

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 75 (2017)  
**Heft:** 3

**Artikel:** L'homme mondialisé aujourd'hui  
**Autor:** Cloet, Pierre Robert / Pierre, Philippe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823291>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'HOMME MONDIALISÉ AUJOURD'HUI<sup>1</sup>

PIERRE ROBERT CLOET

Université Paris Ouest Nanterre La Défense  
prcloet@free.fr

PHILIPPE PIERRE

Université Paris Dauphine  
philippe.pierre22@wanadoo.fr

➤ La mobilité géographique, les possibilités d'actions et d'interactions à distance, spatiale et temporelle, rendues possibles par les NTIC, s'accroissent pour certaines élites « cinétiques » à tel point qu'elles peuvent avoir le sentiment d'être en plusieurs lieux et dans plusieurs temps à la fois, contribuant à moins dissocier sphère intime où l'on se raconte et sphère publique où l'on se distingue. 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 (le monde comme société) et de la géographie (le monde comme territoire)? « Mondialité »? Ce texte souligne que pour une population de cadres mobiles que l'identification locale, nationale ou ethnique ne se dissout pas avec l'expérience répétée du voyage et de l'expatriation. C'est un jeu entre appartenances qu'il faut comprendre quand 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. Or, les travaux sur les pratiques des acteurs essentiels de la mondialisation restent rares, faute de pouvoir les approcher et les décoder. Pratiquant volontairement un détour philosophique vers la figure du rhizome, ce texte vise à enrichir la compréhension des régimes d'action en contexte multiculturel de trois populations différentes (sédentaires, doubles mobiles et ubiquistes).

Mots-Clés: Management interculturel, rhizome, stratégies identitaires, bricolage, déterritorialisation.

Diogène de Sinope est le père de l'expression « citoyen du monde ». Il 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 »?

---

<sup>1</sup> Une première version de ce texte a été publiée dans Élisabeth Navarro et Jean-Michel Benayoun, *Langue et diversité(s). Quelles stratégies interculturelles pour demain?*, Michel Houdiard Éditeur, 2017. Nous remercions vivement les auteurs de l'ouvrage.

Nous y verrons aussi comme interrogation la possibilité d'éprouver différentes scènes d'expression et de reconnaissance de soi: «Il m'arrive souvent, quand je dis sans y prendre garde: "ma vie", de me demander involontairement: "laquelle de mes vies?"»<sup>2</sup>?

La mondialisation 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'expansion<sup>3</sup>.

Pour cette élite privilégiée, et plus largement pour les couches supérieures de la société informationnelle des pays les plus riches<sup>4</sup>, l'exigence de se déplacer – dans les espaces physiques mais aussi numériques – ne cesse de s'amplifier. On convoque souvent l'expression de citoyens du monde pour qualifier leurs supposées compétences interculturelles. Nous rejoignons G. Deleuze et F. Guattari et leur intuition d'un passage d'un capitalisme largement sédentaire, métrique et hiérarchisé à un capitalisme lisse et déterritorialisant<sup>5</sup>. 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 de l'extension de la firme, des nouveaux projets à vivre avec les clients, des rachats ou fermetures de sites ou de chantiers). Cet article vise précisément à comprendre l'impact de cette épreuve de la mobilité géographique, qu'elle soit résidentielle ou quotidienne, et le type d'analyse sociologique qu'il devrait pousser à adopter. Nous poserons ainsi la question de «la multiplicité énonciative du je» d'une personne mobile<sup>6</sup>, de cette femme ou de cet homme «aux idées larges qui vit à l'hôtel, bref le cosmopolite»<sup>7</sup>. 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»<sup>8</sup>?

Nous soulignerons également 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 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 le 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 différen-

<sup>2</sup> S. Zweig, *Le monde d'hier*, Belfond, Paris, 1944 (1993), p. 9.

<sup>3</sup> R. Reich, *L'économie mondialisée*, Dunod, Paris, 1993.

<sup>4</sup> J. de Rosnay, «Ce que va changer la révolution informationnelle», *Le Monde Diplomatique*, Août 1996.

<sup>5</sup> G. Deleuze et F. Guattari, *Capitalisme et schizophrénie, tome 2: Mille plateaux*, Éd. de Minuit, Paris, 1980, p. 614.

<sup>6</sup> N. Pépin, *Identités fragmentées*, P. Lang, 2007, p. 117.

<sup>7</sup> R. E. Park, *La foule et le public*, Parangon, 2007.

<sup>8</sup> Y. Moulrier-Boutang, «Mondialisation: entreprises et main d'œuvre à l'heure du capitalisme cognitif», in Y. Michaud (Dir) *Qu'est-ce que la globalisation?*, O. Jacob, Paris, 2004, p. 156

cient des flux, se fondent des identités... Le principe du rhizome a pour «tissu la conjonction et... et... et...»<sup>9</sup>.

Les managers de très grandes entreprises 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'accueil<sup>10</sup>? 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? 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 article, la notion de bricolage identitaire. 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!».

Cet article invite à cerner ce qui pourrait être un programme de recherches à faire autour d'une anthropologie de la mobilité internationale à l'heure de la mondialisation de très grandes entreprises. Dans un premier temps, nous proposons un état des lieux descriptif des nouvelles élites émergent dans la mondialisation, avant de proposer un cadre théorique de compréhension de ces constructions élitaires. Enfin, nous proposerons une grille de lecture distinguant des disparités de pouvoir entre ces acteurs au regard de la mobilité.

## 1. ANALYSER DE NOUVELLES ÉLITES «CINÉTIQUES» OPÉRANT DANS DE TRÈS GRANDES ENTREPRISES.

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

<sup>9</sup> G. Deleuze et F. Guattari, «Rhizome», Mille Plateaux, Les Éditions de Minuit, Paris, 1980.

<sup>10</sup> J. W. Berry, «Acculturation et adaptation psychologique» in J. Retschitzki, M. Bossel-Lagos et P. Dasen, La recherche interculturelle, L'Harmattan, Paris, 1989.

considéré comme proche et familier s'est découvert aussi étrange. Le lointain est apparu au cœur de nous-mêmes<sup>11</sup>.

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 champ<sup>12</sup>?

Pour nous, l'«interculturel» se niche au cœur d'un triangle dont les pointes seraient: culture; acteur; situation. Ceci nous amène à distinguer le management «culturel» (renvoyant aux éléments incorporés depuis l'enfance et comparés de cultures à cultures) et le management «interculturel» en entreprise et en organisation (renvoyant pour nous aux choix d'appartenances et aux identités constamment en construction par l'entremise de l'interculturalité). Nos précédents travaux<sup>13</sup> font le constat de l'émergence de nouveaux acteurs de la mobilité internationale dans de très grandes entreprises contemporaines et aussi de l'inexistence d'une «internationale des cadres»

Le déplacement géographique ne constitue pas un dénominateur commun suffisant pour pouvoir considérer ces managers et dirigeants mobiles comme une seule et même catégorie. Envisager le déplacement comme simple tracé entre un point et un autre n'amène pas à comprendre ce qui lui donne du sens, une portée sociale au-delà du mesurable et du nombre de miles accumulés. La compréhension de ces formes nouvelles de mobilité serait différente à la fois de celle des situations d'immigration, de celle des expatriations durables des années soixante en entreprise ainsi que des formes de mobilité professionnelle analysées par des sociologues, comme R. Sainsaulieu ou C. Dubar, au cours des années quatre-vingt. Ne formant ni syndicat, ni instance de représentation collective, les nouveaux «grands mobiles» ne constituent 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 – homogènes<sup>14</sup>.

Afin de comprendre l'univers «mobilitaire», son sens et sa portée sociale, ceux qui s'y intéressent doivent répondre, à notre sens, au sein d'un monde social aujourd'hui hautement différencié, à une série d'interrogations:

- > Comment définir et décrire des «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 présence<sup>15</sup>? Depuis le repli radical sur sa culture d'origine et l'imperméabilité à la culture étrangère à la conversion qui fait que le cadre international ne se reconnaît plus comme affilié à son ancien système culturel, nos enquêtes concluent qu'il existe bien une pluralité d'expériences

<sup>11</sup> J. Demorgeon, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropos-Economica, Paris, 1996, p. 2.

<sup>12</sup> B. Lahire, *La culture des individus*, Armand Colin, Paris, 2004.

<sup>13</sup> Ces travaux portent à la fois sur les personnels expatriés (Laura Gherardi et Philippe Pierre, «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.) et sur les personnels en situation de pendularité bi-résidentielle (Pierre Robert Cloet, Violette Colomb, «Équilibrer mobilité et sédentarité: les stratégies d'adaptation du «poly-ancrage»», in A. M. Guénette, S. Von Overbeck, E. Mutabazi et P. Pierre, (dirs), *Management interculturel, altérité et identités*, Éditions L'Harmattan, coll. «Diversité culturelle et dynamique de l'organisation», Paris, 2014.)

<sup>14</sup> E. Ravalet, S. Vincent, G. Viry et V. Kaufmann, «Les grandes mobilités professionnelles, pour ou contre l'ancrage local?», *Journées APERAU 2014*, «Villes à vivre: le quotidien métropolitain entre ancrage et mobilité», UQAM, Montréal, 2014

<sup>15</sup> C. Camilleri «Cultures et stratégies: ou les mille manières de s'adapter», *Sciences Humaines*, n°16, Avril 1992.

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»?

- > Comment l'acteur en situation réalise-t-il un «bricolage identitaire»? La notion de bricolage rend utilement compte du fait qu'un individu peut activer 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?»<sup>16</sup> émerge parce que l'individu doit, personnellement, produire une cohérence et une série d'ajustements que ne peut plus garantir le système<sup>17</sup>. 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 davantage sans céder aux sirènes d'un modèle d'action «autotélique» où l'individu aurait «prise» sur les éléments de son environnement culturel et pourrait sans cesse renvoyer les codes culturels selon les interlocuteurs et les contextes.
- > La mobilité est-elle principe équitablement réparti ou voit-on une «disparité du pouvoir d'être mobile»? 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 faut-il pas, d'une part, veiller à ne pas confondre déplacement et mobilité car aller loin ne vous dépayse pas forcément? Le déplacement comme mode de vie spécifique offre t'il toujours, d'autre part, un rapport à l'altérité et une expérience vécue du changement?

Selon nous, ces questionnements trouveront des éléments de réponse dans une dialectique que nous nommons du «saule» et du «nénuphar»<sup>18</sup>. Il est 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'iceberg<sup>19</sup> ou de l'arbre solidement enraciné. Comment, en intégrant des vies<sup>20</sup> et identités «plurielles», aider à renouveler, dans le champ du management interculturel, notre compréhension du concept de culture et d'un modèle implicite de cohérence des comportements?

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> F. Dubet, *Le travail des sociétés*, Le Seuil, Paris, 2009.

<sup>18</sup> P.-R. Cloet et P. Pierre, *L'Homme mondialisé*, à paraître, 2017.

<sup>19</sup> N. Prime, «Cultures et mondialisation: l'unité dans la diversité», *L'Expansion Management Review*, pp. 52-65, 2001.

<sup>20</sup> B. Lahire, *L'homme pluriel*, Armand Colin, Paris, 1998.

Dans de nombreux textes illustrant ce qui relève de l'idéologie managériale<sup>21</sup>, 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 de sens qu'ils mettent en œuvre pour affronter des dilemmes pratiques.

Nos sociétés contemporaines sont marquées, pour les plus personnes les plus aisées et les plus agiles, par la mobilité des rôles. Dans nos sociétés, plutôt que d'appliquer des comportements dictés par les statuts, les individus 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<sup>22</sup>.

Les individus doivent ainsi de doter «d'un appareillage identitaire» à géométrie variable dans des institutions édifiées pour traiter des individus «unidimensionnels»<sup>23</sup>. Comment explorer empiriquement cette compétence à travers différents régimes culturels?

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. En quoi la mobilité est-elle génératrice ou révélatrice d'identités? 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?

Nous devinons 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»<sup>24</sup>.

Il conviendra alors de mieux comprendre comment s'articulent les jeux des acteurs extérieurs vis à vis des acteurs de masse, des acteurs stratégiques mais aussi des acteurs que F. Piotet et R. Sainsaulieu nomment eux-mêmes «multipolaires»<sup>25</sup>. Avec une revendication, celle de pouvoir construire une identité, une définition de soi-même, d'accéder à un sens là où on est et pour ce que l'on fait<sup>26</sup>. Ce qui apparaît, c'est un jeu identitaire qui n'est pas seulement dans un «entre-deux», où l'individu joue sa culture par rapport à une autre. La mobilité apparaît comme une épreuve et comme un jeu, là où on ne l'attendait pas. Épreuve comme au sens d'évènement, de catastrophe, d'expérience, de rencontre. Jeu comme stratégie de relation, de rejet, d'embellissement, de travestissement. Comme nous l'apprend Alain:

<sup>21</sup> Nous pensons, par exemple, au best-seller de T. Peters et R. Waterman, *Le prix de l'excellence*, paru au début de la décennie des années 1980.

<sup>22</sup> L. Boltansky, È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999, p. 559

<sup>23</sup> F. De Singly, *Les uns et les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, A. Colin, Paris, 2003.

<sup>24</sup> C. Dubar, «Agent, acteur, sujet, auteur: du pareil au même?», *Communication au 1er Congrès de l'AFS*, 2004.

<sup>25</sup> F. Piotet et R. Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, PFNSP & ANACT, 1994, p. 210.

<sup>26</sup> *ibid.*, p. 274.

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<sup>27</sup>.

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 quel que soit l'angle par lequel on le voit. En réalité et suivant une analyse semblable, l'identité individuelle est comme un diamant, comme 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 facettes<sup>28</sup>. Identité et histoire, en écrivant le texte de ses actions, en saisissant l'autre en soi et pas simplement le même, sont perpétuellement liées.

## 2. PRATIQUER LE DÉTOUR PHILOSOPHIQUE POUR ENRICHIR LA COMPRÉHENSION DES RÉGIMES D'ACTION EN CONTEXTE MULTICULTUREL.

Pour autant, cette dimension de jeu ne peut se comprendre que par l'analyse de l'accueil des événements. Pour cela, nous proposons un détour philosophique par les notions d'effets de surface, d'incorporels et de champ des possibles.

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»<sup>29</sup>. 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, le plus enfoui est devenu le plus manifeste, selon G. Deleuze<sup>30</sup>. 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

<sup>27</sup> Alain, *Éléments de philosophie*, Gallimard, Paris, 2006, pp 27-29.

<sup>28</sup> G. Verbunt, *La société interculturelle*, Le Seuil, 2001, Paris, p. 44.

<sup>29</sup> É. Bréhier, *La théorie des incorporels dans l'ancien stoïcisme*, Vrin, Paris, 1928, p. 11-13.

<sup>30</sup> G. Deleuze, *Logique du sens*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1969, p. 17.

planifie»<sup>31</sup>, renvoyant au constat fait par P. Valéry que «ce qu'il y a de plus profond dans l'homme, c'est la peau»<sup>32</sup>. 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-valises<sup>33</sup>, lorsqu'il «jongle avec des mots sans noms»<sup>34</sup>. Cette notion d'incorporels éclaire ces costumes dont les grands mobiles se parent pour évoluer en contexte de travail multiculturel et qui sont autant de peaux comme autant de moi. Je est peau<sup>35</sup>, interface entre une subjectivité et une réalité propre au dehors des choses.

Si l'Autrichien en moi hausse les épaules, veut parler fort, le Britannique qui loge en moi aussi, puisque ma mère m'a eu et élevé près de Birmingham, le forcera à moins d'outrance. Ce dialogue permanent je le vis. J'ai fini d'ailleurs par le dompter un peu au fil de mes voyages, de mes errances! N'en parlez pas à notre Directeur des Ressources Humaines, il croit que je suis Allemand<sup>36</sup>.

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. Il en va moins, pour nous, de récuser l'effectivité du poids des normes sociales et des déterminismes culturels que de modifier leur statut explicatif. L'influence simmélienne, de certains apports de la psychologie culturelle américaine<sup>37</sup>, celle de C. Camilleri, la théorie stoïcienne des incorporels et la logique des multiplicités de G. Deleuze et F. Guattari sur nos travaux sur les managers mobiles nous font apparaître que depuis les structures profondes, certes primitivement issues des mêmes référentiels classiques, émergent des figures externalisées, montrées, 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.

Dans nos travaux, il y a bien comme un «brouillage» des catégories nationales<sup>38</sup>. Chez les managers mobiles avec qui nous avons travaillé, l'identification nationale ou ethnique ne s'est pas dissoute avec l'expérience répétée du voyage. Ce que nous avons vu apparaître

<sup>31</sup> Ibid. p.19-20.

<sup>32</sup> P. Valéry, *L'idée fixe*, La Pléiade, Œuvres II, Paris, pp. 215-216.

<sup>33</sup> L. Carroll, *De l'autre côté du miroir*, Tout Alice, Flammarion, Paris, 1979, pp. 275-287.

<sup>34</sup> C'est ainsi que le chanteur H.-F. Thiéfaine 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).

<sup>35</sup> Selon l'expression de P. Forest.

<sup>36</sup> Extrait d'entretien repris de Philippe Pierre, «La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français», Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Mai 2000.

<sup>37</sup> 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.

<sup>38</sup> P. Pierre, «Les figures identitaires de la mobilité internationale. L'exemple d'une entreprise pétrolière», *Sociétés contemporaines*, 41-42, Octobre 2001.

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 professionnelles<sup>39</sup>. 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.

C'est 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 cours<sup>40</sup>, pour nous, engendrent une production différentielle des cultures. 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.

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<sup>41</sup>.

Une conséquence pratique de ces éléments philosophiques tient dans la répartition inégale et asymétrique des éléments de pouvoir et de domination en fonction des capacités à se rendre mobile et à jouer des événements présentés dans le temps et dans l'espace. Analyse historique des faits culturels et compréhension des identités sont indissociables pour toute recherche interculturelle.

### 3. ÉTUDIER TROIS FIGURES DE LA MONDIALISATION EN COURS DES TRÈS GRANDES ENTREPRISES: SÉDENTAIRES, DOUBLURES MOBILES, UBIQUISTES.

Dans la population salariée des firmes mondialisées étudiées, la figure des «ubiquistes» est celle qui résout le mieux ces incompatibilités spatio-temporelles. Leur ancrage social est spatialement multiple et se fonde sur la mobilité des autres. 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 social<sup>42</sup>. Nous nommerons ces collègues leurs «doublures». Pour notre part, nous avons appelé doublures les individus mobiles qui par cette mobilité

<sup>39</sup> E. M. Lipiansky, I. Taboada-Leonetti et A. Vasquez, «Introduction à la problématique de l'identité», *Stratégies identitaires*, PUF, Paris 1997.

<sup>40</sup> D. Martin, J.-L. Metzger et P. Pierre, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Le Seuil, Paris, 2003.

<sup>41</sup> G. Deleuze et F. Guattari, «*Rhizome*», *Mille Plateaux*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1980

<sup>42</sup> P. Bourdieu, «Le capital social. Notes provisoires», *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, janvier, pp. 2-3, 1980.

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 (ou sédentaires), et doublures mobiles des ubiquistes. Dans les deux cas, la construction de réseaux sociaux représente l'élément différenciant des catégories.

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... Ils 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 sans l'autorisation de la hiérarchie à être présent à des bouts de réunion, des séquences de séminaires...

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 valorisants<sup>43</sup>. Les ubiquistes sont des individus qui parviennent à accélérer ou ralentir la vitesse d'utilisation du dé du philosophe Alain! En ce sens, ce sont eux qui tirent le plus de profit des incorporels et effets de surfaces associés car la démultiplication de leurs «facettes» par leur réseau, qui amplifie encore davantage leur champ des possibles.

Les «ubiquistes» sont unis à leurs représentants par des liaisons permanentes et utiles 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, que l'on ne peut en rien réduire aux relations objectives de proximité dans l'espace physique et géographique.

Le rendement de ce travail d'accumulation et d'entretien du capital social est d'autant plus grand que ce capital est ramifié dans l'entreprise, 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»<sup>44</sup>. 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, disposent des attributs de la puissance et des pouvoirs en ce sens d'une agilité de connexion et de déconnexion des liens sans cesse renouvelés<sup>45</sup>.

Les doublures, pour leur part, disposent d'un degré inégal de pouvoir, et, par leur action, permettent d'entretenir un capital collectif: «dans la mesure où ses actions, ses paroles, sa

<sup>43</sup> D. Maillat, «Mobility channels: an instrument for analysing and regulating the local labour market», *International Labour Review*, 123, 3, 1984, pp. 349-363.

<sup>44</sup> P. Bourdieu, «Le capital social. Notes provisoires», *Actes de la recherche en science sociales*, n° 31, 1980, pp. 2-3.

<sup>45</sup> 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.

personne font honneur au groupe»<sup>46</sup>. Le travail de ces doublures risque parfois d'entraîner à la fois un discrédit et un malentendu culturel.

On peut distinguer 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 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...). Il laisse entrevoir 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»<sup>47</sup>. Il indique alors «tout le capital collectif pouvant être individualisé dans un agent singulier qui le concentre»<sup>48</sup>. 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 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»<sup>49</sup>.

La mobilité physique géographique n'est pas un temps de liaison neutre entre une 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, selon nous, à pratiquer une sociologie interculturelle de l'expérience qui se centre moins sur le collectif et la stabilité que sur la dimension individuelle, en interaction et en mouvement. Une sociologie qui soulignerait également des facultés de choix accrus (le champ des possibles) et moins forcément guidées par la situation familiale, l'expérience et le plan de carrière quand les cadres vivent une mobilité internationale.

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.

Désormais, c'est bien moins l'opposition mobile/immobile que l'opposition mobile/ubiquiste qui indique des asymétries de pouvoir entre groupes sociaux<sup>50</sup>.

Avec cette nouvelle donne, dans ce nouveau contexte, les individus mobiles vont inventer de nouvelles formes stratégiques identitaires appropriées à ces formes et ces champs de mobilité.

<sup>46</sup> P. Bourdieu, «Le capital social. Notes provisoires», *Actes de la recherche en science sociales*, n° 31, 1980, pp. 2-3.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> L. Gherardi, *La mobilité ambiguë. Espace, temps et pouvoir aux sommets de la société contemporaine*, Saarbrücken, Éditions Universitaires Européennes. 2010, p. 37.

Ainsi que nous l'avons développé dans cet article la métaphore du rhizome permet 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 nous seulement par des programmations mentales ou des référentiels de sens, mais surtout par des frottements de surface lors d'événement, de catastrophe, d'influence des «incorporels» des stoïciens. Seuls les sédentaires purs échappent à ces frottements. Au mieux, sans bouger, ils rencontrent les mobiles.

Et c'est donc parmi ces derniers 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, de ces doublures mobiles sur les sédentaires se nourrit de ces deux dernières; elle influe sur leurs rôles sociaux et économiques et donc leur pouvoir.

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.»<sup>51</sup> 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 mobilité.<sup>52</sup> Il s'agirait ainsi de ressources des ubiquistes pour assurer une coprésence des êtres ou des acteurs et donc une nouvelle forme de capital dont on doit contrôler l'accès et les conséquences<sup>53</sup>.

Ainsi l'approche interculturelle de la mobilité, en privilégiant l'acteur en situation, permet de déterminer les jeux et stratégies utilisés et mis à profit par les personnes mobiles dans leur approche des événements. Elle nous a permis de mettre en évidence des catégories face à la mobilité: ubiquistes, doublures mobiles et sédentaires. Ces catégories ne sont pas sans conséquences sur l'asymétrie des atouts et pouvoirs, que nous approfondissons sous les termes de réticulabilité et de motilité.

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 destin 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 motilité seraient des conditions sine qua non pour définir ce qu'est un talent.

<sup>51</sup> V. Kaufmann, *Les paradoxes de la mobilité, Bouger, s'enraciner*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2008, pp. 30-31.

<sup>52</sup> P.-R. Cloet, V. Colomb, «Équilibrer mobilité et sédentarité: les stratégies d'adaptation du poly-ancrage», in A. M. Guénette, S. Von Overbeck, E. Mutabazi et P. Pierre, (eds), *Management interculturel, altérité et identités*, Éditions L'Harmattan, coll. Diversité culturelle et dynamique de l'organisation, Paris, 2014.

<sup>53</sup> T. Cresswell, Justice sociale et droit à la mobilité, in S. Allemand, F. Ascher et J. Lévy (dir), *Les sens du mouvement*, Éditions Belin, Paris, 2004, pp. 145-153.