment, séparément, viennent ensuite se combiner. L'idée de pureté hante donc la notion de culture, et il vaut mieux en être conscient si l'on veut résister à un certain nombre de dérives » (B. Lahire, 2011-1, p. 22).

² E. Landowski, *Présences de l'autre*, PUF, 1997.

³ J. C. Kaufmann, « Rôles et identité : l'exemple de l'entrée en couple », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1994.

⁴ P. Burke, “Identities and Social Structure”, *Social Psychology Quarterly*, mars 2004, vol. 67, n°1, 2004, p. 6 cité par A. Frame (*Communication et interculturalité. Cultures et interactions interpersonnelles*, Lavoisier, 2013, p. 220).

base d'une communication, ne se trompe-t-on pas dans l'analyse en confondant *références* et *signification* ? La signification sous-entend elle toujours d'identifier les éléments composants la référence ? « À partir de quel moment », se demande A. Frame, « un élément contextuel, reconnu par plusieurs membres d'un groupe, peut-il être considéré comme une connaissance culturelle »¹ ?

Nos travaux défendent l'idée que les individus, en contexte multiculturel, n'acceptent pas nécessairement d'être définis par une seule identité ou par une culture (erreur de perspective qui continue de privilégier un schéma de la phagocytose ou de l'assimilation culturelle dans lequel la construction de l'identité est ramenée à une simple assimilation de traits et de pratiques culturelles stables). Le réel est toujours pensé ou imagé. Toute analyse doit intégrer, répétons-le, la représentation que les agents se font du monde social et qui influence leur identité sociale. Dans l'ex-Yougoslavie, la guerre a ainsi obligé à choisir ses références identitaires par rapport aux groupes en présence (« Serbes », « Bosniaques » ou « Croates » et même des produits hybridés de ces trois composants supposés stables) et l'allégeance au référent ethno-national n'a pu occulter l'appartenance régionale (« Serbes de Bosnie »). Consacrant le principe d'une dissonance cognitive, les individus veulent donc produire une représentation de ce qui se passe conforme avec la personne qu'il souhaite être aux yeux des autres. Ceci rejoint la notion d'assentiment à l'action et à la posture présentée dans le tableau 6. Les significations sont toujours construites rétrospectivement à l'action, aux références, ou plus exactement, « le pensé, le vécu et l'acte se succèdent dans un processus constant d'équilibration »². « Comment puis-je savoir ce que je pense jusqu'à ce que j'ai vu ce que j'ai dit » est une question portée notamment par le travail de K. Weick, qui par l'étude de situations de travail de crises dans des hôpitaux, des équipages, d'avion, des pompiers... a largement contribué à la diffusion d'un courant interprétatif en communication organisationnelle qui enrichit aujourd'hui le management interculturel³.

¹ « La réponse proposée ici à cette question, est qu'un élément devient "culturel" à partir du moment où le fait de le mobiliser peut être attribué (implicitement ou explicitement) à l'appartenance au groupe. Puisqu'il s'agit d'une appréciation individuelle, cette distinction est nécessairement de nature subjective. Une autre limite difficile à situer, encore liée à l'activation de multiples identités, est celle qui distingue la culture et l'identité personnelle. Comment savoir si certains comportements individuels peuvent ou doivent être qualifiés de traits culturels ? Est-ce que tels ou tels comportements d'un individu sont attribués par d'autres à son appartenance à une culture particulière, ou sont-ils considérés comme purement idiosyncrasiques ? Encore une fois, la description est subjective et dépend du point de vue adopté sur l'objet : il n'y a pas de différence qualitative entre un trait dit « culturel », notamment éphémère, et la somme des consciences individuelles à propos d'un élément (ici un individu) associé au groupe en question » (A. Frame, *Communication et interculturelité. Cultures et interactions interpersonnelles*, Lavoisier, 2013, p. 262).

² J. Rojot et F. Wacheux, « K. E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions », dans D. Autissier et F. Bensebaa, *Les défis du sensemaking en entreprise*, Économica, 2006, p. 130.

³ P. Dupriez et S. Simons, *La résistance culturelle*, De Boeck, 2002.

Partageant le constat d'un bricolage identitaire qui s'opère et cherchant à comprendre « comment chacun s'arrange avec son histoire pour posséder des ancrages identitaires qui donnent sens à son parcours biographique », E. Ramos souligne aussi que « l'un des ancrages nécessaires à une certaine stabilité de l'identité se joue avec les origines, avec ce qui peut être considéré comme un “chez-soi d'origine” ». E. Ramos s'oppose à l'idée de sociétés modernes trop vite qualifiées de “liquides”¹. « S'il est vrai que les mobilités, physiques ou virtuelles, caractérisent bien la seconde modernité, cela ne signifie pas que les individus soient sans attaches. Ils ont autant besoin de sécurité ontologique que les hommes et les femmes des générations antérieures. Ce qui a changé, c'est le fait que leurs communautés d'appartenance, leurs références et leurs attaches sont désormais de plus en plus “choisies” »².

Faire vivre ses enracinements

« La négritude est une forme d'être de la créolité. La créolité est antérieure ; elle relève de l'anthropologie. De la plantation américaine est née une nouvelle civilisation. Elle est liée au fond à l'aventure coloniale qui, à partir de l'Europe, a voulu métisser le monde entier, en faisant feu de tout bois... La négritude, c'est quand la créolité a pris conscience d'elle-même et s'est révoltée contre le racisme. Un jour la créolité est entrée en campagne, dans une rébellion à la A. Césaire, pour assumer notre passé d'esclaves et danser notre situation historique, comme disait J. P. Sartre » (R. Depestre)³.

Avec cette approche des phénomènes culturels mis en jeu par la rencontre de personnes d'origines culturelles différentes, avec le recours à la notion d'ethnicité et d'ancrage ici avec E. Ramos, on pourrait parler d'études « intra-culturelles »⁴. Ce qui lie le plus souvent ces travaux divers est l'idée que la compréhension des phénomènes sociaux exige de partir des individus, de leurs bricolages, sans réduire pour autant l'analyse au niveau de l'acteur. Réservant le vocable « identification » à une situation où l'identificateur est extérieur, comme « hors interaction », M. Avanza et G. Laferte proposent une intéressante distinction conceptuelle sériant « l'identité en identification (attribution catégorielle), image sociale (production discursive) et appartenance (socialisation individuelle) »⁵.

¹ Z. Bauman, *Liquid Modernity*, Cambridge University Press, 2000.

² E. Ramos, *L'invention des origines. Sociologie de l'ancrage identitaire*, A. Colin, 2006.

³ R. Depestre, *Le métier à métisser*, Stock, 1998, p. 188.

⁴ Z. Guerraoui et B. Troadec, *Psychologie interculturelle*, A. Colin, 2000. « Je ne sédimente pas en lui-même une seule histoire mais plusieurs, de plus en plus nombreuses et hétérogènes. (...) L'existence se construit désormais moins par l'addition d'expériences que par l'expérience des basculements, qui sont tout le contraire d'une addition » (J. C. Kaufmann, *Quand je est un autre*, A. Colin, 2008, p. 51).

⁵ M. Avanza et G. Laferte, « Identification, image sociale, appartenance », *Genèses*, 2005/4 no 61, pp. 134-152. « Il s'agit désormais de comprendre les interdépendances complexes entre les multi-appartenances de chacun des individus, la multiplicité des institutions identifiantes, le travail de représentation par les images des différents groupes sociaux qui, dans leur

Les travaux de recherche interculturelle qui ont notre faveur accordent donc une attention particulière à la manière dont la culture s'exprime dans l'action, c'est-à-dire à la manière 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 à les réordonner dans un cadre plus large (parce que c'était mon rôle, c'est mon intérêt, aucun de nous ne l'aurait fait seul, c'est notre intérêt...). Ces travaux s'attachent à la manière dont effectivement se déploie une culture et notamment comment on peut déterminer, faire naître et orienter une conduite culturelle chez l'autre. Il ne s'agit pas de repérer une quelconque puissance qui étendrait son pouvoir et diffuserait son rayonnement au sein du corps social mais de pointer ce que l'on pourrait nommer un pouvoir culturel qui conduit à déterminer volontairement la conduite d'un autre sur la base de la distinction d'un trait culturel. En ce cadre de l'interculturalité à l'œuvre, le bricolage se donne à voir comme une série d'opérations interprétatives et cognitives pour tenter de répondre aux tensions qui divisent et ainsi se coordonner à l'intérieur des contextes dans lesquels on s'inscrit. Pas une addition d'identifications successives sans liens entre-elles mais une réalité prismatique, en « spirale », engageant l'individu tout entier, reconstruisant les univers de signification¹. Admettre que le moi est ici toujours « en formation » revient à continuer d'explorer en quoi et dans quelles proportions les femmes et les hommes sont des discontinuités qualitatives se dégageant d'un fond culturel continu.

On considère trop souvent la culture dans une logique d'expansion surplombante, englobante. On devrait, davantage qu'on ne le fait aujourd'hui, avoir une lecture « en creux » de la construction des identités dans la société-monde. Elles seraient ce qui émerge aux interstices, aux nœuds de réseaux plus ou moins compatibles avec un sentiment d'identité nationale en évolution. Les phénomènes d'interculturalité consacrent précisément une complexité qui s'exprime ainsi : les composants d'un système peuvent, par la dynamique même de leurs interactions, « spontanément » développer des propriétés collectives ou des traits collectifs comme la couleur, qui ne semblent pas implicites (...) au sein des composants ». De toutes petites variations, au moment d'une « bifurcation », engendrent des situations différentes, voire diamétralement opposées². Le lien entre culture et identité est à

collusion ou leur concurrence, produisent collectivement des découpages sociaux toujours renégociés et dont le résultat correspond rarement aux intentions initiales des acteurs engagés », p. 148.

¹ « Je est moins dans l'expression diversifiée de ses facettes que dans la fabrication d'une nouvelle unité. Or la mise en pratique de ce nouveau programme existentiel le conduit pourtant à se diffracter en une quantité de sous-univers où il est amené à présenter une version particulière du basculement (voire à le taire) et à engager des ajustements spécifiques et contextualisés » (J. C. Kaufmann, *Quand je est un autre*, A. Colin, 2008, p. 197).

² À la différence de la coexistence spatiale, ces nouvelles élites vivraient davantage des relations sociales simultanées (existences successives) grâce à un usage intensif des NTIC. En quoi, de nouvelles élites de la mondialisation s'exprimerait par la production de nouvelles « interspatialités » : par emboîtements directs ou inverses (le Monde inclurait toutes les

comprendre selon un principe de non-linéarité qui permet de rendre compte de capacités d'autorégulation des systèmes qui peuvent déboucher sur des réalisations différentes à partir de mêmes effets.

On sait que la question du sens advient avec la modernité et est supposée remplacer la question classique de la vérité ou des saintes écritures.

La notion de culture nationale, même quand on la mythifie, n'est pas de taille pour exprimer ce qui fait sens en contexte muticulturel et notamment la pluralité des rôles tenus. L'explication par la culture (nationale) ne serait, comme l'écrit E. Friedberg¹, qu'une habitude un peu paresseuse « qui consiste à toujours chercher l'explication des comportements des individus dans ce qu'il y a de plus immédiatement visible et connaissable ». Entendue comme consistance structurale homogène, la culture « nationale » écrase les différents types d'agencements et d'énonciations. Si l'on parle d'individualisme ou de rapport à l'argent, par exemple, le rapport, dans la même culture nationale est loin d'être le même entre un psychanalyste et son patient, un épicier et un jeune client qui n'a pas de porte monnaie, un père et son enfant, un manager et son subordonné.

Un autre danger consisterait à survaloriser la force raisonnable du « Je » d'une énonciation qui manipulerait consciemment ses appartenances en fonction des interlocuteurs et parviendrait à s'élever au dessus de sa culture (nationale) pour prendre figure de « citoyen du monde », en tous pays à son aise.

Il convient donc d'admettre, en management interculturel, la complémentarité d'une approche des relations sociales et des dimensions culturelles qui envisage une nature des propriétés culturelles, d'une part, et d'une perspective épistémique qui explore, d'autre part, comment les faits sociaux relèvent le plus souvent d'une logique pratique, souvent dominée par l'urgence et la transaction, qu'une démarche déterministe seule ne peut éclairer en ayant recours à la notion de culture (nationale). La culture comme système de succession et l'identité comme ordre de simultanéité doivent être pensées ensemble.

Mais pour explorer cette nécessaire complémentarité, faut-il rester dans les limites d'une sociologie du sujet (structure – acteur – situation) qui accepte la pluralité des formes et les effets de domination inconscients sans céder au déterminisme des structures ? Où faut-il aller plus loin quand l'un est ici multiple et tendre donc à évacuer le support traditionnel de création du sens et à qui on a donné le nom de sujet, de cogito, de moi, de subjectivité... ?

échelles, mais est aussi inclus dans des espaces à toutes les échelles) ? La mondialisation se lirait soit, par « interface », comme la mise en mouvement des interactions entre espaces de tout niveau, comme la dynamique corrélatrice de ces espaces, ou par « cospacialités » (des couches superposées de mondialités interagiraient plus ou moins entre elles) (J. Lévy, *L'invention du monde*, Presses de Sciences-po, 2008, p. 60).

¹ E. Friedberg, « La culture "nationale" n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de sociologie*, 2005/1 (Vol. 46)

Une réflexion sur le management interculturel - plutôt en termes de substances (culture, identité, sujet...) – doit-elle faire place aux catégories de la relation, du récit et entrevoir la notion de catastrophe ? Jusqu'où aller dans la déconstruction des catégories ?

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

Saisir la texture d'une réalité en devenir

« L'image du « rhizome » me paraît tout à fait propice à faire sentir le type de multiplicité hétérogène et qualitative qui convient à la texture d'une réalité en devenir »

(H. Bergson)¹.

Des précédents chapitres, nous concluons que la notion de culture n'est pas un schème analytique qui a une existence réelle et que l'on pourrait loger en une entité physique du corps de chacun, dans un cogito, un Moi ou même une subjectivité. Ce « Je » ne peut rendre raisonnablement compte d'un sujet pluriel. À l'analyse, le niveau de l'individu semble bien trop étroit et la culture est donc davantage à entendre, selon nous, comme unité complexe résultant de relations constitutives. C'est bien le « déroulement des formes de vie immédiatement observables », qu'évoque P. d'Iribarne, qui donne concrétude à la culture sans qu'il y ait de données culturelles à priori mobilisables qui sortent inchangées de l'activité humaine et des interactions. Tout est longue métamorphose. Est-ce alors un phénomène de traduction, de transfert, de médiation auquel nous assistons et dont il faudrait parler quand on mobilise la notion de culture ? N'est-ce pas la structure immanente des relations qui fonde la culture et cette structure immanente n'émerge t'elle « non pas dans un cadre mais *par* la contrainte d'un cadre »² ? Faut-il nécessairement chercher à construire un « principe générateur » aux pratiques (A « fait » devenir B) ou le situer dans le mouvement même de l'effectuation des pratiques (A et B « devenant »)³?

Pour que les habitudes puissent être non seulement intériorisées mais également incorporées, il faut, dans une perspective structuro-fonctionnaliste (propres aux travaux interculturels de G. Hofstede et, dans une certaine mesure, à ceux de P. d'Iribarne) qu'elles soient d'abord reliées à des universaux, à des valeurs (et chaque valeur est couplée à son opposée. Individualisme s'oppose à collectivisme, noble à vil...). Et dans une perspective subjectiviste classique, qu'elles fassent d'abord l'objet d'une démarche réflexive et s'oppose à la perspective

¹ Lettre de H. Bergson à G. Deleuze, Texte paru dans la revue *Critique*, n°732, mai 2008.

² E. Gardella, « Du jeu à la convention. Le self comme interprétation chez Goffman », *Tracés*, 4, 2003, p. 36.

³ P. Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Le Seuil, 2000, p. 235.

d'un « non-soi ». Il est des auteurs qui pensent autrement, comme le philosophe G. Simondon, et que la littérature en management interculturel méconnaît à tort. Nous posons ainsi l'hypothèse d'étudier cela quand, comme dans l'œuvre de G. Simondon, G. Deleuze ou F. Guattari, rien ne se subsume dans un collectif surplombant ou ne se subjectivise dans la perspective d'un cogito, et que tout renvoie à des individuations qui constituent des agencements collectifs. Des dynamiques intensives d'un temps événementiel.

Nous mobiliserons la figure du cristal chère à G. Simondon où les choses se passent en tension d'une surface qui ne se développe que sur les bords et aussi celle du rhizome chère à G. Deleuze et F. Guattari qui la décrivent ainsi : « anti-généalogie, mémoire courte, linéarité, circulation, a-centré, le rhizome ne se définit pas contre, il échappe au concept de la dichotomie. Tel une carte démontable, renversable, modifiable, redéployable, il échappe à la fixation de l'image, de la photo, du calque »¹.

Ces travaux philosophiques visent à élaborer un appareillage théorique qui ne dépende pas de la notion de conscience (et encore moins, bien entendu, de la notion de culture quand celle-ci renvoie à une société nationale). « Ce qui agit ou tente d'agir n'est pas nécessairement un individu, une personne et, réciproquement, ce qui est perçu comme un individu n'est pas forcément une identité »². L'ambition avec eux, est ici de « céder la place à une philosophie du devenir dans laquelle les concepts n'auraient qu'une valeur épistémique mais non ontologique et dans laquelle les choses seraient pensées comme essentiellement devenantes quoique notre savoir et notre langage doivent les comprendre et les dire sous la forme d'étants figés »³.

Nous proposons, avant de se plonger dans les univers cristallins et rhizomatiques, dans les tableaux 7 et 7bis ci-dessous, une courte fresque historique des courants de l'analyse interculturelle qui ont rythmé la recherche en ce domaine du management depuis plus de cinquante ans.

¹ G. Deleuze et F. Guattari, « Rhizome », *Mille Plateaux*, Les Éditions de Minuit, 1980.

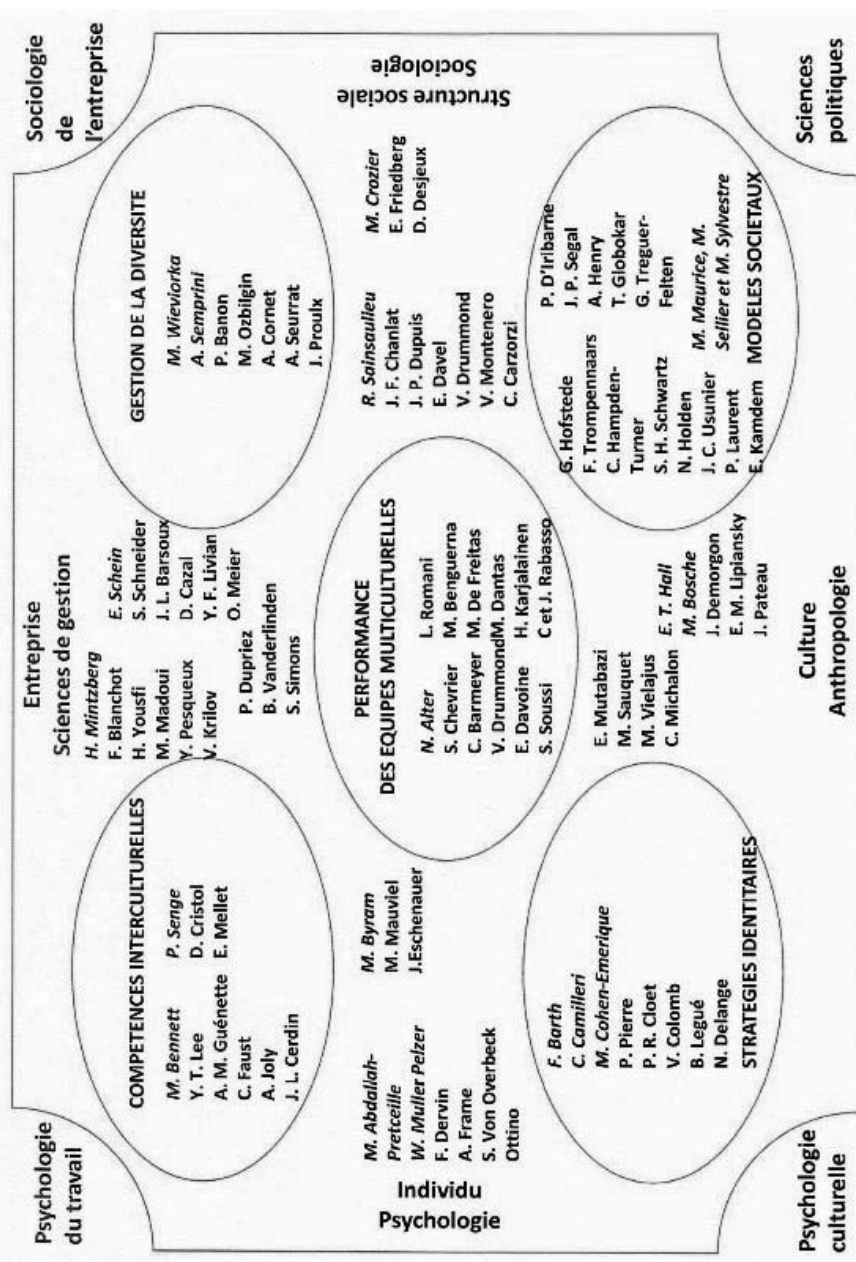
² H. C. White, *Identité et contrôle*, EHESS, 2011, p. 14.

³ M. C. Nizzi, « Le propre et l'étranger : le concept d'identité vécue en première personne », *Thèse de Philosophie de l'Université de Paris I*, 2011, p. 41.

Tableau 7 : Les courants de recherche en management interculturel

Courants de l'analyse interculturelle	1 : Modèle des références nationales	2 : Modèle des références sociétales	3 : Modèles émergents des « références plurielles »
Étude des contacts	Entre sociétés nationales Importance accordée aux facteurs de déterminisme culturel propres à une culture nationale	Entre groupes culturels	Entre individus Importance accordée aux subjectivités individuelles et aux facteurs de relativisme culturel propres à une subjectivité individuelle
Type de situations de travail observées	Rapports entre siège d'une entreprise et filiales Travail et études à l'étranger Expatriations Multinationalisation des firmes	Équipes multiculturelles d'une même entreprise en des pays différents Équipes-projets Équipes déspecialisées	Mobilités transnationales Impatriations Équipes virtuelles Universités de marques et d'entreprises Diasporas / Communautés à distance
Définition de la culture qui s'apparente à...	Une programmation mentale largement inconsciente	Un contexte d'interprétation et un système de sens enracinés dans l'histoire	Un bricolage entre culture(s) héritée(s) et culture(s) des contextes d'accueil et qui débouche sur des stratégies identitaires
Variables culturelles étudiées	Critères de différenciation culturelle à travers la recherche d'universaux (exemple : individualisme-collectivisme)	Références ultimes face à des périls communs (exemples : l'honneur en France, le contrat aux États-Unis...)	Combinaison unique d'interactions portées par des migrants, des élites, des diasporas, des communautés imaginées (faisant l'usage des NTIC et de la communication interculturelle à distance...)
Méthodologie	Méthodes quantitatives et comparatives Questionnaires	Méthodes qualitatives et comparatives Observations participantes	Méthodes qualitatives Observations participantes
Perspectives disciplinaires	Sciences de gestion Sociologie des organisations Anthropologie Ethnologie	Sciences politiques Ethnologie Sciences de gestion Anthropologie	Psychologie culturelle Sociologie de l'entreprise Anthropologie
Travaux dominants en management interculturel	E. T. Hall G. Hofstede C. H. Triandis F. Trompenaars et C. Hampden-Turner...	P. d'Iribarne F. Sellier, M. Maurice et J. J. Sylvestre J. C. Usunier C. Barnetier S. Chevrier J. P. Segal E. Kandem N. Adler...	E. Mutabazi E. Davel, J. P. Dupuis et J. F. Chaulat Y. Pesqueux V. Calvez, A. M. Guénette et Y. t. Lee L. Romani V. Drummond F. Dervin P. R. Cloet P. Pierre...

Tableau 7 bis : Principaux auteurs de recherche en analyse interculturelle par domaines d'expertise



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

Nous faisons ressortir, ci-dessus, dans ces deux tableaux, des différences épistémologiques entre trois courants de recherche interculturelle en entreprise et en organisation que nous avons nommé « modèles des références nationales », « modèles des références sociétales » et « modèles émergents des références plurielles »¹.

Jusqu'à présent, dans la continuité du succès des travaux fondateurs de G. Hofstede et des enquêtes fondatrices de l'équipe « Gestion et société » autour des travaux de P. d'Iribarne, les comparaisons culturelles termes à termes (de pays à pays principalement, d'un modèle implicite de cohérence des comportements et des dispositions que suggère la notion d'habitus) ont pris grandement l'avantage sur une anthropologie des logiques d'action (davantage centrée sur les compétences de femmes et d'hommes *pluriels* posant la question des manières « dont une partie – et une partie seulement – des expériences passées incorporées est mobilisée, convoquée, réveillée par la situation présente » écrit B. Lahire²).

Ce que suggère la première partie de ce livre est qu'une quatrième colonne dans ce tableau 7 pourrait émerger autour des figures du cristal et du rhizome. Cette colonne renverrait prioritairement à l'étude d'espaces lisses multinationaux. Qu'entendre par ces termes ? Pour G. Deleuze et F. Guattari, les organisations multinationales étudiées dans notre ouvrage sont le lieu par excellence de la production de ces espaces lisses. « Le concept d'espace lisse constitue un modèle particulièrement fécond pour penser différents phénomènes contemporains caractérisés par une valorisation de la dissolution des frontières et des structures, de la fluidité, du non planifié et du spontané » rappelle M. Buydens. « En ce sens, il est un excellent outil pour conceptualiser l'espace cybernétique. Internet ne fonctionne-t-il pas, en effet, précisément comme un espace adirectionnel, non polarisé et non cartographiable, où les images se nouent et se dénouent sur un plan également proche ? Ne parle-t-on pas d'ailleurs de surfer sur le réseau, comme on navigue au gré des vagues, glissant sans boussole sur la poussière de pixels préformels ? L'internaute est un nomade, pilotant à vue dans la proximité des pages, sans perspective possible. Aussi Internet est-il l'espace lisse par excellence, comme lui espace d'ivresse et de fata morgana, aussi plein et vide que le Sahara, aussi proche et aussi aveuglant. L'espace strié serait alors, au contraire, le paradigme des médias traditionnels, avec leur linéarité, leur construction, leur profondeur et leur mise en perspective: l'orographie lisible de la vision éloignée, réfléchie et panoramique, opposée à la proximité envrante de la vision haptique en espace lisse »³.

G. Deleuze et F. Guattari écrivent : « [qu']au niveau complémentaire et

¹ Voir, pour une exploration détaillée de ces sujets, J. F. Chanlat et P. Pierre, *Le management interculturel. Évolution, tendances et critiques*, EMS, 2018.

² B. Lahire, *L'Homme pluriel*, Nathan, 1998, p. 60.

³ M. Buydens, « Espace lisse / Espace strié » dans *Le vocabulaire de Gilles Deleuze* (sous la dir. R. Sasso et A. Villani), *Les Cahiers de Noesis*, n°3, Printemps 2003, pp. 134-135.

dominant d'un capitalisme mondial intégré (ou plutôt intégrant), un nouvel espace lisse est produit où le capital atteint sa vitesse « absolue » (...). Les multinationales fabriquent une sorte d'espace lisse déterritorialisé où les points d'occupation comme les pôles d'échange deviennent très indépendants des voies classiques de striage »¹.

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

Quelle épaisseur, dès lors, donner à l'idée d'un sujet qui, comme l'écrivent G. Deleuze et F. Guattari, « s'étale sur le pourtour du cercle dont le moi a déserté le centre »² ? Ils proposent le terme de Chaosmos, terme inventé par J. Joyce pour évoquer la conception d'un monde « constitué de séries divergentes »³. Le chaos sous-entend cet afflux incessant de déterminations de tous ordres, perceptives, affectives, intellectuelles, dont leur seul caractère commun est d'être aléatoire et non liée, non réductible à une alternance entre socialisation primaire et socialisation secondaire. Enrichissons la perspective de cette possible quatrième colonne du tableau 7 par les travaux de G. Simondon.

Cristal

G. Simondon l'annonce, « le dynamisme, le pouvoir de changer, est intérieur à l'être individuel et le caractérise en excluant toute détermination d'une essence fixe »⁴. Il y a, dans le travail philosophique de G. Simondon, un appel à la réfutation de la notion de sujet transcendantal qui parviendrait à faire des choix, à manipuler des « morceaux d'avenir » déjà constitués comme celui, par exemple, dans notre ouvrage, de « choisir » des labels ethniques en fonction des situations et des interlocuteurs pour nos managers mobiles. G. Simondon renverse la perspective classique d'un sujet transcendantal qui ferait des choix. « Il n'opère pas un choix ; il est lui-même choix, concrétisation d'un choix fondateur d'être ; cet être existe dans la mesure où il est solution, mais ce n'est pas l'être en tant qu'individu qui existait antérieurement au choix et qui est principe du choix : c'est l'ensemble, le sys-

¹ G. Deleuze, F. Guattari, *Capitalisme et schizophrénie*, tome 2 : *Mille plateaux*, Éditions de Minuit, 1980, p. 614

² G. Deleuze et F. Guattari, *L'Anti-Édipe*, p. 28.

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

⁴ G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 389.

tème dont il est sorti et dans lequel il ne préexistait pas à titre individué » écrit G. Simondon¹. Pour le démontrer, l'oeuvre de G. Simondon vise à lier paradigmes des sciences physiques et sciences de l'individu vivant. Il propose ainsi « une théorie des phases de l'être » qui n'est pas succession sérielle et affirme que « c'est l'être comme relation qui est premier et qui doit être pris comme principe »².

G. Simondon propose une théorie qui, inspirée par les sciences de la nature, n'est ni une philosophie de la conscience, ni même une philosophie du langage et du récit. G. Simondon cherche à faire tomber le primat de la conscience quand on évoque, comme nous l'avons fait dans ce livre, le lien entre culture et identité. « Jamais » écrit-il « la formation d'un individu naturel ou technique ne se solde dans l'application d'une forme à une matière »³. La pensée de G. Simondon explore l'impersonnel⁴. G. Simondon invite à remplacer le « monisme ontologique » « par un pluralisme des phases, l'être incorporant, au lieu d'une seule forme donnée d'avance, des informations successives qui sont autant de structures et de fonctions réciproques »⁵.

Multiplicités des multiplicités

« L'âme et le corps, saisies comme des multiplicités différenciées, communiquent par leurs zones d'ombre. La conscience libre, rationnelle et volontaire, d'une part, le mécanisme physico-chimique des organes, d'autre part, se rejoignent par la sensation, l'affect, toute l'obscurité psychosomatique du désir, de la sexualité et du sommeil. Le machinal, le réflexe, l'hérité du psychisme, toute la division et l'extériorité de l'esprit à lui-même le replient vers le somatique, le font devenir corps.

L'union psychosomatique ne devient un problème que si l'on tente de connecter les extrémités du pli, qui ne sont que deux cas limites : d'un côté, la conscience claire et rationnelle ; de l'autre, le corps-matière ou le cadavre auto-mobile. Mais l'âme et le corps communiquent toujours déjà par le pli qui les rapporte l'un à l'autre, par les multiplicités noires de la courbure qui forment la plus grande part du sujet.

¹ *Ibidem*, p. 258. « Le seul caractère qui se constitue est le caractère empirique ; le sujet transcendantal est ce par rapport à quoi il y a problème ; mais pour qu'il y ait problème il faut qu'il y ait expérience, et le sujet transcendantal ne peut opérer un choix avant toute expérience. Il ne peut y avoir choix des principes de choix avant l'acte de choix » (*Ibidem*, p. 258).

² *Ibidem*, p. 289.

³ J. Garelli, « Préface. Introduction à la problématique de G. Simondon », dans G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 12.

⁴ Quel est l'opérateur d'identité de cet être démultiplié ? Quelle part de l'affect ? Avec G. Simondon, « la conscience ne correspond peut-être qu'à la signature électrique d'un message particulièrement puissant qui lui permet de s'imposer comme prioritaire sur les autres états mentaux gérés par le système nerveux » (D. Dennett, *Consciousness explained*, Little Brown, 1991) » (M. C. Nizzi, « Le propre et l'étranger : le concept d'identité vécue en première personne », *Thèse de philosophie de l'Université de Paris I*, 2011, p. 150).

⁵ G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 308.

L'effort pour suivre le pli, esquissé ici sur le cas de l'âme et du corps, devrait être mené sur toutes les oppositions molaires. À chaque fois, en lieu et place d'entités homogènes et bien découpées, on découvrirait un plissé fractal, une infinie différenciation de l'être suivant des plis passant continûment les uns dans les autres » (P. Lévy)¹.

Tout au long de sa vie, l'individu conserverait une dimension préindividuelle qui ne cesserait de modeler ses développements ultérieurs. La description des managers mobiles en première partie de cet ouvrage semble nous avoir conduit sur cette piste explicative en effet. Chez G. Simondon, rien ne saurait naître de rien et la trajectoire humaine s'apparente à une « suite indéfinie d'états définis »², elle même alimentée constamment par le travail de la mémoire et de l'imagination. À la différence des automates, les individus découvrent certes des buts au cours de leur action mais « les consciences ne suffiraient pas à assurer une communication ; il faut une communication des conditions des consciences pour que la communication des consciences existe »³. G. Simondon défend l'idée, à laquelle nous souscrivons, « d'une convertibilité mutuelle des structures en opérations et des opérations en structures ». C'est l'opération relationnelle qui a valeur d'être⁴ et, dès lors, les concepts de culture et d'identité apparaissent trop restreints pour englober la nature du problème à résoudre en réalité quand on explore une situation interculturelle. Cela veut notamment dire que l'on ne « manipule » pas sa culture. On doit reconnaître le caractère limité de l'explication en termes de conscience agissante et de lien entre éprouvé, perçu et expliqué. S'il n'y a pas d'éléments de culture pouvant être manipulés à sa guise, l'analyse doit se focaliser sur des conditions de l'expression culturelle qui peuvent être pesées peut-être, éventuellement ensuite, en termes de conscientisation.

Quand il s'agit de cerner l'équivalent d'un « référentiel de sens », G. Simondon commence par rappeler que « l'individu est ce par quoi et ce en quoi apparaissent des significations, alors qu'entre les individus il n'y a que des signaux »⁵. Il qualifie la culture de « valeur qui permet la relation ». Il la voit comme un « ensemble de débuts d'action, pourvus d'un schématisation riche, et qui attendent d'être actualisés dans une action »⁶. La culture est un « système de symboles qui permet d'entrer en relation mutuelle »⁷. De donner sens à une puissance d'agir.

¹ P. Lévy, « Plissé fractal ou comment les machines de Guattari peuvent nous aider à penser le transcendantal aujourd'hui », *Chimères*, n°21, 1994, pp. 167 à 180.

² G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 388.

³ *Ibidem*, p. 259.

⁴ *Ibidem*, p. 291.

⁵ *Ibidem*, p. 256.

⁶ *Ibidem*, p. 333.

⁷ *Ibidem*, p. 333.

Si l'être se définit et se constitue par la relation¹, chez G. Simondon, les effets incessants de *prise de forme* dans les relations amplifient notre puissance de compréhension, de saisie et d'emprise sur notre devenir. Ce serait donc aux *jointures* entre culture et identité, dans un débordement permanent d'être qu'il faut comprendre la réalité d'une rencontre interculturelle.

Ce mot de débordement est bien celui de la critique de l'unité apparente de l'individu. L'individu est toujours plus qu'un individu et l'être concret est un être qui est plus qu'une unité. Plus qu'unité et plus qu'identité. Pour G. Simondon, l'individu n'est pas la réalité essentielle à connaître et expliquer². Parce que le vivant est système dans un système, il s'agit de comprendre ce qui est plus grand que l'individu et ce qui est plus petit que lui. Un rapport dialectique se forme sur le terrain d'une vie affective impersonnelle, préindividuelle, d'emblée commune et non nécessairement identique.

M. Combes rappelle que dans la perspective de G. Simondon, « l'individu n'est pas *fini* mais *limité*, c'est-à-dire capable d'un accroissement indéfini. C'est ici qu'intervient la métaphore du cristal. « Sans cette cohérence d'une multitude de propriétés à valeurs brusquement variables, le cristal ne serait qu'une forme géométrique associée à une espèce chimique, et non un véritable individu »³. L'individuation d'un cristal offre sans doute l'exemple le plus pur de ce pouvoir constituant de la relation comme limite ; pourvu que l'on respecte les conditions requises, il suffit en effet de replacer un cristal dans son eau-mère pour le voir s'accroître dans toutes les directions. Pendant l'accroissement, la limite du cristal, qui se déplace au fur et à mesure que le cristal grossit, joue le rôle de germe structural. G. Simondon explique les raisons d'une telle capacité de croissance du cristal par sa structure périodique (périodicité comparable à la manière dont se répète le motif d'une tapisserie). Du fait de cette structure périodique, le cristal n'a pas de

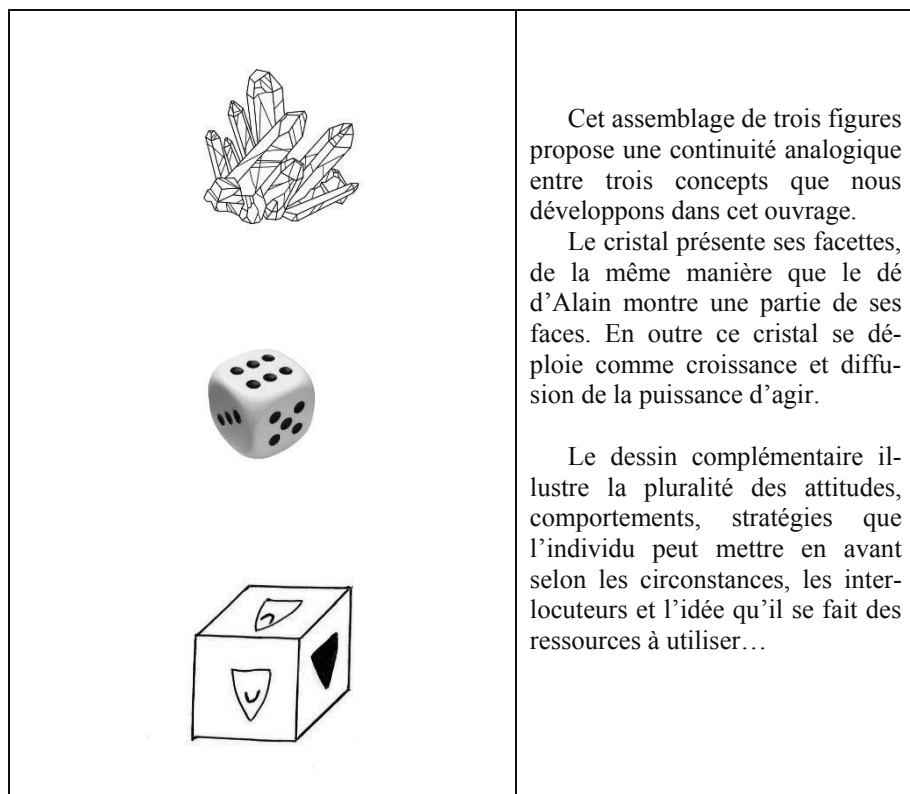
¹ P. Zarifian pointe dans le travail de G. Simondon l'idée qu'il « n'y a opération d'individuation qu'à l'intérieur d'un système qui recèle suffisamment d'énergie potentielle pour la survenue d'une singularité, c'est-à-dire d'un germe structurant qui y déclenche une prise de forme. Prise de forme qui s'opère toujours comme mise en relation de deux ordres de grandeur entre lesquels n'existe d'abord aucune communication. C'est ainsi qu'un végétal, pour reprendre le même exemple, se définit d'instituer une relation entre l'ordre cosmique de la lumière et l'ordre infra-moléculaire des sels minéraux, au point qu'il soit défini comme un nœud interélémentaire qui fait communiquer à travers lui les sels minéraux contenus dans la terre et l'énergie émise par le soleil. C'est donc l'activité relationnelle qui définit génétiquement l'individu » (P. Zarifian, *Temps et modernité*, L'Harmattan, 2001, chapitre 3).

² J. Garelli, « Préface. Introduction à la problématique de G. Simondon », dans G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 11.

³ G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 235.

centre et sa limite, qui n'est l'enveloppe d'aucune intériorité, « est virtuellement en tout point »¹.

« Les êtres individuels sont à la fois milieu et agents d'une "syncrystallisation" » écrit G. Simondon. « En fait », précise-t-il, « l'individu est multiple en tant que polyphasé, multiple non comme s'il recélait en lui une pluralité d'individus secondaires plus localisés et plus momentanés mais parce qu'il est une solution provisoire, une phase du devenir qui conduira à de nouvelles opérations »².



À l'image de l'accroissement du cristal, il s'effectue également, en présence de l'étranger, des sauts, des basculements, « des catastrophes », qui au travers de la relation, s'inscrivent au cœur de l'individu : une imbrication étroite et dialectique (ni induction ni déduction) formée par des dynamiques individuelles et collectives. L'objectif du chercheur est de les explo-

¹ M. Combes, *Simondon. Individu et collectivité. Pour une philosophie du transindividuel*, PUF, 1999, p. 17.

² G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 310.

rer, les decrypter quand l'individu se présente à nous comme « théâtre d'une activité relationnelle qui se perpétue en lui »¹.

Inspiré par G. Simondon, É. Glissant évoque lui aussi ce différent, et non pas l'identique, comme particule élémentaire du tissu du vivant et élément principal des relations tramées par les individus dans le monde. La relation est ce quelque chose qui, à la fois, « relie, relaie et relate »². « Ce qui relie est la suite des rapports des différences venues à la rencontre les unes des autres ». C'est là où se révèlent ces lieux communs que nous partageons. La relation se renforce quand elle se dit. La relation engendre des « magnétismes » entre les différences³. Les individus sont à considérer comme des êtres *en transit*. Pour G. Simondon, la société toute entière n'a pas de véritable nature : il n'existe que des individus liés par ce qu'il nomme le « trans-individuel »⁴.

G. Simondon en déduit des perspectives fortes et applicables au domaine du management : « il n'est donc pas juste de parler de l'influence du groupe sur l'individu ; en fait, le groupe n'est pas fait d'individus réunis en groupe par certains liens, mais d'individus groupés, d'individus de groupe. Les individus sont individus de groupe comme le groupe est groupe d'individus. On peut dire que le groupe exerce une influence sur les individus, car cette action est contemporaine de la vie des individus et n'est pas indépendante de la vie des individus ; le groupe n'est pas non plus réalité interindividuelle, mais complément d'individuation à vaste échelle réunissant une pluralité d'individus »⁵.

Le travail de G. Simondon invite à une étude de « corrélations » psychosociales. Il annonce qu'au lieu de saisir l'individuation à partir de l'être individué, il faut saisir l'être individué à partir de l'individuation et l'individuation à partir de l'être préindividuel »⁶. Individuation veut dire que les " termes " se constituent dans la relation, ne lui pré-existent pas. Pas de plante en-dehors de la relation entre soleil et terre, pas de brique en-dehors de la relation entre argile et moule... Ce qui précède tout individu, et ne lui appartient pas individuellement, et pourtant lui semble sa part la plus intime, est nommé préindividuel par G. Simondon. Cette part comporte trois dimensions : « biologique, car l'individu possède mobilité, perception, sensation avant même de dire « je » ; linguistique, car la communauté de la langue est bien antérieure à la naissance, biologique et sociale, de chaque individu ; historique, car l'individu se trouve prisonnier du rapport de

¹ *Ibidem*, p. 65.

² É. Glissant, *Conférence, Philosophie du Tout-Monde*, 30 mai 2008, Institut du Tout-Monde.

³ *Ibidem*.

⁴ G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 290.

⁵ *Ibidem*, p. 290.

⁶ G. Simondon, *Individu et sa genèse physico-biologique*, Éditions Jérôme Éditions Millon, 1995, p. 22.

production dominant¹. Nous retrouvons ici des dimensions souvent oubliées en management interculturel et l'être bio-psycho-social du travail anthropologique de J. F. Chanlat (auteur présent dans la troisième colonne du tableau 7 et qui fustige, à juste titre, une conception de la gestion réductionniste, regardant les travailleurs comme des moyens de production et non comme des sujets multidimensionnels²).

Les écrits de G. Simondon amènent à conclure que l'être culturel n'est qu'en devenant. Il *prend* forme. L'essentiel est alors d'explorer l'opération de prise de forme culturelle elle-même. Cela invite à renverser le rapport que nous faisons traditionnellement entre culture (comme cadre primaire de socialisation) et potentiel individuel d'existence³. Communément, la culture donne empreinte comme un moule, comme dans les travaux de G. Hofstede en management interculturel. Dans cette conception, les actions réalisées par l'individu se substituent les unes aux autres sous l'effet du remplacement et, au final, de la négation. La culture, chez G. Simondon, serait davantage à considérer comme un moule qui agit comme une limite à des transformations, à des déformations. Étudier la culture reviendrait à étudier un champ de forces et les propriétés positives qui permettent à l'individu d'être « déformé » sans forcément évacuer l'existant. Le travail de G. Simondon aide à souligner combien la culture est à appréhender dans la réalité d'un acte relationnel : « en tant qu'il est « plus qu'un », l'individu se dérobe à une entreprise de qualification qui, en l'assignant définitivement à son identité, l'enfermerait en lui-même, et l'empêcherait d'entrer en relation avec d'autres et de développer à travers les opérations activées par cette mise en relation »⁴.

La description simondonienne du champ social est bien celle d'un champ en tension où adviennent des « prises de forme » quand ce qui s'opère est de s'adapter, de s'ajuster, de prendre conscience de ce potentiel de transformation qui est en nous... « Que les êtres *consistent* en relations, que la relation, par là, ait rang d'être et constitue de l'être, voilà sans doute le postulat onto-

¹ M. Combes, *Simondon. Une philosophie du transindividuel*, Éditions Dittmar, 2013, p. 196.

² J. F. Chanlat insiste sur l'utilisation de « disciplines jusque-là tenues à l'écart (linguistique, psychanalyse), sur des mouvements en émergence (sciences de la cognition) ou encore sur l'énorme héritage des disciplines inspiratrices (anthropologie, sociologie, psychologie sociale, psychologie) » (J. F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990).

³ « C'est tout le sens de la critique que Simondon adresse à la dialectique, qui ne sait voir que des moments là où il s'agit de discerner des phases et fait du négatif le moteur logique de l'être, incapable de percevoir la richesse de la tension préindividuelle entre des potentiels physiques incompatibles sans être opposés » (M. Combes, *Simondon. Une philosophie du transindividuel*, Éditions Dittmar, 2013, p. 43).

⁴ M. Combes, *Simondon. Individu et collectivité. Pour une philosophie du transindividuel*, PUF, 1999.

logique – ou plutôt ontogénétique – central pour une philosophie de l'individuation » souligne M. Combes¹.

Puisque l'individu ne peut exister qu'en relation à un réel, dans un état d'échange *énergétique*, l'identité est contemporaine de la culture et toute rencontre interculturelle est à comprendre sous l'angle double de la substance, de la relation qui est prise de forme et d'un potentiel. L'individu n'entre en rapport avec le social et le culturel qu'à travers le culturel et le social². Dans cette perspective, « ce n'est pas parce qu'une énergie est sous forme potentielle qu'elle n'existe pas ». « L'individu est *être* et *relation* ; il est centre d'activité, mais cette activité est transductive ; elle s'exerce à travers et par un champ de forces qui modifient tout le système en fonction de l'individu et l'individu en fonction de tout le système. La relation existe toujours sous forme de potentiel, mais elle peut ou peut ne pas être à tel instant en train de modifier corrélativement individu et système »³. C'est ici que S. Simondon introduit, face à la conservation des potentiels, la distinction entre états stables ou métastables. Pour G. Simondon, « la notion de forme doit être remplacée par celle d'information, qui suppose l'existence d'un système en état d'équilibre métastable pouvant s'individualiser ; l'information, à la différence de la forme, n'est jamais un terme unique, mais la signification qui surgit d'une disparition »⁴.

Cette notion de potentiel est applicable à notre recherche et à la condition des managers mobiles. Dans l'univers de la pratique, une bonne partie du travail de ces managers consiste à reconnaître un potentiel en plus d'une performance actuelle. Dans l'univers de la recherche en management interculturel, il peut être intéressant de se demander « comment le propre d'un individu peut-il être lié à ce que cet individu serait s'il ne possédait pas ce qu'il possède en propre ? »⁵.

Tout ici examine les processus, les relations au lieu de partir des principes, des valeurs, des universaux, des périls... Ceci vient enrichir, selon nous, la notion de catastrophe comme moment de croissance au présent, comme distincts et du potentiel et de la structure. Ce lieu-moment de l'individuation, G. Simondon le nomme « transduction », « c'est-à-dire propagation d'une information dans un milieu amorphe »⁶. Peut-on dire qu'un individu qui « bricole ses identités » parvient à se déphaser par rapport à lui-même et fait apparaître de multiples dimensions ? Le philosophe nous

¹ *Ibidem*, p. 18.

² G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 287.

³ *Ibidem*, p. 143.

⁴ *Ibidem*, p. 35.

⁵ *Ibidem*, p. 61.

⁶ P. Chabot, *La philosophie de Simondon*, Vrin, 2013, p. 85. « Chaque région de structure constituée sert à la région suivante de principe de constitution, si bien qu'une modification s'étend ainsi progressivement en même temps que cette opération structurante » (G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 32).

invite à penser en termes de « structures réticulaires amplifiantes » (à partir d'un centre structural et fonctionnel). Au plus près de nos travaux sur les managers mobiles, F. Scola fait état de manifestations transcodiques d'enfants bilingues qui peuvent s'observer dans l'ordre du lexique (« ma teacher est gentille »), de la syntaxe (« je suis cinq ans »), de la grammaire (« Papa est conduisant sa voiture »), ou de la phonologie (accent étranger).

Un des apports simondoniens réside dans le fait d'envisager les structures comme un « réservoir du devenir ». Et de ne plus comprendre le réel comme « la sommation de tout ce qui est individué » mais finalement renouer avec une tradition présocratique qui est pensée du « commencement »¹. Ces apports aident à étudier une même population appréhendée en différents lieux et la notion de catastrophe vient éclairer ici une sociologie de la « multimigration », de ceux qui ont plusieurs passeports dans leurs poches, de ceux qui multiplient « les liens du pays d'ici » par les « liens laissés là-bas ». C'est bien à une célébration des bords à laquelle la pensée simondienne invite, à une conscience bien plus large que le sujet, et bien plus encore à une analyse de la production inconsciente de subjectivité. « Le vivant » rappelle G. Simondon « vit à la limite de lui-même, sur sa limite... La polarité caractéristique de la vie est au niveau de la membrane ; c'est à cet endroit que la vie existe de manière essentielle, comme un aspect d'une topologie dynamique qui entretient elle-même la métastabilité par laquelle elle existe »².

G. Simondon dessine, plus largement, les contours d'une éthique transductive, d'une intentionnalité ontologique et non plus égologique³. L'individu est de relation. L'individu est « réalité d'une relation constituante, non intériorité d'un terme constitué »⁴. L'individu ne peut avoir de rapport à lui-même qu'en étant tourné vers le dehors. « G. Simondon est un théoricien de la socialisation » reconnaît M. Combes, « c'est-à-dire de la dynamique à travers laquelle le lien social ne cesse de se faire, de se défaire et de se refaire, sur le plan, non d'une organisation globale dont il constituerait la garantie, mais des infimes accidents qui jalonnent un parcours singulier, indéfiniment ouvert, en état de révolution permanente »⁵. G. Simondon montre un individu relatif, instance de production « d'actes relationnels ».

Avec la belle expression « changer en échangeant sans se perdre ni se dénaturer », É. Glissant prolonge les intuitions de G. Simondon et y associe une poétique de la relation qui s'élargit sans cesse jusqu'à totaliser les diffé-

¹ *Ibidem*, p. 86.

² G. Simondon, *L'individu et sa genèse physico-biologique*, PUF, 1964, p. 260.

³ F. Rambeau, *La phosphorence des choses*, Implications-philosophies.org, 10 mai 2016. L'auteur a raison d'écrire que G. Simondon, G. Deleuze et F. Guattari, poursuivent, d'une certaine façon, les « tentatives de J. P. Sartre, puis, ultimement, de M. Merleau-Ponty de penser, en s'écarter de l'orientation kantienne de la phénoménologie husserlienne, un rapport à l'être qui se fasse de l'intérieur de l'être ».

⁴ G. Simondon, *L'individu et sa genèse physico-biologique*, Éditions Millon, 1995, p. 60.

⁵ M. Combes, *Simondon. Une philosophie du transindividuel*, Éditions Dittmar, 2013, p. 17.

rences mais sans les sublimer ou sans chercher à assimiler l'autre à ses propres catégories.

Rhizome

Le travail de G. Simondon permet de mieux cerner, selon nous, le rapport entre cultures et identités et de l'entendre comme une « oscillation qui s'entretient d'elle-même entre deux pôles qui sont la négation active l'un de l'autre, et qui donc se nient en tant qu'ils s'affirment »¹.

Perspective généalogique et morphologique de la culture, les travaux de G. Simondon invitent à la modestie face à l'extériorité d'une science objective. L'approche de G. Simondon est en parfaite opposition avec les approches positivistes en management interculturel qui cèdent à la tentation du bloc indivis et l'élaboration d'une science de l'ordre et de la mesure qui permettrait l'intégration des multiples phénomènes particuliers dans des systèmes fermés que l'on appellerait cultures. Elle fustige, du même coup, l'attraction scientiste de ce qui nous serait donné d'un coup et en sa totalité par la supposée magie de questionnaires (pensons ici à la critique faite aux travaux de G. Hofstede en management interculturel).

Ce qui fait du sens pour l'individu renvoie à ce devenir, à un mouvement, à une tension où rien n'est stable, ni instable, mais « métastable » au sens donné par G. Simondon puisque chaque unification transitoire – à comprendre comme un instant, comme un au-milieu, un entre-deux – est grosse de ses potentialités antérieures et de ses potentialités postérieures². Qualifier un processus, défaire les substances et les principes, est un acte de perpétuel recommencement, jamais achevé, toujours insatisfait. Elle récuse un partage strict entre nature à part et culture à part, une pensée droite supposée en affinité avec le vrai. Elle est pensée du rhizome. Et un rhizome est étranger à toute idée d'axe génétique, de prédestination, de structure profonde établie sur un moi transcendantal. G. Deleuze et F. Guattari nous renseignent sur cette complémentarité inextinguible entre nature et culture : « il n'y a pas soit des rhizomes soit des arbres. Pour qu'il y ait des rhizomes il faut qu'il y ait des arbres, parfois les rhizomes deviennent racines puis arbres, parfois c'est l'inverse ... les rhizomes et les arbres sont des fragments de plateaux. Les uns sont des multiplicités, des lignes de fuites et s'inscrivent dans l'immanence. Les autres sont enracinés dans la transcendance, figés, immobiles, statiques »³. La métaphore du rhizome éclaire le sens à donner à ces couches de significations articulées qui ponctuent les existences des managers mobiles. Ces travaux philosophiques

¹ G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 388.

² H. Van Lier, *Anthropogénie*, Les Impressions nouvelles, 2010.

³ G. Deleuze et F. Guattari, « Rhizome », *Mille Plateaux*, Les Éditions de Minuit, 1980.

soulignent l'illusion de la grammaire qui nous amène à dire « je pense ». Le sujet « pensant » est traversé par bien des forces.

Agencements traversés par bien des forces...

« L'unité réelle minima, ce n'est pas le mot, ni l'idée ou le concept, ni le signifiant mais l'agencement. C'est toujours un agencement qui produit les énoncés. Les énoncés n'ont pas pour cause un sujet qui agirait comme sujet d'énonciation pas plus qu'ils ne se rapportent à des sujets comme sujets d'énoncé. L'énoncé est le produit d'un agencement toujours collectif qui met en jeu en nous et dehors de nous des populations, des multiplicités, des tentations, des devenirs, des affects, des événements » (G. Deleuze et F. Guattari¹)

G. Deleuze et F. Guattari écrivent qu'« il y a toujours eu une lutte dans le langage entre le verbe « être » et la conjonction « et », entre est et et. Ces deux termes ne s'entendent et ne se combinent qu'en apparence, parce que l'un agit dans le langage comme une constante et forme l'échelle diatonique de la langue, tandis que l'autre met tout en variation, constituant les lignes d'un chromatisme généralisé »². Nous en déduisons que le rapport entre identités et cultures est de contrariété plutôt que de contradiction. Et aussi que la rareté des trajectoires atypiques – dont nous faisons état dans ce livre – devrait nous amener à attester de la force des mécanismes collectifs de reproduction sociale³. S'attachant également à des êtres qui parviennent à évoluer en plusieurs contextes, N. Alter a écrit qu'il « s'agit de faire une sociologie de l'entre-deux... Le mouvement ni linéaire, ni synchronique : tous les éléments de l'ensemble ne se transforment pas selon un rythme unique et unifiant, et certains éléments ne changent pas. La succession de changements n'a rien à voir avec une succession de ruptures radicales. Cette situation crée des conflits de temporalités entre les différents éléments du mouvement »⁴.

¹ *Ibidem*.

² *Ibidem*, p. 124.

³ G. Jaquet, *Les transclasses ou la non-reproduction*, PUF, 2014, p. 220. « C'est pourquoi l'analyse de la complexion n'implique pas la récusation des habitus sociaux, mais leur inclusion dans une logique combinatoire plus vaste et plus complexe où l'enfance, l'histoire familiale, la place dans la fratrie, l'orientation sexuelle, la vie affective, les relations amicales et amoureuses sont intégrées dans l'examen de la trajectoire » (*Ibidem*, p. 220).

⁴ F. Dumaine cite N. Alter pour exprimer une part de non-sens, une part partielle de « vide » qui se dessine et forme « culture » d'un état A à un état B (« La construction du sens : un chemin vers l'innovation en période de changements et de restructurations », *Mémoire pour le Master 2 MTDS, Université Paris-Dauphine*, 2013-2014, p. 44). F. Dumaine écrit « qu'il serait intéressant de rapprocher ce milieu du gué, ce double entre-deux, du « milieu » tel que défini par G. Deleuze et F. Guattari dans *Mille Plateaux*. Développant le concept du rhizome dans les sphères humaines, les auteurs nous précisent (1980, p. 31) : « il n'est pas fait d'unités mais de dimensions ou plutôt de directions mouvantes. Il n'a pas de commencement ni de fin, mais toujours un milieu, par lequel il pousse et déborde... uniquement défini par une circulation d'états. Ce qui est en question dans le rhizome, c'est un rapport avec le végétal, l'animal... » (*Ibidem*, p. 46).

Lignes de lignes

« (...) à la différence des arbres ou de leurs racines, le rhizome connecte un point quelconque avec un autre point quelconque, et chacun de ses traits ne renvoie pas nécessairement à des traits de même nature, il met en jeu des régimes de signes très différents et même des états de non-signes. Le rhizome ne se laisse ramener ni à l'Un ni au multiple. Il n'est pas l'Un qui devient deux, ni même qui deviendrait directement trois, quatre ou cinq, etc. il n'est pas un multiple qui dérive de l'Un, ni auquel l'Un s'ajouterait ($n + 1$). Il n'est pas fait d'unités, mais de dimensions, ou plutôt de directions mouvantes. Il n'a pas de commencement ni de fin, mais toujours un milieu, par lequel il pousse et déborde. il constitue des multiplicités linéaires à n dimensions, sans sujet ni objet, étalables sur un plan de consistance, et dont l'Un est toujours soustrait ($n - 1$). Une telle multiplicité ne varie pas ses dimensions sans changer de nature en elle-même et se métamorphoser. À l'opposé d'une structure qui se définit par un ensemble de points et de positions, de rapports binaires entre ces points et de relations biunivoques entre ces positions, le rhizome n'est fait que de lignes : lignes de segmentarité, de stratification, comme dimensions, mais aussi ligne de fuite ou de déterritorialisation comme dimension maximale d'après laquelle, en la suivant, la multiplicité se métamorphose en changeant de nature. On ne confondra pas de telles lignes, ou linéaments, avec les lignées de type arborescent, qui sont seulement des liaisons localisables entre points et positions » (G. Deleuze et F. Guattari)¹.

L. M. Possati remarque que « le modèle rhizomatique diffère aussi bien du modèle classique de l'arbre (qui se développe à travers une série de distinctions) que du modèle du network (qui se constitue à travers la connexion de plusieurs points préexistants). L'élément originaire du rhizome, c'est la ligne comme telle, non pas soumise à la condition de lier des points »².

À l'idée d'une succession d'évènements dans une même ligne de temps, G. Deleuze et F. Guattari, substituent une multiplicité de strates de réalité en coexistence permanente et qui se donnent à voir comme autant d'agencements en variation, d'agencements pris par les choses. Évident est ici le lien avec la condition des managers mobiles exposée en première partie de cet ouvrage et, par exemple, la série d'identités, de « candidats moi » qui virevoltent de manière plus ou moins imaginaire pour essayer de s'imposer et dont la physionomie change constamment. On sait que la théorie de la relativité interroge la consistance même d'une particule en fonction de sa vitesse de déplacement, de sa « mobilité ». Une modification de la relation de la particule aux autres particules engendre une modification de ses caractères internes comme masse et forme supposées fixes, nous invitant à

¹ G. Deleuze et F. Guattari, *Mille Plateaux*, Les éditions de Minuit, 1980.

² L. M. Possati, « Ricœur et Deleuze, lecteurs de Spinoza », *Études ricoeuriennes*, Vol. 4, n°2, 2013, p. 130.

revisiter, dans ce livre, l'idée que nous nous faisons de la culture comme patrimoine hérité et intangible¹.

Analyser les choses en rhizome revient à considérer, selon nous, que le récit identitaire n'existe pas seul et n'est pas fait seulement de traits linguistiques mais aussi de chaînons biologiques, musicaux, gestuels, mimiques... En contexte multiculturel, les traits du corps, la couleur et la texture de peau, les regards, odeurs, la force de l'accent ou la prégnance du timbre vocal de l'étranger font que tous les régimes de signes sont ici convoqués. Mieux voudrait d'ailleurs parler d'événements discursifs qui agissent aussi comme « concrétion » culturelle. S. Rushdie, dans un registre complémentaire, écrit que le moi de la modernité lui apparaît comme un collage d'éléments improvisés ou accidentels, « un édifice branlant que nous construisons avec des fragments, des dogmes, des blessures d'enfance, des articles de journaux, des remarques de hasard, de vieux films, de petites victoires, des gens qu'on hait, des gens qu'on aime »².

Qu'est-ce qu'être mobile en ces entreprises nous demandions-nous en début de chapitre ? Devoir appréhender le monde comme un champ d'expérience, comme un constant franchissement de seuils dans des espaces lisses. « À mesure que quelqu'un devient, ce qu'il devient change autant que lui-même. Les devenir ne sont pas des phénomènes d'imitation, ni d'assimilation, mais de double capture, d'évolution non parallèle, de noces entre deux règnes »³. Dans la conception de G. Deleuze, F. Zourabichvili écrit que « l'on n'abandonne pas ce qu'on est pour devenir autre chose (imitation, identification), mais une autre façon de vivre et de sentir hante ou s'enveloppe dans la nôtre et la « fait fuir ». La relation mobilise donc quatre termes et non deux, répartis en séries hétérogènes entrelacées : x enveloppant y devient x', tandis qu' y pris dans ce rapport à x devient y' »⁴.

La tradition du management interculturel privilégie, on l'a dit, la conscience réflexive de l'individu comme fondement de l'organisation sociale et la culture comme cadre fort de conditionnement ou de détermination de cet individu réflexif. Pour G. Simondon, G. Deleuze ou F. Guattari, les subjectivités sociales sont toujours au-dessus ou en dessous du niveau de l'individu, composant et décomposant des collectivités de toutes sortes. Le grand mérite de ces auteurs est d'avoir fait voir des configurations pensantes sans les relier avec la subjectivité constituante (identité individuelle) ni la froide objectivité causale et structurale (culture collective). C'est une approche qui privilégie les situations et leurs acteurs plutôt que les acteurs et leurs situations. La perspective est celle d'une topologie qui admet des forces qui ont des

¹ G. Simondon, *L'individu et sa genèse physico-biologique*, Éditions Millon, 1995, p. 31.

² S. Rushdie, *Patries imaginaires*, 10-18, 1993, p. 23.

³ G. Deleuze, *Dialogues*, avec C. Parnet, Flammarion, 1977, p. 8.

⁴ F. Zourabichvili, *Le vocabulaire de Deleuze*, Ellipses, 2003, pp. 29-30.

actions réciproques sans qu'elles ne communiquent nécessairement entre elles. Avec elle, c'est bien à une nouvelle définition de la culture en management interculturel que nous souhaitons ouvrir. La culture chez G. Hofstede, c'est ce qui se terre en deça de l'expression, forme nos représentations (individuelles/collectives) et subsiste comme monde exprimé, hors du sujet qui l'exprime. Une essence pure qui existe indépendamment de son effectuation spatio-temporelle. Une des erreurs culturalistes est de postuler que l'esprit préexiste à ses contenus et n'a pas besoin de l'expérience du sensible pour se constituer. Mais une culture peut-elle avoir autant de sens qu'il y a d'individus qui s'emparent d'elle ? Nous voulons plutôt lire ici la culture comme ce qui résiste à l'interprétation individuelle des signes.

On ne peut continuer de théoriser le management interculturel comme on le faisait avec une situation de travail dans laquelle les acteurs qui se font face, en contexte multiculturel, ont des attentes réciproques, différentes, des attentes clairement identifiées qui forment le contenu des rôles tenus par chacun, rôles rattachés eux-mêmes aux valeurs que les acteurs ont pu intérioriser. Le système est en quelque sorte bouclé et l'explication pauvre. Nulle imprévisibilité, nulle état *catastrophique*. Paraphrasant G. Deleuze, on appellera « culture » le maximum d'affinité entre un signe et son sens, entre un phénomène empirique et sa condition interprétée. Nous appelons à concevoir la culture comme quelque chose *dans* ce qui arrive¹. La cicatrice existait avant que l'individu ne connaisse de blessure. L'individu est lieu de l'incarnation de l'événement et les propos de nombre de managers interrogés dans nos enquêtes font écho à ce principe de rupture asignifiante du rhizome (comme peau en voie de cicatrisation) « qui peut être rompu, brisé en un endroit quelconque » et qui « reprend suivant telle ou telle de ses lignes et suivant d'autres lignes » comme dans les travaux de G. Deleuze et F. Guattari. Leurs vies témoignent de ce beau texte de J. Kristeva : « ne pas parler sa langue maternelle. Habiter des sonorités, des logiques coupées de la mémoire nocturne du corps, du sommeil aigre-doux de l'enfance. Porter en soi comme un caveau secret, ou comme un enfant handicapé – chéri et inutile – ce langage d'autrefois qui se fane sans jamais vous quitter »².

La recherche en management interculturel cible la compréhension d'une multiplicité dans les effets d'un système. « La multiplicité ne doit pas désigner une combinaison de multiple et d'un, mais au contraire une organisation propre au multiple en tant que tel, qui n'a nullement besoin de l'unité pour former un système » écrit G. Deleuze³.

La figure du rhizome éclaire la compréhension de l'ambivalence de l'étranger. Elle invite à penser les trajectoires des managers mobiles en termes de combinatoire, de ramification des causes, d'affects sédimentés et

¹ G. Deleuze, *Logique du sens*, Les Éditions de Minuit, 1969.

² J. Kristeva, *Étrangers à nous-mêmes*, Gallimard, 1988, p. 27.

³ G. Deleuze, *Différence et répétition*, P.U.F., 1968, p. 236.

propre à chacun certes mais toujours reliés. Le rhizome a à voir avec cette pensée en termes de concours, d'aide, de soutien et de connexion comme dans le cas de certains migrants qui ont l'aptitude de se faire passer pour un membre d'un autre groupement ethno-racial. Pour ceux aussi que C. Jaquet appelle des « transclasses » (personnes qui vivent un transit entre deux classes sociales), la haine, la colère ou la honte se combinent aux affects joyeux et ouvre la porte à de rencontres amicales ou amoureuses qui vont jouer le rôle d'un « contrepoids social »¹. Les choses naissent souvent d'un désir de mettre fin à une souffrance alors que tout nous invite à rester à « notre place ». Face à cette capacité d'inverser son destin, C. Jaquet parle moins de « génie », d'une disposition innée que d'une ingénierie, d'une « complexion ». La complexion est cet assemblage de déterminations qui interagissent, « l'entrelacement compliqué des fils qui constituent le tissu d'une existence et la rattachent à celle des autres »². Pointant des relations humaines fragmentaires et discontinues, Z. Bauman parle d'indifférenciation « chaque fois que la relation implique moins que la totalité de la personne, chaque fois que l'objet de la relation est un aspect sélectionné, (une) facette de l'Autre « pertinente », « utile » ou « intéressante »³. L'Autre est source de sensation, pas de responsabilité. Les rencontres fortuites n'engagent donc qu'une partie d'un moi « plurilatéral » et n'ont pas de conséquences, d'héritage durable de droits et de devoirs mutuels au delà de la rencontre elle-même.

Ceci nous conduit à envisager la notion de culture comme une « trace » de ce qui est arrivé à un individu dans la forme d'un événement. Mobiliser la notion de culture, en cela, ne revient pas à pointer un acte de jugement d'une personne, ni même une représentation mais un processus qui se déploie à partir de traces laissées chez un individu à la suite des rencontres vécues. La question interculturelle reviendrait alors à se demander comment un individu est capable ou pas d'entrer dans l'ordre d'un événement et de le comprendre. L'horizon interculturel consisterait à se demander comment le sujet se constitue ou pas à partir de traces laissées en lui par l'expérience de l'altérité⁴.

Une vision fausse de la notion de culture consiste à considérer que la culture ne traite que de ce qui est partagé par tous les individus et viendrait à exclure explicitement tout ce qui serait propre à l'individu. Or, la culture se reconstruit sans cesse parce qu'elle n'est pas un état. Pas plus que l'identité

¹ C. Jaquet, *Les transclasses ou la non-reproduction*, PUF, 2014, p. 66.

² *Ibidem*, p. 102.

³ Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 103.

⁴ Philosophe de l'événement, A. Badiou (*L'être et l'événement*, Le Seuil, 1988), à la suite de J. Derrida et de G. Simondon, parle de « trans-être ». Étonnamment, l'événement est quelque chose comme une apparition et une disparition. L'événement fait trace. Pour A. Badiou, l'origine d'une vérité est la trace d'un événement, à condition que le sujet se tienne à distance pas trop lointaine de la trace. La trace devient un corps subjectif quand le sujet se révèle là où la répétition tend à disparaître. Le sujet se constitue donc dans une irruption.

dans la conception que nous en avons. La consistance symbolique n'est pas constance figée, capable de prendre systématiquement le pas sur l'évènement et la liberté du sujet.

La culture comme quelque chose dans ce qui arrive...

« Il ne fait pas une histoire des mentalités mais des conditions sous lesquelles se manifeste tout ce qui a une existence mentale, les énoncés et les régimes de langage. Il ne fait pas une histoire des comportements, mais des conditions sous lesquelles se manifeste tout ce qui a une existence visible, sous un régime de lumière. Il ne fait pas une histoire des institutions, mais des conditions sous lesquelles elles intègrent des rapports différentiels de forces, à l'horizon d'un champ social. Il ne fait pas une histoire de la vie privée, mais des conditions sous lesquelles le rapport à soi constitue une vie privée. Il ne fait pas une histoire des sujets, mais des processus de subjectivation, sous les plissements qui s'opèrent dans ce champ ontologique autant que social » (G. Deleuze)¹.

Pour G. Deleuze, « le sens n'est jamais principe ou origine, il est produit. Il n'est pas à découvrir, à restaurer ni à ré-employer, il est à produire par de nouvelles machineries. Il n'appartient à aucune hauteur, il n'est dans aucune profondeur, mais effet de surface, inséparable de la surface comme de sa dimension propre »². La voie à suivre est donc bien d'affirmer dans l'explication la solidarité de l'eau qui court, chemine dans les ruisseaux et la minéralité des pierres qui s'enfoncent.

La seconde partie de notre ouvrage a exploré le type de lien analytique possible entre culture et identité quand deux personnes étrangères l'une à l'autre coopèrent. Au terme du parcours, la perspective généalogique et morphologique de la culture proposée permet d'ouvrir sur un sixième sens du sens³, le rhizome.

Avant la mise en détail de notre référentiel de pensée, il faut prendre en compte que dans sa tentative de compréhension des faits sociaux, la discipline du management interculturel a, jusqu'à présent, accordé l'avantage à une explication aux grands dispositifs macro-sociaux (au premier rang desquels se situe la culture nationale comme dans les travaux fondateurs de G. Hofstede, de F. Trompenaars, de S. J. Schwartz, de R. Inglehart ou de l'enquête GLOBE).

Un premier temps positiviste de la recherche en management interculturel a été, en effet, celui de rendre visible, de nommer et de qualifier les espace-

¹ G. Deleuze, *Foucault*, Éditions de Minuit, 1986, p. 124.

² G. Deleuze, *Logique du sens*, Éditions de Minuit, 1969, p. 88.

³ Les cinq sens du sens sont pour nous : - le sens comme sensorialité et comme herméneutique du corps ; - le sens comme orientation et comme valeur ; - Le sens comme catastrophe et comme évènement ; - le sens comme acte de justification et comme revendication culturelle ; - le sens comme acte de narration et comme mise en récit.

ments et les différences entre nations conduisant à de supposés « malentendus », « chocs » ou « risques culturels ». Ceci a abouti à reléguer à l'arrière-plan les représentations, pratiques et identités des individus dans leurs rapports quotidiens dès lors que l'on ne pouvait les classer à partir d'une opposition bi-polaire (individualisme-collectivisme, degré fort ou faible de contrôle de l'incertitude...).

Un deuxième temps – bien nécessaire – est celui de la relation, des interfaces et des emboîtements. Selon le programme de recherche que nous dévoilons, exposons, aux fins de mieux cerner cette puissance d'agir, les recherches interculturelles doivent délibérément considérer la subjectivité ambiguë des acteurs : ces états vécus non pas comme un obstacle à neutraliser ou à refouler, mais comme la substance même du travail exploratoire à effectuer.

Les sociologues-praticiens auxquels nous nous sentons appartenir¹ sont convaincus que l'on ne peut offrir aux autres d'algorithme permettant de rendre le monde social calculable et de recettes pour « bien travailler avec les Chinois » ou « avec les Italiens ».

L'héritage culturel n'appartient pas seulement à l'espace propre des personnes en train de dialoguer. Il se remanie à la fois dans un contexte particulier, dans l'intention des discours des protagonistes et présente alors un caractère peu prévisible et profondément « situationnel ». Si aucune signification culturelle n'est une « donnée » mais une « émergence » de sens, nous voulons conclure en reprenant les significations possibles du mot sens dans l'expression « référentiel de sens » propre au management interculturel.

Dans le cadre d'une anthropologie générale (c'est-à-dire d'un ensemble de connaissances de ce que constitue l'être humain à la fois comme espèce et comme individu et d'autre part, à une anthropologie singulière, c'est-à-dire à un ensemble de connaissances sur les humains étudiés en contexte (J. F. Chanlat, 1990)²), la portée de l'expression « référentiel de sens » renvoie, pour nous, à cinq dimensions :

¹ Voir sur ce point l'annexe méthodologique proposée en fin de l'ouvrage. Traditionnellement, il nous semble que les sociologues académiques, universitaires du travail (« pour l'action ») courent toujours un risque de traiter de phénomènes sociaux sans enjeux directs pour les entreprises et de rester ignorés (J. P. Durand et R. Weil, *Sociologie contemporaine*, Éditions Vigot, 1989, p. 608) tandis que les sociologues praticiens (« dans l'action »), ceux dont nous défendons également l'existence, eux, restent liés à leurs commanditaires et sont soumis aux enjeux de contrôle de la parole de leurs institutions porteuses. Le danger est toujours menaçant de « réduire la recherche en sociologie à une activité d'auxiliaire du développement technologique ou de la communication marketing » (J. L. Metzger, *La volonté de changer : l'institution du travail au risque du changement technico-organisationnel permanent*, Habilitation à diriger des recherches, Université Évry-Val d'Essonne, 2007, p. 300).

² Cette anthropologie de l'action organisée se fonde sur les postulats suivants (J. F. Chanlat, « Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation: un regard anthropologique », dans X. Deroy, *Formes de l'agir stratégique*, De Boeck, 2007) : (1) toute personne ou tout groupe est un acteur social ; (2) toute personne ou tout groupe sera d'autant plus acteur qu'on mobilise le sujet qui est en lui ou en elle ; (3) tout individu et tout groupe se constituent une

- le sens comme sensorialité et comme herméneutique du corps. Le sens est toujours reçu dans un corps. Du moins avant que le non humain des robots ne se développe davantage. L'intentionnalité ne prend pas sa source dans le seul cogito. H. Taine s'élevait déjà contre le « je ou moi, unique, persistant, toujours le même, est autre chose que mes sensations, souvenirs, images, idées, perceptions, conceptions, qui sont diverses ou passagères »¹. La notion de culture est donc à lier à un segment de la compréhension de soi et à une herméneutique du corps dans la perspective du sens comme sensation que connaissent bien tous les expatriés ;

- le sens comme orientation et comme valeur. Si le passé incorporé – déjà-là somatique et déjà-là historique – constitue la base principale par rapport à laquelle on jugera du reste (dépassement du déjà-là extra-subjectif), l'homme n'est pas réductible à ce milieu donné du corps et des besoins organiques. Il convient de reconnaître un pouvoir axiologique et déontique de fixation de normes et valeurs culturelles. L'homme est enchaîné à une condition somatique, psychobiologique et culturelle mais ces liens supposent une liberté préalable aliénée où « l'essentiel n'est pas ce qu'on a fait de l'homme, mais *ce qu'il fait de ce qu'on a fait de lui* »². Ainsi que l'écrit J. P. Sartre, « l'homme reçoit les structures, – et en ce sens on peut dire qu'elles le font. Mais il les reçoit en tant qu'il est engagé lui-même dans l'histoire, et engagé, de telle sorte qu'il ne peut pas ne pas les détruire, pour en constituer de nouvelles qui à leur tour le conditionneront »³. On peut dire avec N. Delange⁴ que le sujet des actions sociales est un sujet mais non un *auteur* ;

identité ; (4) tout individu et tout groupe possèdent une culture qui forme un univers de sens grâce à l'usage du langage ; (5) tout individu ou groupe possède une vie affective et un imaginaire ; (6) tout individu ou groupe se construit dans son rapport avec les autres ; (7) tout individu ou groupe inscrit son action dans un espace-temps ; (8) toute action humaine est toujours incarnée, c'est-à-dire qu'elle met à l'épreuve le corps ; (9) toute action humaine suscite toujours une interrogation éthique.

¹ H. Taine, *De l'intelligence*, 1870, Tome 1, p. 372 cité par I. Hacking, *L'âme réécrite*, Le Seuil, 1998, p. 260.

² « J. P. Sartre répond. Entretien avec B. Pingaud », *L'Arc*, n°30, octobre 1966.

³ *Ibidem*. Dans cette perspective, on sait que l'homme existe d'abord et se définit ensuite pour dépasser la contingence (on pourrait dire que l'en-soi échappe à sa contingence en étant son propre fondement et que ce fondement se modalise selon le devenir historique). « Or je pense que nous sommes toujours *en passage*, toujours en train de désagréger en produisant, et de produire en désagrégeant ; que l'homme est perpétuellement déphasé par rapport aux structures qui le conditionnent, parce qu'il est autre chose que ce qui le fait, être ce qu'il est. Je ne comprends donc pas qu'on s'arrête aux structures : c'est pour moi un scandale logique » « J. P. Sartre répond. Entretien avec B. Pingaud », *L'Arc*, n°30, octobre 1966).

⁴ N. Delange, « Culture et communication : les catastrophes de l'interculturalisme. Éléments pour une phénoménologie de la culture », *Mémoire pour le Magistère de communication, Celsa, Université de Paris IV*, 2003, p. 55.

- le sens comme catastrophe et comme évènement. Par catastrophe, nous voulons approfondir ici l'hypothèse de « dissonance cognitive » selon le modèle classique mis en évidence par le psychologue L. Festinger, de capacité à compartimenter et à couper entre plusieurs registres de sens. Dans un certain nombre de textes de la discipline du management interculturel, la conscience nous semble supposée être en « équilibre cognitif » se méfiant de toute manifestation dissonante. Or, les propos de nombre de managers interrogés dans nos enquêtes font plutôt écho au principe de rupture asignifiante du rhizome « qui peut être rompu, brisé en un endroit quelconque » et qui « reprend suivant telle ou telle de ses lignes et suivant d'autres lignes » comme dans les travaux de G. Deleuze et F. Guattari. Plus fondamentalement, la culture constituerait « ce que R. Thom entend par *catastrophe* et permettrait au système de s'orienter, de perdurer dans ce qu'il est »¹. Pour N. Delange, la science mathématique de R. Thom dit quelque chose d'essentiel qui doit être repris par les sciences sociales et particulièrement dans l'étude des identités dans leurs contextes de sens vécu. Elle conduit – répétons-le - à envisager la culture comme une « trace » de ce qui est arrivé à un individu dans la forme d'un évènement. Mobiliser la notion de culture, en cela, ne revient pas à pointer un acte de jugement d'une personne, ni une représentation mais un processus qui se déploie à partir de traces laissées chez un individu à la suite des rencontres vécues et de l'expérience même de l'altérité, elle-même fruit des interactions. L'horizon interculturel serait d'analyser comment le sujet se constitue ou pas à partir de traces laissées en lui par l'expérience de l'altérité :

- le sens comme acte de justification et comme revendication culturelle. Cette perspective est au cœur des stratégies identitaires présentées tout au long de la deuxième partie de notre ouvrage et de l'idée de « jouer à être étranger » pour conquérir du pouvoir. Des Lumières écossaises avec D. Hume et A. Smith, à la pensée hégélienne, de G. H. Mead, H. Blumer, E. Goffman à H. Joas ou A. Honneth, elle invite à plonger dans une longue tradition où les sujets doivent ce qu'ils sont à l'expérience intersubjective et à une quête jamais achevée de reconnaissance.

- le sens comme acte de narration et comme mise en récit. L'élaboration de l'identité, qui n'est pas une fin en soi, est partie prenante de la production de sens liée à de constants procédés de classement, de catégorisation et plus largement, de la production de la figure morphologique d'un récit. Dans cette perspective ricoeurienne, « l'histoire exprime et témoigne de la façon singulière dont l'individu aura tenté, réussi ou échoué à donner du sens à l'ensemble des événements »². « Il s'agirait ici d'abandonner le point de vue de l'histoire comme une structure en soi, renfermée sur elle-même, pour

¹ *Ibidem*, p. 55.

² N. Pépin, *Identités fragmentées*, P. Lang, 2007, p. 87.

adopter un point de vue alternatif, où l'histoire est conçue comme déployée dans et par l'activité de raconter, en lien avec ce pour quoi et ceux pour qui on raconte »¹. Des apports de G. Deleuze et F. Guattari, nous retenons notamment que l'événement est en deçà du sens. Que le lieu de déploiement du sens est l'action. Davantage un processus qu'un concept ou une valeur porté par un Moi ou un Je. C'est l'action qui produit le sens où moment où elle se déroule selon le mode d'une transformation qui écarte l'idée de sujets pouvant se dissocier de l'action. Ceci invite donc à constater l'impasse qui consisterait – dans la recherche interculturelle – à vouloir trouver une essence, une nature sociale qui serait supposée définir notre être « profond », son intangibilité, sa quête, son expression²... La rationalité n'est plus conçue comme une propriété des jugements, comme c'est le cas pour A. Schütz ou E. Goffman, ni comme propriétés des conduites comme pour H. Garfinkel mais se dissout comme propriété. L'approche de G. Simondon, que nous avons pu exposer dans cet ouvrage, vise à construire des approches de la réalité humaine qui prennent pour base, non des individus déjà constitués (comme le fait, par exemple, le courant de l'individualisme méthodologique en sociologie et comme, d'une certaine manière, nous l'avons fait jusqu'à présent dans nos propres travaux), mais des relations et des processus d'individuation à l'oeuvre. Si G. Simondon parle de structure c'est, pour mieux souligner que cette structure « est toujours débordée par le processus, qui, en aval, en a constitué la genèse et qui, en amont, rend possible sa future transformation. Dans un être individué réside toujours un plus d'être. C'est là un acquis conceptuel essentiel »³. Entre un sujet doté d'un libre-arbitre incarné par la pensée de J. P. Sartre, et d'autre part, le déterminisme de la pensée structuraliste représenté par C. Lévi-Strauss, le travail de G. Simondon permet d'explorer cette dimension du champ des multiplicités sans se référer à une perspective subjectiviste ou substantialiste. Le travail de G. Simondon aide à comprendre ce qui fait l'origine d'une vérité et qui tient à ce qui arrive, à un événement et non une structure d'un être. Est culturel quelque chose qui arrive à l'être et non qui vient de l'être.

¹ *Ibidem*, p. 87.

² J. Jenny constate que ce qui est radicalement original dans la pensée de G. Simondon, et qui touche aux fondements mêmes de nos modes de pensée ordinaires et usuels, implicites mais hyperactifs – c'est la remise en question du schéma aristotélicien dit « hylémorphique » (conjonction « Matière-Forme » de type mécanique, comme l'empreinte du sceau dans la cire, ou comme le moulage d'une brique d'argile dans le coffrage de sa forme) – récemment supplantée par le schéma cybernétique (de type systémique comme dans le processus circulaire de l'information- communication) au profit d'une pensée de la forme comme actualisation d'un potentiel en état de métastabilité (J. Jenny, « Les pièges de la notion d'« identité », *Rencontre-débat organisée par l'association Soleil en Essonne le 7 décembre 2007 à la Maison du Monde d'Évry sur le thème « Vivons nos diversités – Mémoires Migrations Identités »*).

³ M. Combes, *Simondon. Une philosophie du transindividuel*, Éditions Dittmar, 2013, p. 196.

CONCLUSION

**PENSER ENSEMBLE IDENTITÉ ET CULTURE,
ETHNICITÉ ET MODERNITÉ TARDIVE**

Penser ensemble identité et culture, ethnicité et modernité tardive

Fin du monde...

« Un jour, l'espace-temps du monde ne sera plus rien parce que nous aurons perdu l'extension et la durée du monde à cause de la vitesse. Nous ne nous serons pas contentés de gagner du temps pour nous rendre d'un point à un autre mais nous aurons surtout perdu l'espace-temps du monde, parce qu'il 'sera devenu trop petit pour les nouvelles technologies. Il y a là un phénomène de perte symbolique considérable ».

(P. Virilio)¹.

Du monde cartésien au monde fractal, de la pyramide organisationnelle à l'archipel de relations, notre livre a exploré la demande croissante de déplacements professionnels que connaît le monde du travail en Occident dans de très grandes organisations depuis le milieu du XX^e siècle. Nous avons cherché à comprendre les mille façons dont l'espace, et en particulier ce qui advient en surface, « en vient à compter » dans les modalités du vécu identitaire d'une personne fortement mobile, de son expérience sensible et aussi dans les multiples manières dont l'espace procure ou pas à des individus la possibilité d'asseoir ou d'étendre leur pouvoir en organisation².

Cette mobilité des personnes au travail invite à découvrir un être social qui bricole avec des « bouts » et « traits » de cultures dans les mondes physiques et numériques qu'il arpente. Ces phénomènes complexes d'identification, de représentation de soi, de mise en question des appartenances nationales, régionales ou locales sous l'effet de la mondialisation restent, à tort, peu étudiés dans le domaine des sciences sociales. Étonnamment, ils sont encore peu examinés dans le domaine du management interculturel alors que tout invite à renouveler les métaphores, les concepts et tout simplement la manière d'y concevoir la notion de culture quand nos sociétés sont de plus en plus confrontées à des intensités multiples et aux effets d'hybridation. Les entreprises le sont, les individus le sont aussi. C'est pourquoi nous avons privilégié constamment la perspective et l'image du nénuphar (renvoyant au monde archipélique des relations) à celles du saule (évoquant un monde pyramidal des racines).

¹ P. Virilio, Entretien, « Dromologie : logique de la course », *Multitudes*, 1991.

² L. Pattaroni, « La trame sociologique de l'espace », *Sociologies*,
<http://sociologies.revues.org/5435>.

Nous avons insisté, en ce théâtre des très grandes entreprises, sur la présence de plus en plus d'individus qui pensent dans une langue, travaillent dans une deuxième, fondent une famille ou évoluent sur d'autres scènes sociales dans une autre encore. À l'instar du livre de P. Lapeyre, *La vie est brève et le désir sans fin*, où l'on croise sans cesse des personnages en tiraillements : « à présent, Nora ressemble à quelqu'un qui à force de faire le grand écart entre la normalité et l'anormalité s'est fendu en deux par le milieu ». Dans notre ouvrage et nos enquêtes, ces managers mobiles ne se fendent pas réellement en deux mais « explosent » en rhizome. Tout le sens de notre livre a été de passer du centre (unique, celui de la référence nationale, de l'explication causale, de l'enracinement et des descendances du haut vers le bas...) à des centres qui n'ont nullement besoin de l'unité pour former un système de relations demultiplié par d'autres relations. Le « et » n'efface pas le « ou », ne se substitue pas au « ou » mais le fragmente, le modifie, le démultiplie... Notre ouvrage illustre ainsi le mouvement d'une déflagration¹. Reprenant les catégories de A. Supiot², G. Taponat propose une intéressante distinction entre gouvernement et gouvernance qui illustre ce passage en Occident du « centre » à des « centres » : peuple s'oppose à société civile, souveraineté à subsidiarité, territoire à espace, citoyenneté à communauté, loi universelle à programmes exprimant des intérêts, liberté à flexibilité, jugement à évaluation, réglementation à régulation, juge à expert, syndicats à partenaires sociaux... J. Attali a pu parler, lui aussi, de « tyrannie du neuf » et du droit de plus en plus revendiqué de changer d'avis (de quitter un lieu, un emploi, un pays, une famille...) auquel renvoie ce que nous avons nommé imaginaire globalitaire dans cet ouvrage.

Ce livre a pu donc proposer certains éléments d'une théorie du fragment et non de restauration d'une unité, à quoi répond la peur de la plupart des auteurs et consultants en management interculturel. Les théories utiles, parce qu'elles correspondent à des besoins de réassurance, ne sont pas vraies et survaloriser la clef explicative de la culture nationale n'a qu'une portée bien limitée quand on observe de près la travail à l'œuvre de partenaires étrangers. Au cours d'une formation en entreprise en contexte multiculturel, on pourrait même aller jusqu'à écrire qu'il est plus utile d'éveiller à

¹ Déflagration qui s'amplifiera dans les années à venir sous l'effet d'une mobilité des idées, des images, des technologies de plus en plus issue du résultat du travail d'hybrides humains/non-humains cheminant le long de « paysages » de divers nœuds interconnectés. De tels réseaux comprendront des entités « physiques » et « humaines », dont le pouvoir découle de leurs associations complexes et fluctuantes ; des objets « non humains » qui vont constituer les relations sociales, via des machines, des textes, des images... En ce cadre, il y a fort à parier que ces hybrides mobiles viendront perturber une discipline sociologique qui historiquement a pris le seul cadre sociétal humain comme référence et le cadre national comme niveau prioritaire (par préférence à l'émergence d'économies, d'identités et de citoyennetés locales, régionales, sub-nationales, diasporiques ou globales).

² A. Supiot, *Le gouvernement par les nombres*, Fayard, 2015.

« l'intelligence de l'autre »¹ que de l'enfermer dans une vision cartographique, statique et défensive des prétendues différences culturelles entre des aires, des groupes ou des traditions culturelles. Ce qu'il y a malheureusement de fascinant et hautement criticable dans la posture d'un grand nombre de praticiens ou consultants en entreprise, c'est leur propension à faire le lien systématique entre action, groupes d'individus et cultures, à placer dans l'intelligibilité des choses la variable culturelle en première position, à anticiper la rencontre comme un « risque interculturel » à gérer. Or le vécu n'a de sens que rattaché, mis à distance dans un réseau de significations². Les gens sont capables de se détacher, au moins partiellement, de ce qui les détermine et c'est aussi cette opinion que ce livre explore.

Nous avons aussi rappelé que les diverses mondialisations en cours forment des inégalités nouvelles entre des catégories sociales d'individus qui n'ont pas les mêmes opportunités de vivre la mobilité géographique au travail. La distance parcourue par une personne est un mauvais indicateur de son rapport à l'altérité et à son acquisition de compétences interculturelles. Nous avons préféré aborder ce rapport par le phénomène que nous avons appelé réticulabilité qui, selon nous, va conditionner sa « puissance d'agir ». Ici, les mondialisations en cours semblent amplifier les inégalités entre les conditions.

Là où le chercheur ou le gestionnaire des ressources humaines s'attendent souvent à trouver de nouvelles élites mondiales unifiées, le caractère hétérogène des stratégies de l'identité liées à la mobilité internationale – que cet ouvrage a voulu constamment souligner – apporte un démenti à l'ambition de la grande entreprise comme espace d'assimilation sans retour de ses membres et lui fixe sans cesse de nouveaux challenges face aux risques de discriminations ou de « résistances culturelles » dans les domaines de la formation, de la gestion des carrières ou de l'évaluation des performances. Après avoir exposé nos principaux résultats, en réponse aux hypothèses formulées dans notre introduction, nous proposons d'amplifier cette lecture critique, en particulier dans la dimension sociale du phénomène de mobilité, et les formes nouvelles de domination qu'elle façonne.

¹ M. Sauquet et M. Vielajus, *L'intelligence de l'autre*, Fondation Leopold Charles Meyer, 2008. Les auteurs nous invitent à un art du questionnement car les choix d'organisation, la vie au travail et les préférences culturelles prennent sens dans les univers mentaux, symboliques et imaginaires de ceux qui les produisent sans que l'on puisse les réduire à des invariants qu'il s'agirait d'expliquer. En matière culturelle, il s'agit bien de comprendre et non de pouvoir prétendre prédire.

Ils proposent une « grille » qui aide à façonner un diagnostic et qui sera toujours plus puissante qu'une collection d'outils isolés censés dire comment on travaille avec des « chinois » ou des « américains ».

² P. Dupriez et B. Vanderlinden, *Au cœur de la dimension culturelle du management*, L'Harmattan, 2016

Principaux résultats

Des cercles

« Un individu peut appartenir en même temps à deux milieux qui ont des intérêts opposés (...). Il sera au point de contact de deux groupes, qui d'ordinaire sont opposés l'un à l'autre. (...) On voit les conflits profonds et les oscillations, mais aussi l'expansion et l'enrichissement de la vie, qui, pour l'individu, résultent de ces complications sociologiques. (...) Il faut mesurer) l'importance immense du processus qui, à travers des cercles relativement primaires existants, forme de nouveaux groupements d'après des points de vue essentiels et rationnels. (...) La création de nouveaux cercles qui coupent ceux qui existent déjà provoque de nouvelles associations, et elles sont dangereuses pour les défenseurs de ce qui existe à deux points de vue : d'abord, parce que la réunion d'éléments jusque-là séparés crée une puissance nouvelle qui (...) fait concurrence aux puissances existantes (...). En second lieu, il y a ce fait plus menaçant encore que la création continue de nouveaux cercles, renfermant les membres de groupes existants dans des combinaisons variées, rend les individus toujours plus indépendants, leur donne un sentiment toujours croissant de leur individualité en les délivrant de la contrainte de l'association ancienne ». (G. Simmel)¹.

Cet ouvrage est venu répondre à un ensemble de questions exposées en début de cet opus.

Tout d'abord, il n'est pas d'« internationale » des cadres... mais des cadres internationaux. 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. Nous rejoignons A. Gohard-Radenković lorsqu'elle exprime qu'« il nous faut non seulement penser l'impensé mais aussi repenser le déjà pensé »². Au contraire, notre ouvrage illustre une disparité du pouvoir d'être mobile. Aller loin ne vous dépayse pas forcément et la figure des ubiquistes n'a cessé de l'illustrer. Les technologies ont pour effet d'élargir les marges de manœuvre de ces ubiquistes, élites mobiles privilégiées, et de restreindre celles des autres. Nous doutons, à l'examen, que la Terre soit « devenue un micro-univers, que la vitesse des réseaux de télécommunication a rendu accessible partout, dans une quasi-instantanéité »³. Et nous doutons aussi que l'on puisse parler d'une nouvelle génération « Y » ou « Z » digitale globalisée partageant par delà les ancrages territoriaux les mêmes valeurs et les mêmes pratiques sur la Toile.

¹ G. Simmel, « La différenciation sociale », trad. franç., *Sociologie et épistémologie*, PUF, 1981, pp. 220-222, texte de 1894

² A. Gohard-Radenković, « Peut-on former à la différence ? Peut-on “penser la différence” dans la mobilité ? », *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité*, Vol. XXVIII, n°2, 2009, p. 10-23.

³ G. Lipovetsky et J. Serroy, *La culture-monde*, O. Jacob, 2008, p. 23.

Comme l'écrit V. Kauffmann, « les innovations techniques et sociales ne cessent de modifier les accès, les compétences et les appropriations qui permettent d'être mobiles »¹. On peut appréhender les mobilités à partir du potentiel de déplacement géographique physique. On peut aussi les étudier à partir de potentiels de vitesse décuplés par les réseaux techniques. On peut enfin les appréhender par la puissance des réseaux sociaux et les caractéristiques culturelles qu'ils mobilisent. Les managers et dirigeants les plus mobiles du point de vue géographique ne sont pas nécessairement les plus hauts placés dans la hiérarchie des entreprises. Ceci amène à relativiser les dynamiques supposées horizontales, fluides, gratuites et coopératives dans un monde en réseaux diminuant les inégalités. L'horizontalité des interactions ne serait au pire qu'un leurre, au mieux une vision rassurante d'une situation de rapports de force et de pouvoir se construisant simplement sur d'autres bases.

En dépit de la reconnaissance officielle de l'égale valeur de chaque filiale et de chaque culture dans l'organisation, une hiérarchisation du prestige des groupes ethnoculturels demeure au sein de la très grande entreprise. La confrontation interculturelle ne peut donc être examinée indépendamment du « point de départ national » des acteurs évoluant dans l'entreprise. Ainsi que l'écrit A. C. Wagner dans un autre contexte d'études, « international est loin alors de signifier a-national, puisque certaines nationalités peuvent, plus facilement que d'autres, prétendre à cette appellation »². Tout se passe aussi comme si le prestige du pays d'affectation rejaillissait sur la carrière du cadre international qui y est envoyé. En cela, trajectoires géographiques et trajectoires professionnelles sont loin d'être indépendantes.

Avec les managers internationaux, il n'y a pas à proprement parler de constitution d'un groupe qui imposerait la légitimité de compétences « internationales » et qui, ce faisant, ferait disparaître en son sein les spécificités liées aux différents « points de départ nationaux ». L'erreur serait de voir dans le global, et ses acteurs élitaires, une réalité détachée, distincte, uniquement en concurrence avec les sociétés nationales. La culture est l'antithèse d'un système, et a fortiori d'un « système de valeurs ». Ceci conduit également à revisiter la notion de distance (culturelle). Dans le domaine du management interculturel, la notion de distance (culturelle) apparaît toujours comme un obstacle à surmonter parce que l'erreur consiste à ne pas savoir se départir d'une conception habituelle de la culture, conventionnelle et largement impensée, dérivée tout droit d'une lecture anthropologique des peuples autrefois appelés « primitifs ». Nous partageons pleinement l'opinion de H. Dubucs qui est d'aborder la notion de distance de manière

¹ V. Kauffmann et C. Jemelin, « La motilité, une forme de capital permettant d'éviter les irréversibilités socio-spatiales ? », dans R. Sechet, I. Garat, D. Zeneidi, *Espaces en transactions*, p. 83-91, PUR, 2008.

² A. C. Wagner, *Les nouvelles élites de la mondialisation*, PUF, 1998, p. 38.

moins restrictive et de la considérer comme « l'expression d'une certaine configuration spatiale avec laquelle l'individu doit « faire », sans préjuger de la valeur qui lui est associée ». Ce qu'illustrent les ubiquistes dans nos travaux c'est qu'une distance peut être vécue « comme protectrice, libératoire, valorisante dans la présentation d'une histoire personnelle, ne désigne pas une entité intangible ou figée »¹. La distance entretenue par les ubiquistes perpétue leur pouvoir. Elle est vue par eux comme nécessaire.

Ce sont bien, en grande partie, les histoires collectives nationales, les carnets d'adresse initiaux, le type d'études supérieures réalisées... qui permettent de comprendre les différences de trajectoires liées à la mobilité internationale, puisque dans certains contextes nationaux, les séjours à l'étranger représentent des points d'ancrage désirés, des étapes obligées de la réussite sociale et, dans d'autres, des choix risqués sans avenir de réinsertion réelle et d'accès aux positions nationales les plus en vue. Il s'agit plus en fait d'une qualité de l'amorce d'une trajectoire que de la trajectoire elle-même dans sa complétude. A. C. Wagner a su, elle aussi, souligner une constante hiérarchisation des attributs nationaux dans la population des cadres internationaux. Elle a écrit que « les nationalités “dominantes”, les Américains, font preuve d'une grande aisance dans les cercles internationaux ; ils peuvent rester nationaux tout en se définissant comme internationaux (puisque leurs entreprises, leurs écoles, leurs associations, leur langue sont à la fois américaines et internationales). Les nationalités plus récemment entrées dans la sphère internationale, comme les Japonais, ont un comportement de « bonne volonté internationale » qui évoque celui des classes moyennes en ascension ; enfin les managers des nationalités dominées ont tendance à refouler tout ce qui peut évoquer les origines nationales pour mieux s'acculturer aux normes internationales occidentales »².

Ce que nos travaux n'ont cessé de mettre en avant, c'est aussi le fait que certains managers internationaux vont tenter d'assumer les rejets, d'autres de faire avec, d'autres encore de sublimer leurs stigmates dans une sorte de « communauté transnationale de cadres en entreprise » qui tient du discours affiché et non de la réalité vécue. Usant de stratégies identitaires, les managers mobiles vivent à l'étranger l'expérience d'une multiplicité de « chocs culturels vécus »³. Or la fabrication complexe de l'identité en contexte de

¹ H. Dubucs, « Habiter une ville lointaine. Le cas des migrants japonais à Paris », *Thèse de Géographie. Université de Poitiers*, 2009. « L'étendue spatiale peut être parcourue ou surmontée, et l'écart symbolique entre normes peut être comblé. Ce dernier point engage une réflexion incontournable sur la familiarisation et l'apprentissage, autrement dit sur les processus qui redéfinissent la distance vécue par l'individu. En ce sens, la distance n'est pas seulement la cause des pratiques, mais aussi leur objet, dans la mesure où les individus peuvent la “gérer” ou “se jouer” d'elle ».

² A. C. Wagner, « Les cadres internationaux en France : la formation d'une nouvelle culture », *Humanisme et entreprise*, 1999, p. 119.

³ M. Cohen-Émerique, « Le choc culturel », dans E. M. Lipianski et J. Demorgon, *La forma-*

mobilité internationale ne se joue pas seulement dans les temps et espaces du travail. Une différenciation de soi s'opère bien aussi dans les contextes sociaux, familiaux, associatifs, amicaux... Et pour faire face à ces « chocs », l'ethnicité se donne comme un « mode d'exister intermédiaire » décisif¹. 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. Parler sa langue natale, même brièvement, se replonger avec des amis de longue date dans une conversation à jamais recommencée, partager un bon plat des « pays » dans lesquels on a pu vivre... offrent bien réconfort et ressources pour continuer d'être mobile. Les managers internationaux qui ne profiteraient pas de ces espaces de retrait – communautaires ou familiaux – pour faire face au caractère anxiogène engendré par la mobilité connaîtraient davantage de difficultés d'adaptation dans les milieux d'accueil. La qualité de la mobilité est significativement liée à la qualité des atouts décrits précédemment.

L'étude de la mobilité des managers amène à considérer la question de l'action dans une optique pluraliste ; à rendre compte des conduites humaines en insistant sur la multiplicité des logiques d'action ainsi que sur la pluralité des formes de rationalité. 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. La qualité et la quantité de frottements de surface, des événements et des catastrophes conditionnent la force de leur réticulabilité.

Cet ouvrage confirme donc le mode « plural » du fonctionnement des individus². Ceci convie à poursuivre l'étude de l'incorporation (passive) de comportements culturels, de cognitions et aussi celle de la production (active) – toujours partielle, toujours pour une part inconsciente – de « choix d'appartenances ». Tout dépend alors de la force d'appropriation (Marc Aurèle parlerait d'assentiment) à la construction de l'expérience.

Cet ouvrage a visé à renouveler, dans le champ du management interculturel, notre compréhension du concept de culture et d'un modèle implicite de cohérence des comportements. Qu'est-ce qu'une culture *effectivement* dans cette perspective ? Le produit d'une articulation entre culture et identité quand – répétons-le – est culturel quelque chose qui arrive à l'être et non qui vient de l'être. En cela, le management interculturel peut être défini comme la compréhension de la façon dont les sujets culturels se reconnaissent à travers leurs projections « d'altérité »³.

tion en interculturel, 1999.

¹ D. W. Winnicott, *Jeu et réalité: l'espace potentiel*, Gallimard, 2005, p. 126.

² V. Descombes, *Les embarras de l'identité*, Gallimard, 2013, p. 46.

³ H. K. Bhabha, *Les lieux de la culture. Une théorie postcoloniale*, Payot, 2007, p. 45.

La culture ne se réduit pas, pas plus que l'identité, à des valeurs. L'identité ne se réduit pas, pas plus que la culture, à une conscience réflexive. Il convient de comprendre le social comme sujet aux imprévus, aux contradictions, aux crises car ce n'est pas parce qu'on partage les mêmes valeurs que l'on associe les mêmes pratiques aux mêmes mots. Face à cela, la notion de bricolage rend imparfaitement compte du fait qu'un individu peut activer des schémas de comportement différents suivant la situation sociale dans laquelle il se trouve et que la culture est « ressource », « atout » et « capacité d'action » pour les managers mobiles¹. Nous avons défendu, dans ce livre, une conception dynamique – parce que capable d'adaptation constante – et plastique – parce que capable d'intégrer des changements importants – de l'identité. Notre parcours nous conduit à afficher une nette préférence pour le terme d'identification plutôt que celui d'identité. Préférer identification à identité, étudier l'ethnicité plutôt que l'identité ethnique, visent à insister, en contexte multiculturel, sur la manière dont chaque individu peut être amené à prévoir ou à juger le comportement de l'autre en fonction des traits culturels qu'il lui attribue en tant que membre de certains groupes. Car ainsi que l'écrit Z. Bauman, « les traditions n'existent » pas par elles-mêmes ni indépendamment de nos actes et nos pensées ; elles sont réinventées au quotidien par notre dévouement, notre mémoire et notre vision sélectives, et notre façon de nous comporter « comme si » elles définissaient notre conduite. Les communautés soi-disant « primordiales » sont postulées ; et elles ne sont tenues pour réelles que du fait qu'un grand nombre de personnes, à l'unisson, suivent ce postulat »². L'identification renvoie à ce processus lié, d'une part, aux procédures de catégorisation mises en œuvre dans l'interaction et, d'autre part, à la faculté que nous avons de savoir ce que faisons quand nous le racontons³. Ceci invite à distinguer certainement, c'est notre conviction, la consistance de l'ordre symbolique et les conditions de son utilisation par les acteurs en reconnaissant la continue présence de « dissonances cognitives » (qu'illustre bien les apports théoriques autour des « stratégies identitaires » chères à C. Camilleri ou G. Vinsonneau) parce que, comme l'écrit N. Alter, « la différence provient plus souvent du regard du normal que du comportement du différent »⁴...

Une même valeur peut orienter différemment l'action selon les personnes. Un individu peut avoir d'un objet donné une représentation semblable à un autre individu mais l'amenant à moduler ses discours selon les scènes où ils les énoncent⁵. C'est, par exemple, l'intuition de K. Roussel

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

² Z. Bauman, *La vie en miettes*, Pluriel, 2003, p. 374.

³ N. Pépin, *Identités fragmentées*, P. Lang, 2007, p. 12.

⁴ N. Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012, p. 23.

⁵ C. Flament, « Structure et dynamique des représentations sociales », dans D. Jodelet, *Les représentations sociales*, PUF, 1989.

lorsqu'elle questionne la représentation et la construction sociale des termes « liberté-égalité-fraternité » hors de notre hexagone français et qu'elle détecte que ces mots et valeurs n'ont pas la même signification dans ces deux pays ni même pour les différentes sous cultures qu'on peut y trouver, que les mots et leurs sens ne sont pas univoques, et que pour les Australiens les grandes valeurs comme l'égalitarisme, le « *fairness* » et le « *mateship* » se rapprochent de la devise française¹. Dans la perspective que nous défendons, le « champ » culturel devient à la fois le monde à quoi nous nous référons dans une circonstance de notre vie (qui renvoie au mal que se donnent les gens à critiquer ou justifier, en dernière instance, des forces à l'œuvre) et ce dans quoi nous vivons depuis notre naissance (qui renvoie à des modèles de comportements sans cesse reproduits comme ceux de l'inconscient de la psychanalyse ou du caractère non conscient des structures linguistiques). Le champ culturel, comme authentique compétence psycho-sociale toujours dépendante des critères de jugements dominants d'une société, vise alors à limiter le risque à se voir défini comme différent ou à entretenir un rapport distancié à cette « différence » pour restaurer une image de soi dévalorisée, blessée ou ignorée.

Cet ouvrage a illustré que la capacité et la propension à bricoler son identité variait fortement en fonction des positions sociales de son groupe d'appartenance, du contexte social et des points de référence dans la comparaison sociale². Ce sont les membres des groupes dominants qui se différencient le plus³. La sphère du travail serait, en réalité, la sphère probablement la moins bouleversée à l'occasion de la mobilité internationale. 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 concluons que les managers qui ont 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.

¹ K. Roussel, « L'impact de l'Histoire croisée sur les relations humaines, politiques et économiques : le cas de la relation franco-australienne », *Mémoire Université Paris Nanterre*, Master Humanités Management, 2016.

² 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.

³ 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).

Ce livre a voulu rendre compte du sens subjectif que chacun donne à ses conduites en contexte multiculturel et comprendre la réalité processuelle qui nous constitue. Cette réalité ne peut être comprise que dans l'interaction et dans l'action elle-même (en tant qu'elle est influencée par le sens et les motifs de son auteur). L'action d'une personne n'est pas simplement normée – dénuée d'états de conscience – mais elle est aussi réactive, profondément « situative ». La recherche doit accorder, dès lors, une attention particulière à la manière dont la culture s'exprime *dans* l'action, c'est-à-dire à la manière dont les personnes sont prises dans un *flux expérientiel* qui les dépasse et face auquel elles tentent d'extraire des éléments de sens culturels. Ces interactions construisent « quelque chose » d'autre que ce qui était présent avant l'échange¹.

Étude de l'identité et de la culture sont nécessaires conjointement. La recherche en management interculturel a tout intérêt à faire vivre, simultanément 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 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'interculturalité* 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). À chaque niveau correspond un ordre de complexité utile à la recherche. Et à l'examen de la pluralité des situations de travail en contexte multiculturel (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, internationales, supranationales...), la culture nationale n'est pas nécessairement la variable la plus discriminante ou la plus significative en management interculturel.

Soulignant les capacités des acteurs à jouer, dédoubler, dissimuler, simuler... cet ouvrage a insisté sur le lien nécessaire à faire entre cultures et identités en management interculturel. La culture n'est pas la cause des comportements et des actions. Elle est une adoption d'une structure cohérente d'habitudes et une négociation partagée avec d'autres individus² sans que l'on puisse trouver un point originel duquel tout part, un Soi comme essence réelle et permanente, à ce chemin de l'identité en construction. Ethnicité subjective et tenue objective du rôle, compréhension de la manière dont les autres véhiculent et construisent des valeurs et des symboles propres à être

¹ F. Allard-Poesi, « Accords et désaccords dans les équipes », *Management et Conjoncture Sociale*, n°619, 2003, p. 35-42.

² B. Troadec et T. Bellaj, *Psychologies et cultures*, L'Harmattan, 2011.

ensuite échangés et déchiffrés sont les deux faces d'une même réalité du manager mobile. Elles ne peuvent se comprendre l'une sans l'autre.

Pas plus qu'il n'existe de monde dans lequel on puisse choisir sa langue et en changer au gré des vents, les champs culturels seraient ce qui existe, est persistant, sans que jamais personne ne les aient pensé en propre. Des champs dans lesquels il n'y a pas un mais plusieurs ordres symboliques¹. E. Friedberg rappelle à juste titre que dans toute réalité humaine, « la régulation qu'opère la structure formelle n'est jamais totale. Elle est constamment débordée par un ensemble de pratiques qui ne respectent pas les prescriptions qu'elle édicte »². Ce serait retourner le piège du culturalisme simpliste contre soi que de faire de l'éphémère (la manipulation situationnelle de l'identité qui fait que l'on ne peut définir à l'avance les qualités des événements et des actions futures) le « nécessaire » et la substance (les cadres culturels qui ont caractère de permanence et de codes contraignants) l'épiphénomène. Pour autant, ce serait une erreur que de ne jamais prendre en compte, dans la compréhension des cultures, la question de l'identité qui est aussi pour beaucoup « une promesse qui nous lie », comme l'écrivait P. Ricœur, et, au premier chef des engagements moraux, à des contextes culturels et familiaux qui bornent les choix mais confèrent aussi, « quand l'interprétation de soi devient estime de soi »³, des formes de reconnaissance⁴.

Ce texte vise donc à souligner pourquoi, dans la société-monde en construction, la culture nous apparaît de moins en moins devoir être appréhendée à partir de constructions a priori (nécessitant explication) mais aussi de plus en plus à partir de l'examen (nécessitant compréhension) de parcours de reconnaissance où l'enjeu de pouvoir, autour des identités et des événements, est de se distinguer, d'être nommé, de se sentir capable et être valorisé.

¹ L. Bolstanski et L. Thévenot, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

² E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, 1997, p. 155.

³ P. Ricœur cité par N. Alter, 2012, p. 249. « Les patrons atypiques portent un jugement positif sur ce qu'ils sont, parce qu'ils ont choisi "intentionnellement" de devenir des étrangers légitimes, et qu'ils ont dû pour ce faire prendre "l'initiative" de reconfigurer le cours des choses » (*Ibidem.*, p. 251).

⁴ Insistons une dernière fois sur le fait que l'identité n'a pas à être la source d'explication toute puissante – parce que monocausale – des comportements. « Le toxicomane qui devient cambrioleur pour nourrir sa dépendance n'agit pas par considération identitaire, pas plus que lorsqu'il se rend devant le juge pour répondre de ses actes » rappelle A. Frame (*Communication et interculturalité. Cultures et interactions interpersonnelles*, Lavoisier, 2013, p. 168). L'identité apparaît bien souvent comme une source de justification *parmi d'autres* face aux conditions physiologiques, aux besoins sexuels, aux contraintes matérielles, climatiques... C'est souligner ici ce que A. Frame nomme, avec raison, le processus de « récupération identitaire psychologique et sociale des actes autrement motivés » que par la seule « estime de soi » (*Communication et interculturalité. Cultures et interactions interpersonnelles*, Lavoisier, 2013, p. 169) et l'identité.

sé par autrui. C'est assurément faire un raccourci dommageable que de se concentrer sur deux extrêmes de la chaîne de compréhension, à savoir les identités (et son caractère contingent) et les cultures (et leurs caractères historiques). Nous avons voulu souligner, dans cet ouvrage, la structure « kaléidoscopique » du fait culturel et du fait identitaire : processus multiscalaires (une série d'échelles d'observation entre local, régional, national, international, supranational...), topologiques (une série de lieux), multitemporels, multiformes, multiréférentiels (discours et scènes où on les exprime), multicausaux¹.

Il est possible, selon nous, 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 (que celle-ci se trouve nommée « conscience » d'un « Je » ou « culture »). La pensée de G. Simondon, les œuvres de G. Deleuze et de F. Guattari, et en amont la philosophie stoïcienne, nous ont aidé à sortir du dualisme, du cadre des substances fixes et stables parce qu'elle met en doute l'idée selon laquelle il existerait un principe antérieur à la relation elle-même susceptible de tout entier l'expliquer. Les concepts d'identité et de culture sont adéquats à une pensée en termes d'individu et moins à une pensée qui veut saisir l'activité qui est à la *limite* de l'individu, comme un cristal en voie de formation² ou un rhizome en voie de croissance horizontale par le milieu.

Le travail de G. Simondon vise à embrasser, d'un même élan problématique, l'individu technique ou matériel et l'individu vivant (naturel, humain, social). À l'inverse de la statistique des espèces où l'on peut opposer des populations et les individus qui les composent, l'individuel chez G. Simondon n'y est pas séparée du collectif et nous cernons avec lui les limites d'une explication interculturelle qui supposerait (1) toujours dualité originelle entre cultures, (2) absence de communication entre elles, puis (3) communication entre ordres de grandeur et (4) stabilisation. L'individuel est non divisible. Les notions hybrides telles que : « individu-milieu », « transindividuel »³ viennent l'illustrer et l'approche de G. Simondon ne cherche pas à saisir un sujet. La personne n'est plus un individu isolé avec ses signifiants, mais fait partie d'un tout où il (est) interagi(t) avec un milieu et un groupe qui produisent un « agencement collectif d'énonciation »⁴ en évolution permanente. On pointe dans le travail de G. Simondon, comme dans

¹ B. Jessop, « Globalization and its (il)logic(s) », in K. Olds, *Globalization and the Asia-Pacific*, Routledge, 1999.

² G. Simondon, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Éditions Millon, 2013, p. 26.

³ J. Jenny, « Les pièges de la notion d'« identité », Rencontre-débat organisée par l'association Soleil en Essonne le 7 décembre 2007 à la Maison du Monde d'Évry sur le thème « Vivons nos diversités – Mémoires Migrations Identités ».

⁴ G. Deleuze et F. Guattari, « Rhizome », *Mille Plateaux*, Les Éditions de Minuit, 1980.

celui de G. Deleuze et F. Guattari, des « chaînons sémiotiques », sortes de « tubercules agglomérant des actes très divers, linguistiques, mais aussi perceptifs, mimiques, gestuels, cogitatifs »¹. Quand nous parlons de manipulation situationnelle de l'ethnicité, il convient ainsi toujours de rappeler que ces manipulations mettent en jeu des régimes de signes très différents : textuels, iconiques, médiatiques, corporels...

Le travail de P. Zarifian sur G. Simondon permet ici d'éclairer la notion de « référentiel de sens » telle que nous l'avons discuté dans cet ouvrage : « le sens serait donc à la fois ce qui se constitue, s'exprime dans le subconscient affectivo-émotionnel, face à un événement, et ce qui, par contre-effectuation, sur un plan "idéal" de sens, se déploie dans la pensée et le langage conscients (langage conscient marqué en permanence par la pression du subconscient, donc par les dérapages significatifs du langage, tels que les lapsus, que S. Freud, dans une autre conceptualisation, avait clairement identifiés : ce qui fait que le langage parle en nous, autant que nous le parlons) »².

Enjeux de la critique sociale

Errer humanum est

Bourlinguer, errer

Errer humanum est

Bourlinguer, errer

Errer humanum est

Toujours plus loin à fond la caisse

Et toujours toujours plus d'ivresse

Oh yes always on the road again man

Oh yes always on the road again man

(H. F. Thiéfaine)³

Ce livre a voulu saisir certaines des conditions de domination d'une économie transnationale déterritorialisée à travers le possible portrait d'une élite qui contrôle marchés, fonctionnements productifs et règles de gestion.

Nous rejoignons J. Urry quand il écrit que « ce qui définit le monde contemporain c'est la circulation, bien plus que les structures et les organisations stables »⁴. Enclos des grandes prairies, fil de fer barbelé, le monde d'hier était topographique. Le monde d'aujourd'hui, celui de l'Homme mondialisé, raccourcit la manifestation physique de la distance en augmentant,

¹ *Ibidem*.

² P. Zarifian, *Temps et modernité*, L'Harmattan, chapitre 3.

³ Extrait de la chanson éponyme de H. F. Thiéfaine, publiée dans Hubert-Félix Thiéfaine : La collection (1978-1988).

⁴ J. Urry, *Sociology Beyond Societies : Mobilities for the Twenty First Century*, Routledge, 2000, p. 66.

par exemple, les « accès » aux autoroutes de l'information et les systèmes de web-surveillance¹. L'enjeu même de la critique sociale en viendrait alors à insister davantage sur les inégalités d'accès (aux transports par les airs, la mer, le rail, aux câbles de fibre optique pour le téléphone, la télévision et les ordinateurs...) ² que sur la dénonciation des inégalités liées aux jeux de la reproduction de positions anciennes. Est « perdant » dans ce monde celui qui pâtit, par exemple, d'une incapacité de s'affranchir des contraintes de distance pour produire avec d'autres un savoir, d'une faible capacité de stockage de données « en nuage », « d'objets communicants » autour de lui... N'est pas écarté celui qui accepte une mise en mobilité généralisée et dernière, cachée, de permanente mise en rivalité.

Les élites mobiles et l'émergence de réseaux globaux redéfinissent bien, pour une large partie, les contours traditionnels des classes sociales héritées des différentes révolutions industrielles. La conception de la société qui a présidé à la naissance de l'anthropologie, de la sociologie et plus tard, de la recherche en management interculturel, semble donc partiellement caduque en ce qu'elle était basée sur la tentative de compréhension des propriétés et des conditions de reproduction des sociétés nationales. Quand les formes d'engagement de soi se diversifient, quand se délitent les ancrages existentiels supposés durables (emploi à vie, garanties statutaires, stabilité des cercles familiaux et amicaux, permanence d'une activité de travail en un seul lieu physique...), la critique sociale doit se pourvoir de nouvelles armes. Pour le faire, en conclusion de ce livre, nous pensons qu'il convient de déconstruire certains mythes tenaces.

Le mythe d'une élite supranationale homogène

Ce livre a voulu explorer l'émergence d'une nouvelle phénoménologie du travail, propre à un capitalisme « cognitif », tout aussi coercitive que celle de la production industrielle localisée, bien que s'exerçant surtout (mais non exclusivement) par le biais de dispositifs moraux et du développement de ce que nous avons décrit comme imaginaire globalitaire. Et dont la caractéristique première est certainement le mouvementisme qui s'exprime quand la mobilité vaut pour elle-même et non comme moyen de conquérir un ailleurs

¹ « En 1925 la moitié des kilomètres parcourus en France étaient accomplis par des moyens de transport non motorisés. À l'époque chaque personne (tous âges confondus) parcourait en moyenne 6 km par jour. En 1950 la situation n'avait pas beaucoup évolué. Chaque personne parcourait en moyenne 8 km par jour (40 % à pied ou à bicyclette, 30 % en transport en commun et 30 % en voiture individuelle). À partir de cette date là les chiffres ont, par contre, évolué très rapidement, pour s'élever à 22 km en 1970 et à 42 km en 1995 » (G. Arnulf, *Technology and global change*, Cambridge University Press, 1998 cité par F. Coninck, « A distance de soi-même. L'individu clivé vu par Max Weber et par Georg Simmel et son intérêt heuristique actuel », Revue *¿ Interrogations ?*, n°2, *La construction de l'individualité*, juin 2006.

² J. Urry, *Sociologie des mobilités*, A. Colin, 2005.

défini. Avec cet imaginaire, système d'empreintes sociales et culturelles, nous touchons à l'épuisement de l'idée (progressiste) qui fait histoire¹, constatons de continus transferts de souveraineté depuis les États vers des organismes supranationaux et déplorons, au final, l'extension des normes gestionnaires à tout l'ensemble des activités sociales (comme celles de la santé, de la politique ou de l'éducation).

Ce que notre livre n'a cessé de pointer est que l'Homme mondialisé est « agent du mouvement pour plus de mouvement ». P. Sloterdijk souligne un mode d'être contemporain « qui est ontologiquement déterminé par la formule de l'être-vers-le-mouvement »². Plus précisément, P. Sloterdijk pointe un « mouvement autogène vers l'augmentation du mouvement »³, que notre ouvrage confirme, produite par les progrès constants de la motorisation, par « l'installation d'unités processuelles automatiques »⁴ et aussi par l'appropriation stratégique de ce qui est étranger par la logistique et les transports. Mais l'auteur souligne aussi, comme quatrième terme d'exécution, « la tendance à l'allègement, à l'analgétisation et à l'élimination des fonctions du sujet trop sensibles, trop lentes et trop orientées vers la vérité ». Tout doit s'accélérer, se contracter et s'alléger. Jusqu'à changer le nom propre en sigle comme avec JFK ou NKM.

Les cycles cosmiques souhaitables d'un temps linéaire, ordonnés vers un but et qui apportent le salut (figures majeures des monothéismes) se rabattent sur un présent permanent où il s'agit de commercer pour unifier les pales saisons du marché mondial. Mais si l'imaginaire globalitaire semble homogène, ce livre a souligné également que le capitalisme contemporain enregistre aussi ce que M. Hardt et A. Negri appelleraient « des puissances de vie et d'insubordination » débouchant sur une production de formes différenciées d'acteurs dominants. L'élite qui dirige n'est pas homogène parce qu'une des transformations majeures que nous avons pointé tient au fait que les imaginaires des acteurs sont pour beaucoup d'entre eux « multi-référencés », c'est-à-dire influencés par des cultures humaines qui sont autant de formes d'interprétation du monde et de construction de soi que l'on oublie pas. C'est précisément ce que nous avons pointé dans ce livre en distinguant mobiles, ubiquistes, doublures⁵...

¹ P. Sloterdijk, *La mobilisation infinie*, C. Bourgois, 2017, p. 305.

² *Ibidem*, p. 68.

³ *Ibidem*, p. 55.

⁴ *Ibidem*, p. 58.

⁵ C'est parce que ni le système éducatif, ni le système économique des sociétés industrialisées ne savent réellement prendre en compte, valoriser et reconnaître leurs savoirs et savoir-faire (musiques, chants, broderies, contes, poterie, cannage...) que des immigrés font vivre, par-delà les frontières des réseaux complexes de systèmes structurés d'aide (sources de financement pour l'ouverture de commerces, caisse de solidarité, aides sociales...) (M. Nedelcu, *Néo-cosmopolitismes, modèles migratoires et actions transnationales à l'ère du numérique*. Les migrants roumains hautement qualifiés, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Neuchâtel, 2008). Notre ouvrage a montré qu'il en est de même pour certains

Les inégalités ne disparaissent pas. Elles changent de forme. Le rapport aux origines ne disparaît pas. Il se renouvelle. Que cette élite soit fragmentée, informelle plutôt qu’institutionnalisée, son existence et son pouvoir n’en sont certes pas moins réels. Mais le monde occidental des entreprises et des organisations semble de plus en plus peuplé de personnes qui ne tiennent pas pour un fait acquis l’architecture institutionnelle du monde dans lequel elles habitent et auquel elles participent *culturellement* chaque matin¹. L’utilisation croissante de la notion d’ethnicité dans le champ interculturel renvoie bien à des sentiments et comportements *identitaires* qui affirment une appartenance à une ou plusieurs communautés – à distance – à l’intérieur de cadres politiques nationaux, régionaux ou locaux. Avec ce « multi-référencement », c’est le poids de la centralité du travail dans nos existences qui est questionné ici, l’esprit de sacrifice propre au cercle professionnel au détriment des autres sphères de vie et, en arrière-fond, la domination et l’esprit de sérieux du mâle blanc, occidental, diplômé, anglophone et âgé dans nos structures de pouvoir. Pour saisir cette évolution qui vient contester des rapports de production propres à la sémiotique du capital jugés trop répressifs, M. Agier évoque des individus membres de « communautés de l’instant » : « il s’agit de devenir un sujet-autre dans un contexte momentanément autre. Ce moment ne produit pas un sujet transcendantal, ni une forme d’identité plus « subjective » ou plus « vraie » que les autres : il crée les conditions de l’irruption d’un sujet parlant, agissant et reconnu dans une situation localisée, partagée et observable »². Ceci renforce, selon nous, le « devenir périphérique » des centres qui se croyaient, à tort, fixes et seuls dominants. En entreprise, il faut abandonner l’idée d’un centre qui dirige tout, admettre la pluralité des centres de décision et d’influence. Dissipant une croyance qui tient du mythe, les recherches en management interculturel montrent que le fonctionnement des entreprises mondialisées dépend également d’activités enracinées dans des lieux réels. Tout acte de « gestion » est situé culturellement et les systèmes culturels et symboliques imprègnent quotidiennement les actions d’un grand nombre d’employés localisés en différents points du globe. Le succès des activités des grandes entreprises tout à la fois dispersées et intégrées dépend de la collaboration continue d’agents locaux qui comprennent les différences culturelles à l’œuvre entre partenaires étrangers et trouvent les moyens de les surmonter. Ceci devrait nous convaincre du peu d’utilité des recherches qui se focalisent sur les caractéristiques psychologiques et sociologiques de populations dites nationales sans prendre en compte les « contextes concrets » dans lesquels les personnes évoluent ainsi que les tissus de relations nouées par ces personnes

cadres mobiles qui ne trouvent pas les ressources et moyens d’exprimer la part de leur apport dans la société d’accueil rejointe.

¹ G. Lenclud, *L’universalisme ou le pari de la raison*, Hautes Études, Gallimard, Seuil, 2013, p. 195.

² M. Agier, *La condition cosmopolite. L’anthropologie à l’épreuve du piège identitaire*, La Découverte, 2013, p. 202.

hors du cadre national et qui influent sur les conditions d'expression de leurs « valeurs » et « normes ».

La légende veut qu'un village devenu mondial dans lequel les enjeux sont mutualisés (énergie, eau, développement durable...) fasse naître des individus caméléons... Et il y aurait alors plus de similarités entre des groupes vivant dans certains quartiers de New-York, Milan ou São Paulo, qu'entre un habitant de Manhattan et un habitant du Bronx. Sous le ciel de l'imaginaire globalitaire propre à notre temps, si tout devient vitesse ou lenteur, nous doutons, pour notre part, que l'on assiste à l'accélération du développement d'un style de vie global unique. Pour répondre plus finement, nous reconnaissons une tension entre deux grandes lignes d'évolution qui ont tendance à s'écarter l'une de l'autre.

La première ligne serait celle d'une intensification de la consommation de produits culturels mondiaux, nous invitant, d'une part, à constater que partout, le « common law », « plus favorable aux affaires » remarque R. Debray, l'emporte sur le droit civil romain. Et à penser, d'autre part, qu'il n'y a plus dans tout l'Occident qu'une seule politique, c'est-à-dire aucune et que si les différences entre sociétés se réduisent du point de vue des régimes économique-politiques (avec une production et un système financier intégrés mondialement), la différenciation des individus et des modes de vie à l'intérieur même des sociétés se renforce¹. Les inégalités entre les riches et les plus démunis en premier lieu².

Avec une seconde ligne, « plus les sociétés se rapprochent, plus se déploie une dynamique de pluralisation, d'homogénéisation et de subjectivisation »³. Celle-ci détermine un axe de divergence et de diversification. Elle est axe de l'individuation des références au hasard des expériences, des événements et des catastrophes vécues selon les individus. Elle tient aussi de l'interprétation des signaux culturels, de leur appropriation et de l'assentiment qu'on leur octroie. Un espace multipolaire s'accroît, offrant à la fois un champ de jeu infini propice à toutes les innovations et un champ dramatique dans lequel les repères s'amenuisent. Les élites éclairées seraient-elles celles qui disposent de la bonne boussole pour s'orienter et tirer profit d'un tel espace ? Seraient-elles ces ubiquistes que nous avons décrits dans cet ouvrage et qui disposent d'une réticulabilité maximale et ainsi de la plus forte « puissance d'agir » ?

Pour autant, une critique sociale ne doit pas faire passer par pertes et profits les plus sédentaires, et questionner les pouvoirs qui leur restent et qu'ils peuvent faire valoir dans l'exercice de leurs relations avec les autres catégories. Que peuvent d'ailleurs faire les ubiquistes seuls ? À part faire voyager les doublures à leur place, et ignorer ceux qui ne bougent pas ou peu ? Est-ce que l'injonction à la mobilité claironnée sur tous les médias dessine un des-

¹ G. Lipovetsky et J. Serroy, *La culture-monde*, O. Jacob, 2008, p. 132.

² T. Piketty, *L'Économie des inégalités*, La Découverte, 2004.

³ G. Lipovetsky et J. Serroy, *La culture-monde*, O. Jacob, 2008, p. 17.

tin pour tous, ou pour une élite qui trouve là le moyen de conserver ou développer son pouvoir? Une des erreurs serait de croire que réticulabilité et mobilité seraient des conditions *sine qua non* pour définir ce qu'est un talent.

Le mythe de la discipline unique explicative de tous les phénomènes multiculturels

Dans une société de plus en plus différenciée du point de vue des âges ou des origines, chaque personne doit affronter quotidiennement des situations relevant de mondes distincts, savoir les reconnaître et se montrer capable de s'y ajuster. Un modèle à plusieurs mondes donne aux acteurs la possibilité de se soustraire à une épreuve et, prenant appui sur un principe extérieur, d'en contester la validité ou même de retourner la situation en engageant une épreuve valide dans un monde différent. Quand chacun dit « moi, c'est différent des autres », la réalité sociale ressemble plutôt à un tableau de Pollock qu'à une toile de Mondrian¹. L'explication en termes d'essence, de programmation mentale ou de culture nationale est inquiétante et fallacieuse car, selon la belle expression de G. Deleuze, « elle enveloppe ce qu'il s'agit d'expliquer ».

Quels sont, face à ces manières différentes de pratiquer la mobilité, les cadres intellectuels et culturels pertinents ? Le chercheur en sciences sociales ne peut a priori donner raison à cette conception ordinaire de l'acteur toujours identique à lui-même, même si une partie de son travail consiste à comprendre les raisons de la prédominance de ce modèle d'identité dans le monde social. La sociologie qui s'intéresse aux pratiques de mobilité s'apparente, selon nous, à une manière de traquer le social dans ses plis les plus singuliers. Cela suppose notamment de suivre les mêmes acteurs mobiles sur des scènes différentes (en entreprise mais aussi dans différents cercles familiaux, religieux ou associatifs qui sont les leurs en même temps), dans des contextes ou micro-contextes différents ou pas par leurs systèmes de normes, plutôt que de déduire prématurément une « vision du monde » ou un « habitus » de comportements observés sur une scène singulière, celle de l'entreprise uniquement. Une approche compréhensive des pratiques de mobilité reste largement à faire et elle est celle d'un sociologue qui accepte et entretient son propre nomadisme. Une approche qui pèse le risque de ce que M. Dobry appelle une « une mise à plat synchronique » des diverses ressources disponibles à un moment donné (pour un acteur ou un groupe d'acteurs) en oubliant les « dilemmes pratiques que rencontrent les acteurs » en cours d'action². Cette approche compréhensive exige d'analyser la généa-

¹ Selon la belle expression de G. Portron.

² M. Dobry, « Calcul, concurrence et gestion du sens », *La manifestation*, PFNSP, 1990, p. 361, cité par P. Corcuff, *Les nouvelles sociologies*, Nathan, 1995, p. 107.

« Ainsi, les métaphores du logiciel mental hiérarchisé », écrit M. Bosche à propos de la vulgarisation des travaux de G. Hofstede notamment, ou de la « grammaire des comportements »,

logie de ces pratiques mobilitaires, de sonder les systèmes de valeurs, les technologies, les usages du corps, des communications des acteurs mobiles en entreprise. Elle exige d'être présent là où les acteurs n'attendent pas le sociologue. Et suivant H. Arendt, « à l'instar de l'historien, le sociologue est « tellement habitué à découvrir une signification objective, indépendante des buts et de la conscience des acteurs, qu'il est susceptible de négliger ce qui s'est réellement produit dans son effort pour discerner un sens objectif »¹.

Un projet de recherche pour demain pourrait être d'apprécier en quoi les grandes entreprises constatent ou encouragent une démultiplication des espaces sociaux de référence, que les individus peuvent partiellement utiliser de manière stratégique, à travers la mise en place de la mobilité, fondée sur la diversité des métiers et la diversification des définitions de soi. Car les hommes et les femmes employés, de plus en plus en contextes multiculturels, ne cessent ni de s'interroger sur leur propre identité, ni de découvrir les limites de leurs pratiques habituelles ou éprouvées dans d'autres contextes que celui où ils travaillent. Dès lors, constate-t-on partout, et en tous secteurs, que ces définitions de soi en appellent de plus en plus à la culture et à l'identité ? L'extension des flux d'échanges et de mobilités à l'échelle planétaire, les situations de rachats, de fusions ou de création ou de contrôle de filiales éloignées quelquefois de plusieurs milliers de kilomètres, conduisent-elles effectivement les entreprises à davantage prendre en compte le « local », « l'identitaire », le « singulier », « l'hybride » ? Constate-t-on des convergences quelles que soient les entreprises et les types d'organisation ?

L'analyse locale des cultures n'est pas suffisante pour comprendre l'entreprise mondialisée. Celle-ci doit prendre en compte les logiques de flux, d'enchevêtrement des identités culturelles. Que fait-on quand l'exception, celle des managers internationaux, ne confirme pas la règle culturelle (leur appartenance nationale) et qui devrait, en toute logique, expliquer ou permettre de prédire leurs attitudes et comportements au travail ?

Les entreprises, en se mondialisant, deviennent, davantage qu'autrefois, des terrains d'expression de productions identitaires diversifiées. Cette transformation s'accompagne souvent en parallèle, et en particulier de la part des managers mobiles, d'une sorte de retour vers des racines identitaires, avec des acteurs qui donnent l'impression de se réinventer presque tous les jours.

Dans les cultures dites traditionnelles, il était certainement moins possible de « jouer » de sa culture. On l'endossait. On l'acceptait. L'individu était dans un schéma ou l'acteur potentiel était sinon mangé par le système, du moins pas en opposition ou en manque de perspective. Et aujourd'hui, nous

ne peuvent décrire l'influence interculturelle de manière suffisante. « Ces métaphores s'appliquent à la description des caractéristiques culturelles, ou même de structures statiques et fermées sur elle-même, non au processus de communication et d'échange social qui a la capacité de modifier le comportement des acteurs ainsi que les référentiels qu'ils mettent en œuvre » (*Le management interculturel*, Armand Nathan, 1993, p. 268).

¹ H. Arendt, *La crise de la culture*, Gallimard, 1972, p. 118.

sommes dans des schémas où l'acteur peut revendiquer, ce qui peut être épuisant, en tentant de s'instaurer en sujet. En entreprise, comme G. Simmel l'avait anticipé¹, beaucoup de personnes font état de la pluralité de leurs appartenances comme d'un état de fait enrichissant permettant d'exister au sein de groupes très différents avec un minimum de distance, mais sans se dissoudre pour autant ni dans la dimension nationale de leur appartenance, ni dans la culture universalisante de son entreprise. Il faut donc porter attention au double mouvement par lequel les salariés et cadres internationaux continuent à s'approprier l'esprit de la communauté à laquelle ils appartiennent et, en même temps, s'identifient à des rôles pratiques en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace hors de leur contexte culturel d'origine².

Si certains managers internationaux s'identifient à un groupe ethnique quand ce choix se révèle avantageux, ils font vivre en privé des allégeances traditionnelles, et l'identification ethnique, dans beaucoup de circonstances sociales vécues dans l'entreprise, est volontairement dissoute, cesse d'être rentable et d'autres identifications positives lui sont préférées. C'est parce que tout le monde est un peu étranger en entreprise que le problème de l'exercice du pouvoir y pose aujourd'hui le problème de l'identité. Dans l'entreprise mondialisée, tout le monde possède un savoir et beaucoup veulent voir leur identité respectée. Le tout et l'enjeu majeur sont de mettre ces savoirs ensemble et ces enracinements en valeur. Autrefois, l'Autre était une réalité ethnologique et lointaine. Aujourd'hui, il est une réalité sociologique et pressante avec laquelle il faut interagir³. Si les distances ne sont plus physiques, si elles sont parfois même virtuelles, si elles sont culturelles, s'il y a peut être des dimensions incommunicables entre deux êtres, la communication interculturelle est possible⁴ !

Pour une approche interdisciplinaire

Comprendre, en entreprise, les réalités interculturelles nécessite précisément d'avoir recours à différentes perspectives théoriques qui ensemble, permettront d'approfondir la question d'une socialisation nouvelle du sujet et des groupes par la confrontation des cultures. C'est le sens de notre position qui milite pour une nécessaire approche interdisciplinaire des problèmes interculturels en entreprise. G. Devereux avait raison de souligner qu'un fait brut n'appartient à aucune des disciplines instituées. Ce n'est qu'avec son explication que le fait brut se transforme en donnée, soit psychologique, soit

¹ G. Simmel, « La différenciation sociale », trad. franç., Sociologie et épistémologie, PUF, 1981, pp. 220-222, texte de 1894.

² P. Berger et T. Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, A. Colin, 1996, p. 195.

³ D. Wolton, *L'autre mondialisation*, Flammarion, 2003, p. 10.

⁴ P. Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Éditions Sides, 2003.

sociologique et c'est la différence entre deux visions du même objet qui « informe » l'observateur.

M. Bosche est un des chercheurs qui l'a le mieux exprimé quand il écrit que ce serait excessif que d'attribuer aux normes, c'est-à-dire aux dimensions culturelles qu'un ethnologue ou plus généralement un anthropologue peuvent observer, toute la variance, toute l'information pertinente d'une situation interculturelle. Il y a aussi la rencontre des systèmes organisationnels, et là un sociologue des organisations aura des observations pertinentes sans doute. Il y a enfin un champ des pratiques, où un sémiologue, un psychologue social, un psychanalyste peuvent avoir également des contributions utiles¹. De même que des approches artistiques, historiques, géographiques, démographiques et d'une manière générale toutes celles mobilisables par les Humanités...

Il n'est pas de théorie instituée en discipline qui permette de rendre compte simultanément des divers niveaux de fonctionnement du sujet en contexte multiculturel et des voies de passage d'un niveau à l'autre de son cheminement identitaire, des parcours qui lui confèrent reconnaissance².

Ce travail revient à comprendre l'articulation des contextes d'interprétation qui fondent, d'un point de vue culturel, la légitimité des conduites et des systèmes de décision. Afin d'inventer des compromis pratiques acceptables par des partenaires ou collègues de plusieurs cultures, stables dans le temps (ce qui serait une des exigences majeures de l'entreprise interhumaine), l'approche interdisciplinaire, à savoir, « la coexistence de plusieurs systèmes d'explications, dont chacune est presque exhaustive dans son propre cadre de référence, mais à peine partielle dans tout autre cadre de référence »³, nous paraît la plus féconde. Cette approche interdisciplinaire (reliant les apports de la psychologie, de la sociologie mais aussi de la gestion et des théories de la communication...) admet la reconnaissance de l'équivalence de la rationalité des acteurs. Parce qu'aucun acteur n'est moins logique, ni moins rationnel qu'un autre, les dysfonctionnements ont trait aux relations entre les acteurs, et non à leur rationalité. Reconnaître les « bonnes raisons » de faire les choses revient ainsi à souligner les contraintes socio-organisationnelles qui font qu'il n'existe aucun primat d'une rationalité d'acteur (de son mode de raisonnement comme de ses mobiles d'action) sur les autres, ce qui va à l'encontre du fonctionnement hiérarchique le plus classique et le plus diffusé aujourd'hui en entreprise⁴.

Achevons cette conclusion par la question des espaces de délibération démocratique et de l'intersubjectivité. Pas plus que l'empathie n'est la sym-

¹ M. Bosche, *Le management interculturel*, Armand Nathan, 1993, p. 126.

² P. Ricœur, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004.

³ M. Abdallah-Preiteille, *L'éducation interculturelle*, PUF, 1999, p. 63.

⁴ Sous la direction de M. Uhalde, *L'intervention sociologique en entreprise*, Desclée de Brouwer, 2001, p. 364.

pathie¹, la tolérance n'est pas la reconnaissance. Elle n'est qu'une attitude provisoire de la dynamique interculturelle. Tolérer c'est accepter une différence malgré un immédiat instinct. L'exigence interculturelle est plus. Elle commence par un dialogue avec soi et la découverte en soi que l'autre peut avoir une place : nous avons besoin de l'autre pour vérifier notre propre perspective de la vérité et nous délivrer de nos mythes. Proposant les bases d'une véritable philosophie de l'interculturalité, R. Panikkar postule que « tant que je n'ouvre pas mon cœur et que je ne vois pas que l'autre n'est pas un autre, mais une partie de moi-même, qui élargit et complète mon moi, je ne parviens pas au dialogue »². Cet auteur propose de rechercher l'autre et de rechercher chez l'autre ce que notre culture n'arrive pas à dire. Ne pas s'évertuer à trouver le syncrétisme, la surface de l'autre, mais raccourcir la distance de l'autre par la profondeur, et bénéficier des effets de surface qui font de la rencontre de soi avec l'autre un événement singulier, donnant accès à une parcelle de ce qui remonte de leur profondeur comme le décrivent si bien les Stoïciens, L. Carroll et G. Deleuze ! Accepter l'autre dans toute sa spécificité culturelle, c'est finalement accepter de se laisser déposséder quelque peu de sa propre culture et de sa propre spécificité.

Les êtres humains ne sont conscients de ce qui est culturellement spécifique à leur famille, village ou entreprise que dans la mesure où ils rencontrent des contre-modèles. Un peu comme en photographie, il nous faut le négatif pour que surgisse clairement le sujet positif. C'est en devenant conscient de sa subjectivité qu'on peut comprendre celle d'autrui et la communication interculturelle souligne qu'à s'ignorer soi-même, on ne parvient jamais à connaître les autres. Finalement, connaître l'autre et soi-même est bien une seule et même chose.

Qu'il s'agisse du dialogue politique Nord Sud, de la coexistence de différents groupes ethniques au sein d'un même pays, de l'intégration des immigrants dans la société dans laquelle ils sont venus refaire leur vie, des relations qui agitent le siège d'une entreprise devenue « transnationale » avec ses filiales à travers le monde, les relations interculturelles doivent toujours faire l'objet d'aménagements conscients. Plutôt que de chercher de manière autoritaire à ouvrir les autres à la raison, l'important est certainement, comme le pense C. Lévi-Strauss, de trouver les moyens de s'ouvrir soi-même à la raison des autres.

¹ Sous la direction de A. Berthoz et G. Jorland, *L'empathie*, O. Jacob, 2004.

² R. Panikkar, « Qui a peur de perdre son identité l'a déjà perdue », *Le Monde*, Mardi 2 avril 1996, p. 13.

ANNEXE

Méthodologie

Ce livre est celui de deux praticiens et enseignants qui ont rassemblé leurs forces afin de rendre compte de phénomènes sociaux généralement peu connus et trop peu étudiés dans le champ du management interculturel comme dans celui de la sociologie de l'entreprise et de l'organisation.

Dans les lignes qui suivent, nous voulons poursuivre une réflexion d'ordre épistémologique sur les conditions de réalisation de nos différentes enquêtes¹ et sur la posture même du chercheur en sciences humaines et sociales quand celui-ci veut « se salir les mains à accepter des recherches commanditées par des entreprises »^{2/3}.

Un sociologue-praticien possède la connaissance d'une culture professionnelle issue des pratiques d'un métier ou d'un art⁴ et d'une culture scientifique élaborée par et avec d'autres chercheurs⁵. Comment peut-on, dès lors,

¹ G. Dahan-Seltzer et P. Pierre, « De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise ? Pour la défense d'une sociologie dans l'action », *Revue économique et sociale*, 2010 ; P. Pierre et M. Uhalde, « Quand la sociologie devient pratique. Réflexion sur la fonction d'une revue scientifique pour l'action », *Revue économique et sociale*, numéro 2, Juin 2006.

² F. Mispelblom Beyer, *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Colin, 2006.

³ C. Dubar, « Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux », *Document de travail CNRS*. C. Dubar distingue utilement quatre traditions en sociologie, celle de l'agent pour la sociologie « positiviste », de l'acteur pour la sociologie « historique » ou « compréhensive », du sujet pour la sociologie « clinique » et de l'auteur pour la sociologie « ethnographique » ou « socio-linguistique ». « On voit que chacune de ces traditions entretient des rapports privilégiés avec une discipline autre : les statistiques pour la sociologie « positiviste », l'anthropologie ou la linguistique pour une tradition ethnographique, l'histoire économique et sociale pour la sociologie « historique » ou « compréhensive » et les diverses psychologies (psychanalyse, psychologie sociale, clinique, phénoménologique) pour la tradition « clinique ». On voit aussi que ces quatre orientations n'impliquent pas la même définition du « social » : système de contraintes traduites en variables (« positivisme »), milieu culturel et mode de vie (« ethnographie »), processus historique et rapports sociaux (« sociologie compréhensive ») ou normes et relations intériorisées (« clinique »).

⁴ H. Drouard, « Chercheur et praticien ou praticien-chercheur ? », *Esprit critique*, Vol. 8, n°1, Hiver 2006, p. 2.

⁵ « Nous sommes à une bifurcation “civilisationnelle”. M. Aurèle, Montaigne ont vécu des ruptures aussi violentes, ils ont vu leur monde disparaître. C'est pourquoi il y a un bénéfice à les fréquenter. Quand tout chavire, on a besoin, tel l'honnête homme du XVII^e siècle, d'appeler tous ses savoirs. Depuis des années, j'accompagne des dirigeants qui se révèlent avoir des talents multiples : musique, cuisine, peinture, érotisme, mais cela reste pour eux un jardin secret, ils ne les mobilisent pas quand ils sont dans l'entreprise » (Entretien avec D. Christian, « Le récit et la peinture. Bricoler la construction collective d'une vision », *Cahiers de Sol*, p. 18).

construire une posture d'intervention « critique et contributive à la fois » selon la belle expression de M. Uhalde¹ ?

*Sociologie « pour l'action »
et sociologie « dans l'action »*

La recherche consiste à soumettre à la vérification empirique d'une philosophie expérimentale. La connaissance scientifique présente, en sciences humaines et sociales, la double caractéristique de fonder à la fois une compréhension (dimension cognitive de celui qui comprend) et une interprétation (dimension herméneutique de ceux avec qui on confronte sa compréhension) par détachement, recul et dissociation de l'action².

Avec les figures du sociologue *pour* l'action, « académique », et du sociologue *dans* l'action, praticien^{3/4}, deux archétypes de recherche se font face, avec en arrière fond, un éclatement des théories et des pratiques sociologiques liées à la multiplication des institutions sociologiques⁵ : la recherche « professionnalisée » selon une demande sociale, un appel d'offre, une expertise, d'une part, et la recherche fondamentale « qui ne tend pas vers une finalité de reconnaissance sociale ou économique »⁶, d'autre part.

Traditionnellement, il nous semble que les sociologues académiques, universitaires du travail (« *pour* l'action ») courent toujours un risque de traiter de phénomènes sociaux sans enjeux directs pour les entreprises et de rester ignorés⁷ tandis que les sociologues praticiens (« *dans* l'action »), ceux dont nous défendons également l'existence, eux, restent liés à leurs commanditaires et sont soumis aux enjeux de contrôle de la parole de leurs institutions porteuses. Le danger est toujours menaçant de « réduire la recherche

¹ « Hommage à Marc Uhalde », *Sociologies pratiques*, 1/2014 (n°28).

² M. Ferrary et Y. Pesqueux, *Management de la connaissance*, Économica, 2006, p. 27.

³ V. Boussard et alii, *Le socio-manager. Pour une sociologie des pratiques managériales*, Dunod, 2002.

⁴ Par sociologie *pour* l'action, nous entendons avec M. Uhalde une posture de sociologue intervenant qui vit au cœur de la tension entre le savoir scientifique (théorie et méthode du diagnostic) et la demande sociale. Celle-ci le sollicite sur un savoir supposé mais surtout sur un éclairage voire sur un accompagnement de l'action.

Il occupe la position de l'entre deux, du « tiers » voyageur, qui doit se faire connaître dans les deux mondes qu'il traverse : le monde académique et le monde de l'entreprise... il doit parler les deux langues et connaître les codes des deux lieux.

Il doit confronter la pertinence de ses modèles aux expériences de terrain. Le sociologue « chercheur » doit en cours d'intervention se faire clinicien : changer de langage et de posture, présenter son message en fonction des capacités d'écoute des différents acteurs, inventer des dispositifs de débats pour travailler avec eux sur les régulations du système...

⁵ M. Uhl, *Subjectivité et sciences humaines*, Beauchesne, 2005, p. 17.

⁶ *Ibidem*, p. 20.

⁷ J. P. Durand et R. Weil, *Sociologie contemporaine*, Éditions Vigot, 1989, p. 608.

en sociologie à une activité d'auxiliaire du développement technologique ou de la communication marketing »¹.

Par sociologie pratique², nous voulons, avec d'autres, explorer la possibilité d'une double présence dans le pôle praticien des actes « efficaces » en un lieu et une situation et, également, dans le pôle épistémique des savoirs « valables » issus de la recherche.

Avec la possibilité d'une sociologie *dans* l'action, c'est la question de praticiens formés à la sociologie mais exerçant, à temps plein, à partir d'un autre métier constitué (dirigeant, RRH, manager, syndicaliste...) qui se pose. Notre hypothèse est qu'il s'agirait là de l'une des principales voies contemporaines de diffusion de la sociologie dans le monde de l'action productive, précisément là où on l'a longtemps eue une vision seulement corporative de la sociologie professionnelle (inspirée largement des « psychologues praticiens » reconnus comme un métier institué).

De l'action du consultant ou du sociologue pour l'action, on pourrait dire qu'elle court le risque d'être momentanée, locale, qu'elle s'adresse à un groupe d'acteurs identifiés et qu'elle se prête à devenir l'objet d'un récit de la transformation. Comme les épopées et leurs « coups d'éclat », elle porte en elle le sens de l'histoire immédiate de l'organisation. De l'action du sociologue-praticien ou sociologue dans l'action, on peut défendre qu'elle n'est pas locale mais globale (puisque c'est tout l'ensemble du corps social qui doit être concerné si l'on veut transformer les rapports sociaux³), qu'elle n'est pas momentanée mais s'étend dans la durée (elle est progressive et continue, et en appelle, en cela, davantage à la logique de la « métamorphose »). Cette action renvoie moins à un sujet ou un groupe désignés qu'elle ne procède discrètement par influence, par « capillarité », sur un mode ambiant. La manière d'agir du sociologue-praticien ne se « voit » pas ou plutôt, on n'en voit que les résultats et pas nécessairement le champ explicite, clairement cadencé et exprimé, des intentions et des décisions. L'important, pour le sociologue-professionnel, est moins de dire ce que l'on

¹ J. L. Metzger, « La volonté de changer : l'institution du travail au risque du changement technico-organisationnel permanent », p. 300, *HDR, Université d'Évry – Val d'Essonne*, 2007.

² On mentionnera ici la revue *Sociologies Pratiques* fondée en 1999 par R. Sainsaulieu, dynamisée par G. Dahan-Seltzer, F. Granier et M. Uhalde, au sein de l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise (APSE).

³ Nous empruntons cette distinction entre action (de la pensée occidentale) et transformation (de la pensée chinoise) à F. Jullien, *Conférence sur l'efficacité*, PUF, 2005, p. 56. « L'efficacité du stratège en Chine est de capter l'immanence à l'œuvre dans la situation qui se renouvelle, au fur-et-à-mesure de la transformation : tel est le potentiel de situation absorbant la "circonstance" pour en faire apparaître l'opportunité. Elle est d'aller puiser, tel un sourcier, par son repérage des facteurs porteurs, à la source d'avènement spontané de l'effet : car par elle, sans plus avoir à agir et m'investir, je peux me laisser porter » (*Ibidem*, p. 76). Seul un ensemble d'hommes et de femmes dans l'entreprise, pendant une durée suffisante, peut réussir à faire ce travail « d'absorption de la circonstance ».

pense que de tenir ce que l'on dit et soutenir l'effort de l'action transformatrice prolongée. Sa recherche, patiente, est celle du « potentiel de situation » et des « points de jointure » d'une organisation.

*La durée et le mode de recueil des données
et des faits significatifs*

La question de la durée des enquêtes, durée qui, seule, « permet de mettre des hypothèses à l'épreuve du réel »¹ nous est apparue comme une donnée capitale, directement liée à la possibilité de l'accès à un terrain d'observation des très grandes entreprises difficilement accessible. Face au clivage entre une sociologie théorique (visant majoritairement un travail d'analyse critique des catégories, concepts, idées, références...) et une sociologie « appliquée », « commanditée », empirique dite de « terrain », nos parcours nous a conduit du côté d'une sociologie *dans* l'action que nous défendons.

La place du sociologue qui observe est soulignée par F. Piotet et R. Sainsaulieu qui notent que « connaître de l'intérieur » permet de gagner du temps, d'accéder à des données « cachées »². Être « en coulisses » permet parfois d'anticiper de manière plus réaliste les comportements des salariés en évitant des confrontations coûteuses. Il s'agira toujours, selon l'expression d'A. Touraine, de permettre aux acteurs d'accéder à un « niveau de conscience supérieure ». Il s'agira de rendre compte des forces en action et en tension, de formuler des hypothèses afin que les salariés puissent accéder à une compréhension approfondie de leur situation de travail, identifier les marges dont ils pourront disposer, intervenir directement pour modifier les normes prescrites³.

N. Alter écrit que, pour être pleinement crédible, le savant doit dévoiler les dimensions politiques de sa connaissance. En ce sens, les formes de la restitution doivent être appropriées aux publics auxquelles elles sont destinées (posant la question de la propriété des conclusions du travail de recherche qui dépendent des modalités de son financement comme du statut de l'intervenant).

Face à l'objet même de notre recherche (celui de la sociologie de la mobilité internationale⁴, la sociologie des élites et des dirigeants⁵, en comparaison

¹ P. Zarifian, *L'individu face aux mouvements du monde. Iran, Brésil, France, Monde*, L'Harmattan, mai 2007.

² F. Piotet et R. Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, PFNSP et ANACT, 1994, p. 347.

³ *Ibidem*, p. 351.

⁴ A. Tarrus, *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Éditions de l'aube, 2000.

⁵ J. Urry, *Sociologie des mobilités*, A. Colin, 2005 ; P. Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. De l'usage de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Éditions SIDES, 2003.

de celle des migrations ...), le mode d'enquête classique ne nous semble plus répondre efficacement¹. Face à la nécessaire prise en compte d'éléments d'expérience², à des modalités d'interaction nouvelle entre réalité vécue des acteurs et rapports de domination ou d'influence, capacités de réappropriation aussi d'acteurs clivés et conscients de l'être, nous voudrions donc souligner, en certains cas, l'incomplétude du mode de recherche académique classique.

Dans de précédents travaux, nous soulignons que « les réflexions sociologiques sur l'émergence d'une supposée nouvelle élite transnationale se passent souvent de données empiriques et notamment de données détaillées sur les mobilités des groupes sociaux du haut de l'échelle sociale. Les raisons le plus souvent invoquées de ce désintérêt tiennent à la méfiance des grandes entreprises vis-à-vis de l'apport des sciences sociales, certainement aussi à la faiblesse des allocations de recherche ayant pour objet les couches sociales privilégiées, à la difficulté de repérage des interviewés, à leur disponibilité réduite face à la durée nécessaire des rencontres, mais également à ce que M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot (2007) appellent la "timidité sociale" du chercheur qui fait que "l'autocensure est souvent la règle, le chercheur choisissant de travailler à partir de déclarations publiques de dirigeants ou de patrons plutôt que de solliciter un entretien" »³.

Se pose au sociologue la question centrale de la vérification, d'une enquête qui ne peut rester que descriptive mais viser à éliminer les éléments de subjectivité en recourant à des procédures de standardisation de collecte de l'information. Mais, pour ce faire, par esprit de provocation peut être, nous pourrions dire que certains chercheurs disposent toujours dans leurs sacoches d'une multitude d'outils interprétatifs mais utilisent souvent les mêmes (les méthodes traditionnelles de la sociologie que sont l'usage du questionnaire ou de l'interview) et savent, en dernière analyse, de toute manière, toujours de quoi il retourne.

L. Bolstanski remarque que les entretiens les plus intéressants d'une de ses enquêtes, « avaient été réalisés selon un dispositif que réprouvent les

¹ L. Bolstanski évoque, dans la sociologie française des années 50 à 80, une « chaîne standard de production statistique et sociologique, à savoir définition du problème (souvent en rapport avec une demande sociale et, plus particulièrement, avec une demande de l'État portant sur des problèmes de distributions de biens et services) ; interviews non directifs servant de pré-enquête ; établissement d'un questionnaire ; passation du questionnaire auprès d'un échantillon représentatif ou raisonné ; codification ; traitement informatique ; analyse des données statistiques (tableaux à double entrée, corrélations, etc...) ; mise au jour de régularités ; description de ces régularités dans des énoncés associant des mots et des chiffres ; rédaction d'un rapport final d'enquête » (*L'amour et la justice comme compétences*, Métailié, 1990, p. 39).

² F. Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Éditions du Seuil, 1997.

³ L. Gherardi et P. Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et "ubiquistes" », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°26, 1, 2010.

manuels méthodologiques parce qu'il paraît rompre avec les exigences d'extériorité, de neutralité, d'objectivité et de non implication qui ont longtemps été considérées comme des critères de scientificité dans le relation d'enquêteur à enquêté. Ces entretiens se passaient en effet au cours de repas ou de soirées auxquels étaient présents les amis communs qui avaient ménagé la rencontre entre le sociologue et les cadres interrogés ». L. Bolstanski parle de la constitution d'un « climat de confiance qui est rarement obtenu lorsque la personne interrogée est touchée directement dans l'entreprise, notamment lorsque le sociologue est introduit auprès d'elle par des membres de la hiérarchie, ce qui le fait facilement suspecter de complicité avec la « direction ».

Dans ce processus, nous défendons l'articulation des points de vue (déterministe et interactionniste) et des méthodes positives (questionnaires), cliniques (entretiens), compréhensives (archives) et ethnographiques (observations).

La recherche ne peut donc être réduite à une alternance, sèche, entre une hypothèse et une confrontation de l'hypothèse en phases d'opérations indépendantes. Elle ne peut faire l'économie du « contrôle du contrôle » ni de l'utilisation conjointe des méthodes positives, cliniques et ethnographiques.

Nos terrains d'investigation

Ce livre fait principalement état des résultats de cinq phases distinctes de recherches de terrain.

Une première phase de recherche s'est déroulée entre 1993 et 1994, en situation d'observation participante dans une grande entreprise pétrolière baptisée *Alpha*.

Une position de salarié à temps plein a apporté une possibilité d'observation participante, doublée d'une préoccupation d'enquête sociologique par restitution aux acteurs afin de contredire ou infirmer les interprétations, ce qui est apparu, au final, comme le mode le plus satisfaisant de connaissance en profondeur des processus de socialisation des cadres internationaux étudiés. Car la démarche de recherche a rapidement mis en exergue la difficulté qu'il y a à étudier une population de cadres mobiles « à distance » et nous ne nous sommes jamais satisfait des seuls entretiens semi directifs réalisés, ni de l'analyse de contenu d'un corpus de documents institutionnels et d'archives propres au groupe *Alpha* (rapports annuels d'activité, notes de services, comptes-rendus des différents comités d'entreprise...). La pratique de l'observation participante a conféré cette intimité nécessaire pour avoir accès aux stratégies réelles et non pas seulement aux éléments du discours.

Une deuxième phase de recherche s'est déroulée entre 1999 et 2004, en situation d'observation participante dans une grande entreprise cosmétique baptisée *Gamma*.

En position de salarié à temps plein, nous avons procédé, de 1996 à 2005, à près de 500 entretiens semi-directifs d'une heure à trois heures. Mais nous avons aussi pris une part active au recrutement et à la formation de managers internationaux dans plus d'une trentaine de pays visités, au lancement et à l'accompagnement humain de nouvelles marques de Gamma, au rapprochement d'entités de Gamma, à la création d'une université d'entreprise présente aujourd'hui dans plus de quarante pays¹...Au cours de ces moments, s'est renforcé le constat que la question des origines et de la mobilisation des ressources identitaires dans les interactions sociales invitait à la fois à multiplier les techniques d'approche (entretiens, analyses statistiques, observation participante...) et à franchir les frontières interdisciplinaires des sciences humaines. C'est dans ce souci qu'il convient d'étudier ceux qui sont les grands oubliés de la plupart des études de management comparé : les individus à la frontière de leur (s) culture (s).

Une troisième phase de recherche s'est déroulée entre 2007 et 2009 auprès de « grands mobiles ».

Les résultats de notre travail d'enquête² se basent sur une cinquantaine d'entretiens avec des cadres expatriés, des cadres impatriés et internationaux, des dirigeants (« top management ») - appartenant à trois multinationales d'origine française – ainsi que sur un ensemble de données recueillies auprès de grands actionnaires, d'entrepreneurs qui ont construit de grandes fortunes et d'héritiers.

Une quatrième phase d'enquêtes s'est déroulée entre 2011 et 2015 auprès de familles de patients expatriés et d'enfants évoluant en contexte international. Une enquête menée avec le Docteur F. Scola porte sur les besoins médicaux des familles de professionnels expatriés. Nos regards croisés de sociologue et de médecin s'efforcent d'analyser :

- les risques sanitaires spécifiques du professionnel mobile, du conjoint, des enfants,
- leurs attitudes face aux maladies et accidents survenant dans le pays d'accueil,

¹ D. Cristol et É. Mellet, *Développer une université d'entreprise*, ESF, 2013.

² L. Gherardi et P. Pierre, « Population mobile dans les grandes entreprises : compétences acquises et coûts humains », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, Vol. 24, n°3, 2008 ; L. Gherardi et P. Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et "ubiquistes" », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°26, 1, 2010 ; L. Gherardi et P. Pierre, « Geographic Mobility as a System of Power Relations Inside Business Networks », *Perspective on global development and technology (PGDT)*, Vol. 12, Issue 4, 2013, pp. 514-530.

- leurs comportements en matière de consommation de santé, leurs difficultés dans le recours aux soins,
- les aspects assurantiels...

Nous avons décidé, en 2012, d'y ajouter le suivi développemental de l'enfant, incluant celui de son langage.

Nous avons mené également en 2011 des investigations portant sur les stratégies identitaires de personnes pratiquant la pendularité. Ceci est venu constituer une cinquième phase de recherches¹. Cette série de témoignages – directs et indirects – de salariés confrontés au poly-ancrage nous a donc incités à engager une réflexion spéculative sur les processus d'appropriation à l'œuvre dans ces mutations partielles². L'ensemble de ces aménagements relève de stratégies d'adaptation qui conditionnent la pénétration, la position et la réussite de l'individu dans ses différents milieux.

Enfin, lors d'une vaste enquête portant sur la coopération et les apprentissages induits dans les programmes interrégionaux INTERREG 4C de l'Union Européenne, nous avons conduit 36 entretiens individuels selon le mode semi-directif afin de cerner comment les acteurs concernés appréhendaient l'interaction avec des collègues provenant de pays différents³. Nous avons pour cela participé activement à leurs sessions de travail, leurs activités péri-projets, les workshops, les visites d'étude, les conférences plénières, dans le but de capter les réactions et interactions entre les membres des groupes constitués (selon le principe d'observation participante, ou encore de sociologie dans l'action). Les thématiques de projets étaient d'une grande variété, allant de la progression de la parité femme-homme dans leurs ré-

¹ L'intérêt pour ces questions a guidé nos recherches auprès d'interlocuteurs ayant travaillé dans l'industrie (industrie pharmaceutique ou biens de consommation) et dans la banque. Dans un premier temps, nous avons conduit huit entretiens semi-directifs en face à face : quatre managers, deux DRH et deux dirigeants nous ont relaté des cas de salariés poly-ancrés côtoyés au cours de leur exercice. Par la suite, il s'est agi de croiser ces informations en interrogeant douze poly-ancrés de leur connaissance au téléphone et par mail. Enfin, nous avons affiné nos hypothèses au travers d'un mini questionnaire adressé à six « poly-ancrés » de notre entourage. Sur la totalité des travailleurs évoqués, tous étaient cadres sauf un agent de maîtrise et une personne qui exerçait en profession libérale. L'ensemble travaillait en France même si certains bénéficiaient d'une mobilité transnationale.

² P. R. Cloet, V. Colomb, « Équilibrer mobilité et sédentarité : les stratégies d'adaptation du "poly-ancrage" », dans A. M. Guénette, S. von Overbeck, E. Mutabazi et P. Pierre, *Management interculturel, altérité et identités*, Éditions L'Harmattan, 2014. Voir également : P. R. Cloet et V. Colomb, « Coopérations européennes : innovation et apprentissage », *Revue économique et sociale*, 2012.

³ Entretiens réalisés dans le cadre de P. R. Cloet, V. Colomb et É. Rompa-Sinke, « 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.

gions respectives, à la gestion des flux de circulation dans les grandes agglomérations, en passant par la gestion des déchets...

Nous avons enfin utilisé dans cet ouvrage les témoignages de nos étudiants respectifs de l'Université Paris Dauphine, de l'Université Paris Nanterre. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

TABLE DES MATIÈRES

Les auteurs	7
Sommaire.....	9
Introduction.....	11
Entre équilibre et mouvements.....	13
Des êtres aux « semelles de vent »...	
De nouveaux conquérants d'un capitalisme ramifié ?	19
« Loin des yeux, près du cœur »...	
Rapports inédits entre global et local dans les entreprises mondialisées .	28
Ethnicité et force des ancrages culturels pour l'Homme mondialisé.....	39

Partie 1 Les ailes et les racines

Pour l'étude des usages de l'ethnicité dans les parcours de managers mobiles	59
Des formes variées de mobilité pour de nouveaux rapports à l'espace et au temps.....	64
Des « multiples en puissance » : dans le champ de l'entre-deux et de l'entre-deux multiplié par un autre entre-deux.....	66
I – Le contexte professionnel de l'Homme mondialisé : changement d'époque et nouvelle donne ?	70
1 – Un nouveau contexte de travail mondialisé pour des personnes hyper-mobiles	74
Un nouvel esprit du capitalisme ?.....	74
Une mondialisation du marché du travail qualifié	76
Esprit du capitalisme et logiques réticulaires. Trois contextes professionnels en illustration.....	80
2 – L'« imaginaire globalitaire » d'une nouvelle élite ?.....	91
Posséder une « âme globale »	95

La très grande entreprise comme cadre principal de diffusion de l'« imaginaire globalitaire »	104
Être en mouvement et ne souffrir de rien : une allégorie de la reliance. 110	
3 – Mobiles, ubiquistes et doublures : les différentes manières d'être « multipolaire » :	119
La figure de l'ubiquiste	119
Formes de distinction des ubiquistes et déséquilibre des pouvoirs	135
II – Mobilité géographique, jeux identitaires et usages de l'ethnicité pour l'Homme mondialisé	154
1 – La mobilité géographique comme épreuve	159
Citius, Altius, Fortius. D'une épreuve à une autre	163
L'épreuve des premières heures et de la solitude	163
L'épreuve de ne pas être entendu, regardé	164
L'épreuve de l'éducation des enfants de managers mobiles	170
L'épreuve d'avoir le sentiment d'être comme « coupé des autres »	172
L'épreuve du conjoint qui accompagne	172
L'épreuve de ne pouvoir se reposer, faire coupure	174
L'épreuve de n'être pas assigné à un monde d'ori- gine, à un lieu physique identifié, à un seul pays	174
L'épreuve de ne plus se souvenir	174
L'épreuve de ne plus parler aux autres les yeux dans les yeux	174
Vers une définition de soi « plurielle »	175
2 – La mobilité géographique comme terrain de jeux identitaires	179
L'expérience du décentrement	182
Histoires de	186
Transnationalisme : un terrain de jeu affranchi des frontières ?	194
Les « Conservateurs »	197
Les « Défensifs »	198
Les « Opportunistes »	199
Les « Transnationaux »	200
Les « Convertis »	206
L'atout pouvoir	211
L'atout communautaire	212
L'atout familial	213

Partie 2

Le saule et le nénuphar

Pour une approche nouvelle du management interculturel.....	221
Renouveler les catégories traditionnelles de l'analyse en management interculturel	222
Proposer un cadre théorique de l'interculturalisation	228
III – Les récits du voyageur. Expériences narratives de soi à l'étranger	233
1 – « Lost in translation », la condition de l'Homme mondialisé ?	238
La métaphore de l'hypertexte ?	241
Transformation, innovation, adaptation	246
2 – L'identité et les incorporels. Les lieux des possibles	251
L'effet de surface	253
Le jeu des incorporels et des « possibles »	257
Le brouillage des catégories nationales	260
IV – Que comprendre des bricolages identitaires à l'œuvre ?	264
1 – Trajectoires de vie en « spirale » de l'Homme mondialisé. Pour l'utilisation de la notion d'interculturalisation	268
Enrichir la notion de bricolage identitaire	269
Parvenir à modéliser l'interculturalisation ?	280
2 – Cristal et rhizome. Deux formes d'interculturalisation ?	287
Cristal.....	292
Rhizome	301
Conclusion	313
Penser ensemble identité et culture, ethnicité et modernité tardive	315
Principaux résultats.....	318
Enjeux de la critique sociale.....	327
Le mythe d'une élite supranationale homogène	328
Le mythe de la discipline unique explicative de tous les phénomènes multiculturels	332
Pour une approche interdisciplinaire	334

Annexe

Méthodologie	339
Sociologie « pour l'action » et sociologie « dans l'action »	340
La durée et le mode de recueil des données et des faits significatifs.....	342
Nos terrains d'investigation.....	344

Ouvrages parus dans la même collection

La compétence culturelle.

S'équiper pour les défis du management international

sous la direction de Yih-teen Lee, Vincent Calvez et Alain Max Guénette

Préface de Jean-Claude Usunier – Postface d'Evalde Mutabazi

320 pages, 2008, ISBN 978-2-296-05201-7

Pour un management interculturel en entreprise.

De la diversité à la reconnaissance en entreprise

de Philippe Pierre et Evalde Mutabazi

Préface de Albert Jacquard

212 pages, 2008, ISBN 978-2-296-05985-6

Paroles d'acteurs de la mobilité.

De la mobilité géographique à la mobilité intellectuelle

sous la direction de Patchareerat Yanaprasart

193 pages, 2010, ISBN 978-2-296-11066-3

Management interculturel, altérité et identités

sous la direction de Alain Max Guénette, Evalde Mutabazi,

Saskia Von Overbeck Ottino et Philippe Pierre

Préface de Yih-teen Lee – Postface de Nicole Zangrando

590 pages, 2014, 978-2-343-03834-6

Profils et pratiques d'entrepreneurs camerounais.

Expériences et témoignages

de Emmanuel Kamdem, avec la collaboration de Raphaël Nkakleu

238 pages, 2015, ISBN 978-2-343-03731-8

Au cœur de la dimension culturelle du management

sous la direction de Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden

Préface de Philippe d'Iribarne – Postface de Pierre Calame

673 pages, 2017, ISBN 978-2-343-10311-2

Le défi interculturel. Enjeux et perspectives pour entreprendre

sous la direction de Pierre Robert Cloet, Alain Max Guénette, Evalde Mutabazi

et Philippe Pierre

Préface de Jean-François Chanlat – Postface de Geneviève Dahan-Seltzer

680 pages, 2017, ISBN 978-2-343-13497-0

L'Homme mondialisé. Identités en archipel de managers mobiles

De Pierre Robert Cloet et Philippe Pierre

360 pages, 2017, ISBN 978-2-343-13797-1

La diversité religieuse en entreprise : comment la gérer au quotidien ?

Sous la direction de Églantine Jamet et Pierre-Yves Moret

Postface de Martine Brunschwig Graf

(à paraître en 2018)

LA MÉDITERRANÉE AUX ÉDITIONS L'HARMATTAN

Dernières parutions

LA SÉCURITÉ EN MÉDITERRANÉE OCCIDENTALE

Face aux bouleversements au Maghreb et au Sahara

Sous la direction d'Abdenour Benantar et Salim Chena

Depuis 2011 les enjeux de sécurité qui traversent la Méditerranée se recomposent à un rythme effréné. Les organisations internationales et les États font face à des défis sans précédents : transnationalisation du terrorisme, effondrement de la Libye, transitions inachevées, intensifications des mobilités humaines, interventions étrangères au Maghreb et au Sahel. Cette nouvelle configuration impose de repenser les conditions de la sécurité dans la région dans un contexte changeant.

(Coll. Bibliothèque de l'iReMMO, 12.00 euros, 122 p.)

ISBN : 978-2-343-06299-0, ISBN EBOOK : 978-2-336-38138-1

TERRE ET MER : RESSOURCES VITALES POUR LA MÉDITERRANÉE

Sous la direction de Cosimo Lacirignola

L'année 2015 marque le 20^e anniversaire de la Déclaration de Barcelone qui avait donné naissance au partenariat euro-méditerranéen. L'accès aux ressources naturelles et à l'alimentation demeure aujourd'hui au cœur des débats. Cet ouvrage centré sur l'espace méditerranéen se propose d'analyser le potentiel socio-économique des secteurs agricoles et halieutiques et questionne nos habitudes alimentaires et notre responsabilité sociale et environnementale face aux ressources vitales que sont la terre et la mer. (Des articles en français et en anglais).

(Coll. Bibliothèque de l'iReMMO, 12.00 euros, 184 p.)

ISBN : 978-2-343-05909-9, ISBN EBOOK : 978-2-336-37358-4

GÉOPOLITIQUE ET MÉDITERRANÉE (Volume 1)

La Méditerranée : un espace imaginaire et fracturé

Coustillière Jean-François, Vallaud Pierre

L'espace méditerranéen vient de connaître, à vingt ans d'intervalle, deux événements qui ont totalement bouleversé les relations internationales dans cet espace : la fin de l'affrontement Est-Ouest en 1991 et les révoltes arabes en 2011. La question des relations internationales en Méditerranée et de la recherche de sécurité dans la région est centrale. Ce volume 1 a pour objet de rappeler les paramètres pérennes et les facteurs de tension ou de conflits qui agitent la région.

(Coll. Bibliothèque de l'iReMMO, 12.00 euros, 92 p.)

ISBN : 978-2-343-04830-7, ISBN EBOOK : 978-2-336-36451-3

GÉOPOLITIQUE EN MÉDITERRANÉE (Volume 2)

La Méditerranée : stratégies en présence et enjeux

Coustillière Jean-François, Vallaud Pierre

Après un bref rappel historique et géographique resituant dans le volume 1 les paramètres pérennes de l'espace méditerranéen, ses fractures et ses fragilités, ainsi que ses crises et tensions, ce volume 2 s'attache à examiner les perceptions, les objectifs et les stratégies mis en œuvre par les grands acteurs impliqués dans cet espace, avant de mesurer les risques et les menaces qui pèsent sur celui-ci et d'identifier les enjeux.

(Coll. Bibliothèque de l'iReMMO, 12.00 euros, 118 p.)

ISBN : 978-2-343-04831-4, ISBN EBOOK : 978-2-336-36452-0

PROCESSUS D'IDENTIFICATION EN MÉDITERRANÉE

Reconfiguration des liens sociaux et des identités

Sous la direction de Sihem Najjar

Cet ouvrage questionne le processus des constructions identitaires et les nouvelles formes de liens sociaux en Méditerranée. La perspective socio-anthropologique adoptée s'attache à détecter des stratégies identitaires spécifiques aux deux rives. La diversité des terrains d'observation et des thématiques questionnées apportera au lecteur les outils nécessaires pour mieux mesurer l'actuelle complexité des recompositions identitaires du bassin méditerranéen.

(Coll. Socio-anthropologie des mondes méditerranéens, 20.00 euros, 198 p.)

ISBN : 978-2-343-03742-4, ISBN EBOOK : 978-2-336-36301-1

MOBILISATIONS RURALES EN MÉDITERRANÉE

Sous la direction de Sébastien Abis

En Méditerranée, les transitions politiques, les enjeux économiques, les urgences environnementales et le défi de la gouvernance ne se limitent pas aux villes et aux littoraux. Les mondes ruraux et les acteurs agricoles en sont des éléments moteurs. Cet ouvrage collectif propose de nouvelles clefs de lecture en offrant un panorama actualisé sur les forces syndicales agricoles de plusieurs pays de la région et en analysant la politique agricole de l'Union européenne, l'état des systèmes forestiers et l'évolution des agricultures familiales.

(Coll. Bibliothèque de l'iReMMO, 12.00 euros, 164 p.)

ISBN : 978-2-343-03723-3, ISBN EBOOK : 978-2-336-35098-1

MÉDITERRANÉE (LA) DANS LA GUERRE (8 NOVEMBRE 1942 - 9 SEPTEMBRE 1943)

L'histoire revisitée

Bisson Jean

La prise d'Alger par les Alliés dans la nuit du 7 au 8 novembre 1942 ne fut pas le simple coup de main envisagé par la Royal Navy, qui y perdit deux destroyers. En revanche, la reddition de Malte le 9 septembre 1943 marqua la victoire des Britanniques en Méditerranée. L'auteur tire de l'oubli une étape majeure de l'histoire navale de la Seconde Guerre mondiale grâce à la consultation de documents désormais disponibles.

(Coll. Histoire et perspectives méditerranéennes, 44.00 euros, 440 p.)

ISBN : 978-2-296-99777-6, ISBN EBOOK : 978-2-296-51659-5

POUR UN FÉMINISME MÉDITERRANÉEN

Fawzia Zouari

Réfléchir à la formule d'un féminisme méditerranéen, c'est dépasser le modèle des débats vains autour de «cette inégalité des sexes qui n'en finit nulle part de finir», disait J. Berque. Pour l'auteur, l'approche méditerranéenne consisterait à trouver au féminisme une tonalité plus authentique, plus savoureuse, plus chargée de sens. Si les femmes de la Méditerranée ont un rôle à jouer, c'est, entre autres, de renouer le dialogue entre les communautés et les cultures, de redonner à cette région des raisons d'espérer.

(Coll. Bibliothèque de l'iReMMO, 12.00 euros, 104 p.)

ISBN : 978-2-296-99428-7, ISBN EBOOK : 978-2-296-51035-7

CHYPRE GÉOPOLITIQUE ET MINORITÉS

Kazarian Nicolas

La position de carrefour de Chypre confirme jusqu'à aujourd'hui sa mosaïque ethnique et religieuse. Latins, Arméniens, Maronites, Roms, voire Juifs, Russes et tant d'autres, participent au destin multiculturel de l'île. La dimension territoriale des deux principaux projets nationalistes chypriotes, grec et turc, est aussi à prendre en compte. La géopolitique à Chypre tient une place déterminante dans la constitution de ses communautés minoritaires, anciennes comme nouvelles.

(31.00 euros, 304 p.)

ISBN : 978-2-336-00379-5, ISBN EBOOK : 978-2-296-50827-9

POUR LE FUTUR DE LA MÉDITERRANÉE : L'AGRICULTURE

Abis Sébastien

Si les révoltes des pays arabes méditerranéens ne sont pas des émeutes de la faim, les insécurités alimentaires et la fragilité des zones rurales constituent de puissants catalyseurs dans l'expression des revendications politiques en faveur d'une plus grande justice sociale et territoriale. Tout comme d'autres matières premières, les produits alimentaires sont fondamentaux dans l'équilibre et la stabilité de la nation. Cette réalité va-t-elle s'imposer dans l'agenda de coopération avec les pays méditerranéens ?

(Coll. Bibliothèque de l'iReMMO, 10.00 euros, 152 p.)

ISBN : 978-2-336-00221-7, ISBN EBOOK : 978-2-296-50781-4

RÉPUBLIQUE (LA) EN MÉDITERRANÉE

Diffusions, espaces et cultures républicaines en France, Italie et Espagne (XVIIIe-XXe siècles)

Sous la direction de Luis P. Martin, Jean-Paul Pellegrinetti et Jérémy Guedj

Fille de la Méditerranée, la République entretient avec cet espace géographique et culturel un lien historique privilégié. Dans le sillage et l'héritage de la République romaine des temps antiques ou des Républiques italiennes de l'époque moderne, République et Méditerranée se rencontrent de nouveau à l'époque contemporaine. Les diverses modalités participant du «phénomène républicain» se manifestent en plusieurs contrées selon des temporalités et des modes qui appellent une comparaison internationale.

(Coll. Cliopolis, 38.50 euros, 392 p.)

ISBN : 978-2-296-99442-3, ISBN EBOOK : 978-2-296-50393-9

LANGUES ET MÉDIAS EN MÉDITERRANÉE

Lachkar Abdenbi - Préface de Teddy Arnavielle

A travers l'étude des langues et des médias, plusieurs critères de reconnaissance interviennent pour donner une représentation d'un individu ou d'une culture dans un espace en évolution comme celui de la Méditerranée. C'est pour cette raison que les auteurs rendent compte, ici, de la situation des langues écrites ou orales en contact. En plus de l'aspect linguistique, socioculturel et communicatif, voici une vision d'ensemble des langues et des médias.

(Coll. Langue et parole, 24.00 euros, 242 p.)

ISBN : 978-2-296-96717-5, ISBN EBOOK : 978-2-296-50240-6

L'HARMATTAN ITALIA

Via Degli Artisti 15; 10124 Torino
harmattan.italia@gmail.com

L'HARMATTAN HONGRIE

Könyvesbolt ; Kossuth L. u. 14-16
1053 Budapest

L'HARMATTAN KINSHASA

185, avenue Nyangwe
Commune de Lingwala
Kinshasa, R.D. Congo
(00243) 998697603 ou (00243) 999229662

L'HARMATTAN CONGO

67, av. E. P. Lumumba
Bât. – Congo Pharmacie (Bib. Nat.)
BP2874 Brazzaville
harmattan.congo@yahoo.fr

L'HARMATTAN GUINÉE

Almamy Rue KA 028, en face
du restaurant Le Cèdre
OKB agency BP 3470 Conakry
(00224) 657 20 85 08 / 664 28 91 96
harmattanguinee@yahoo.fr

L'HARMATTAN MALI

Rue 73, Porte 536, Niamakoro,
Cité Unicef, Bamako
Tél. 00 (223) 20205724 / +(223) 76378082
poudiougopaul@yahoo.fr
pp.harmattan@gmail.com

L'HARMATTAN CAMEROUN

TSINGA/FECAFOOT
BP 11486 Yaoundé
699198028/675441949
harmattancam@yahoo.com

L'HARMATTAN CÔTE D'IVOIRE

Résidence Karl / cité des arts
Abidjan-Cocody 03 BP 1588 Abidjan 03
(00225) 05 77 87 31
etien_nda@yahoo.fr

L'HARMATTAN BURKINA

Penou Achille Some
Ouagadougou
(+226) 70 26 88 27

L'HARMATTAN SÉNÉGAL

10 VDN en face Mermoz, après le pont de Fann
BP 45034 Dakar Fann
33 825 98 58 / 33 860 9858
senharmattan@gmail.com / senlibraire@gmail.com
www.harmattansenegal.com

