

Philippe PIERRE¹

LA VIE PROFESSIONNELLE COMME UN RECIT. L'IDENTITE NARRATIVE DES CADRES INTERNATIONAUX DANS L'ENTREPRISE MONDIALISEE

L'avion, le fax, Internet, les quotidiens internationaux, « synthèses de la journée de la planète », facilitent les échanges entre individus. Ils symbolisent une vitesse qui a comme rapetissé la terre et confirmé un « sens immédiat » du monde, où l'important est certainement moins de connaître les trésors des ancêtres que de savoir ce que font nos contemporains. En ces temps de convergence promise, les hommes en seraient amenés, comme le dit le proverbe, à ressembler plus à leur temps qu'à leurs pères !

La mondialisation apparaît ainsi porteuse d'un arrière plan culturel, d'une dimension imaginaire, mettant l'accent sur un homme neuf qui, prémuni du chauvinisme, bondissant par dessus les frontières, serait en train de croître dans les quartiers favorisés des mégapoles planétaires. Profitant des possibilités offertes par une nouvelle « ubiquité technologique » (téléphones portables, liaisons satellites, messageries...), par le fait d'être en communication sans être nécessairement en face-à-face, cet homme est fier d'être relié et d'être mobile.

La diffusion de ce nouvel imaginaire, que nous avons ailleurs qualifié de « globalitaire »¹, a fortement partie liée avec un processus de valorisation (réhabilitation ?) de l'entreprise comme institution sociale autonome, affichant sa vocation à prendre le relais des gouvernements nationaux dans la construction d'un lien social universel. Elle est largement portée par les cadres et dirigeants de firmes multinationales qui détiendraient l'heureux privilège de vivre à la frontière de leur culture, à la frontière entre cultures, et ce faisant, n'auraient pas peur de l'altérité parce que le métissage et la combinaison des cultures serait le meilleur de leur existence même.

Cet article vise tout d'abord à souligner qu'en entreprise, ce n'est justement plus seulement la figure de l'immigré ouvrier, déraciné à Billancourt², gagnant son pain à la sueur de son front et cachant toujours ses origines culturelles et religieuses, ni plus seulement celle de marginaux renvoyés aux tâches les moins nobles et censés demeurés au stade de la *Gemeinschaft*³, qui alimentent les recherches nouvelles sur l'identification ethnique mais que, de manière croissante, les manipulations des identifications, entre tradition et modernité, sont le fait de cadres supérieurs mobiles ou de diplomates d'organisations transnationales⁴. Dans les années 1960 et 1970, en Europe, l'immigration est de nature économique, issue des anciennes colonies et est connotée par les notions de handicap, de réactivation « mécanique » du passé et de stigmat. Aujourd'hui, dans un système mondialisé, pour une minorité de cadres internationaux, qui ne veulent pas se fondre dans un moule uniforme et préserver certaines de leurs spécificités culturelles et linguistiques, le rapport à l'Autre comme étranger en entreprise, est davantage connoté par les notions de jeu autour de l'identité, d'espace professionnel de concurrence et de tentative de négociation de ses différents enracinements.

Derrière l'immédiate « adhésion » réclamée par les dirigeants, se dévoile, au cours de la mobilité internationale et de l'expérience du dépaysement, un travail réflexif entre la subjectivité de l'individu, son passé, ses origines, ses rôles professionnels et le caractère assigné de son statut social. Le brassage en équipes plurinationales et le vécu du déplacement géographique aiguissent même le sens d'une revendication culturelle et balayent ainsi, et de manière surprenante, l'idée d'une élite mondiale homogène. Ce double mouvement par lequel des cadres internationaux continuent à s'approprier l'esprit de la communauté à laquelle ils appartiennent, et en même temps, s'identifient à des rôles professionnels en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace hors de leurs contextes culturels d'origine mérite d'être appréhendé d'un point de vue psycho-sociologique (Section I). 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 fait en réalité le

¹ : Philippe PIERRE est chercheur au sein du Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (LSCI/CNRS). Il occupe aussi des fonctions de gestionnaire des ressources humaines dans une grande entreprise française et enseigne le management interculturel dans plusieurs institutions internationales (Sciences-Po Paris, HEC Bruxelles, Celsa-Université Paris IV Sorbonne...).

trait commun de ces hommes mobiles sinon dépayés, c'est peut être aussi un travail incessant et parcellaire de mise en récit de leur existence professionnelle. Les cadres internationaux semblent construire leur identité, en écrivant le texte de leurs actions au fil des contacts en terre étrangère, en saisissant « l'Autre » en eux et pas simplement en traquant « le même » au cours du temps. 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 (Section II). Ce que révèle si bien l'expérience des cadres internationaux, c'est ce processus de construction de différents « mondes » qui ont un sens pour eux et au sein desquels ils se situent et situent les leurs : mondes professionnels, politiques, religieux, familiaux, associatifs...⁵. La mobilité internationale s'apparente à un récit que l'on se raconte à soi-même mais qui ne débouche que rarement sur de la solidarité collective (il n'existe guère par exemple de syndicats de cadres internationaux), sur de l'amitié transfrontalière ou sur de la citoyenneté multiple. Elle est souvent porteuse d'une face sombre de l'esprit de conquête, faite d'isolement et de souffrance au travail, de difficulté à prendre forme dans le regard de l'autre (Section III).

1, Mobilité internationale et chocs intraculturels

« Faire l'expérience de la mobilité internationale, c'est souvent voir disparaître les points de repères culturels habituels qui balisent et simplifient la vie en société dans son pays d'origine. C'est aussi constater que les différents « chocs culturels » ressentis font que l'environnement de sa nation ou de sa famille prend subitement une importance exagérée et est fortement idéalisé. Avoir le souci exagéré de la propreté et du contact physique, se préoccuper de manière quasi-obsessionnelle des problèmes de nourriture, d'eau potable, de literie... être victime d'accès de colère à propos des retards, du non-respect d'un ordre du jour lors d'une réunion... refuser catégoriquement d'apprendre la langue du pays hôte... Tout cela n'est pas grave si l'on sait que ces manifestations sont souvent temporaires et si l'on possède les ressources suffisantes pour leur donner sens » explique un responsable de formation en charge de « séminaires de préparation à la vie expatriée » dans une firme pétrolière française d'envergure mondiale⁶.

Ce témoignage contraste avec le fait que la mobilité internationale en entreprise apparaisse souvent comme une expérience mythifiée. Nulles fractures constatées de l'identité, nulle expérience malheureuse du cadre cosmopolite. Au travers de mobilités géographiques répétées, la socialisation professionnelle des cadres est envisagée en effet comme un processus progressif permettant de développer continûment une grande capacité d'adaptation aux situations de travail, des « propriétés d'inter-action » avec ses collègues et subordonnés, et d'assumer, non seulement la séparation, mais aussi la liaison entre différents espaces et groupes sociaux traversés dans l'entreprise. Les dirigeants d'entreprise cherchent à cultiver chez leurs cadres ces qualités de « flexibilité » en fondant les conditions d'un management interculturel par le renforcement de la mobilité⁷.

Or, ce « schéma » promu par la plupart des dirigeants d'entreprise, où les processus de socialisation des cadres internationaux débouchent nécessairement sur une pleine participation économique sans reniements culturels et le passage d'un cadre de vie à un autre sans antagonisme, n'éclaire pas la situation vécue de ces individus dont l'intense activité professionnelle les oblige plutôt à assumer des situations renouvelées de « transplantation culturelle ».

Pour qualifier la circulation « bienfaisante » de leurs ressources humaines, les dirigeants utilisent d'ailleurs souvent les images du système nerveux ou de l'univers neuronal. Dans la grande firme intégrée des années soixante-dix, chaque service ne travaille que pour un seul client alors que, dans l'entreprise « mondialisée », les dirigeants misent sur les effets d'apprentissage, la capacité de résolution de problèmes variés du personnel mobile et chaque service travaille pour plusieurs services en relation de clients. Parce que la transmission de l'information est source de productivité, les cadres internationaux tirent donc leur rareté plus d'un savoir sur l'organisation que d'un savoir « académique » ou « professionnel », deviennent des « manipulateurs de symboles »⁸ 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. Les compétences utiles sont d'abord locales, circonstancielles, puis, intériorisées et

comprises par les cadres internationaux, elles deviennent transposables et « mondialisées », relèvent véritablement de l'expérience personnelle et mobilisées à partir d'un capital social large. Le capitalisme actuel propose ainsi un monde moins hiérarchisé, fustigeant la rigueur réglementaire, la monotonie et l'absence d'initiative au travail, et noue un pacte avec certaines valeurs de l'esprit de 1968 comme l'expression authentique de soi, au travers d'entreprises éclatées en unités semi-autonomes⁹. L'essentiel est pour chacun de maintenir sa capacité d'engagement sur des projets transitoires. En rupture avec un imaginaire (en perte) 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'organisation, l'entreprise « mondialisée », ouverte aux recrutements et à l'intégration de cadres internationaux issus de filiales ou d'entreprises absorbées, a tendance à devenir davantage affaire d'« individus » en situation d'apprentissage permanent¹⁰.

Dans cette perspective aussi, les phénomènes relationnels au travail obéiraient aux mêmes lois que les sciences exactes. Il s'agit simplement d'en découvrir les règles. Tandis que les émotions, les sentiments pourraient toutes se traduire en équations et en statistiques, affectivité et sensibilité ressortent du domaine des passions qu'il s'agit de maîtriser en toutes circonstances. Et l'homme d'entreprise, s'il le veut, a prise sur ces forces qui ne lui sont donc pas « extérieures ». Dans cette logique, l'altérité culturelle n'existe que comme variation de processus généraux fondés sur l'unité profonde du psychisme humain. L'idéal de la compétence interculturelle est le « global player » ou cadre cosmopolite chez qui on cherche à développer une flexibilité plus importante et aussi réduire le stress résultant de ses actions à l'étranger. Cette tendance des dirigeants d'entreprise à « naturaliser » les comportements au travail des cadres supérieurs et cadres moyens des firmes multinationales, à les envisager comme une catégorie homogène, sans « histoire », ralliée pour toujours aux exigences du capitalisme se retrouve également dans la majorité des travaux en sciences sociales. Ainsi, dans un ouvrage récent et 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, par une valorisation des qualités d'adaptation 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 entre les affects et la rationalité économique considérée comme « a-éthique » (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 » »¹¹.

Pour les cadres les plus en vue¹², pourtant, la mobilité géographique et fonctionnelle, fait culminer le principe qui veut que « le changement soit l'essence même d'une carrière »¹³, 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 de « l'anxiété existentielle ». Il convient d'être « maître de soi », « possesseur de soi », et cet effort requis à l'échelle de nos sociétés contemporaines, a certainement partie liée 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 »¹⁴. 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 entre « Système » et « monde vécu » (J. HABERMAS) et les empêchant de s'ériger en Sujet (A. TOURAINE). La colonisation de leur « monde vécu » par la (froide) rationalité du monde du travail touche aussi les élites économiques !

Aux prises avec différents milieux d'accueil, la mobilité internationale va ainsi inciter les cadres à reconnaître la présence en eux d'un étranger déprécié, aimé ou idéalisé, parfois à reformuler leur sentiment d'appartenance en acte de revendication.

Dans un processus dialectique de perception réciproque dans lequel s'affronte les forces de l'exclusion et de l'assimilation vis-à-vis de la société d'accueil, celui qui se déplace pour découvrir le monde est le plus souvent découvert à son tour en ses différences. Une culture naguère encore

familière est rendue « étrangère » en soi par l'expatriation. Ce qui soudain surprend, c'est de réagir intérieurement, dans une expérience du dépaysement, à sa propre culture d'origine, intériorisée dès le plus petit âge. L'altérité culturelle est alors d'abord une réalité intérieure, subjective et affective qui fait qu'elle ne se construit pas seulement en opposition à d'autres groupes extérieurs (les gens du pays hôte, les collègues étrangers, les compatriotes et leurs familles...) mais aussi en rapport avec cet autre que l'on sent en soi, carrefour de plusieurs appartenances qui soudain interfèrent. On peut parler de « self shock » comme R. S. ZAHARNA¹⁵, comme sollicitation massive de la subjectivité du sujet dépaycé, confronté à ses propres faiblesses, et comme intériorisation du choc dû à la différence dont les autres sont porteurs. Dans cette dynamique, la culture devient autant un sujet qui se dit que ce qu'un observateur peut en dire. En somme, l'acteur à l'étranger s'identifie in actu aux typifications de conduite socialement objectivées, mais rétablit une distance vis-à-vis de ces dernières à partir du moment où il réfléchit après coup sur sa conduite au travail et en dehors. Cette distance entre l'acteur et son action peut être maintenue dans la conscience et projetée dans des répétitions futures des situations rencontrées. Mais 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 d'un certain capital culturel et d'un registre d'identités « disponibles », distinguant les héritiers de la mobilité internationale des moins aguerris¹⁶.

Les dirigeants en entreprise, nous l'avons dit, ont tendance à tenir comme loi générale des comportements que plus les conditions objectives d'exercice professionnel évoluent, plus les individus sont soumis de manière précoce à des expériences socialisatrices contradictoires hors de leurs contrées d'origine, et plus a tendance à s'affermir, chez les cadres internationaux, une capacité à faire face aux changements, et à s'instaurer un équilibre entre les diverses fracturations du Moi personnel et du Moi social. La conception managériale implicite qui découle de cette proposition est que l'accumulation des changements de modes de vie, des environnements de travail ou familiaux, fait 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 autre.

Au mieux, les difficultés sont envisagées comme des ruptures dans les « routines de vie »¹⁷, entendues comme « programmations » mentales et comportementales acquises très tôt. Avec l'utilisation souvent abusive d'auteurs comme G. HOSFTEDE¹⁸, C. HAMPDEN-TURNER¹⁹ ou F. TROMPENAARS²⁰, le degré d'adaptation au nouvel environnement est représenté à travers une courbe en U selon l'axe du temps (après une phase d'euphorie vient le temps de l'abattement ou celui de « la reprise en main »...), rendant obligatoire la préparation « cognitive » au voyage lors de séances de formation à l'interculturel.

Dans l'immense majorité des cas, les dissonances identitaires qui touchent les cadres internationaux sont tuées ou plutôt censées être « enveloppées » dans une culture commune de référence (« l'esprit d'entreprise »), et chacun des cadres doit parvenir à assumer les tensions qui résultent d'éventuels chocs « acculturatifs » liés 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, associatifs ou religieux...). Pour les cadres internationaux, pourtant, se pose souvent la question de savoir à continuer à être ce qu'ils ont été dans un monde où ce qu'ils sont semble ne plus exister. Cette inadéquation entre sentiment d'appartenance et contexte socio-professionnel peut conduire, dans certaines étapes de sa vie, soit au doute identitaire (je ne sais plus qui je suis), soit à un sentiment de facticité de son identité (à une sorte d'identité fantôme) soit à une négation de soi (je ne suis plus rien), soit à une sur-affirmation de soi (je revendique et affirme ce que l'on me dénie), soit à une conversion de soi (je règle mon pas sur les pas de mon « nouveau père »)²¹.

Confrontés à la même situation d'acculturation, nos enquêtes confirment que tous les individus ne feront pas le choix des mêmes stratégies. Face à la menace de l'altération, le sujet s'emploie à développer des procédés incitant l'autre à le reconnaître de la façon qui lui convient. Les individus ont tendance à recourir à des stratégies d'évitement des conflits en se préservant par le recours à une cohérence comportementale simple ou complexe, soit à adopter des stratégies de modération des conflits de codes. Sur ce point, C. CAMILLERI a su distinguer tout d'abord les

conduites de ceux qui cherchent à occulter les contradictions entre codes originels et nouveaux codes, soit en s'enfermant dans un cadre culturel unique (la décoration de l'habitat montre, par exemple, comment l'espace peut être vécu comme une métaphore de ce qui se passe au pays des origines), soit en pratiquant l'alternance des codes selon les circonstances. C. CAMILLERI a su également distinguer les conduites de ceux qui affrontent les contradictions, les cadres hétérogènes, soit dans le sens syncrétique d'un bricolage indifférent à la logique rationnelle (de manière à maximiser les avantages offerts par l'un ou l'autre des systèmes culturels), soit dans le sens synthétique d'une liaison de traits empruntés aux codes culturels. Alors que les premiers ne se préoccupent pas de justifier nécessairement leurs manipulations, les seconds donnent l'impression d'individus qui ont des facultés de se couper d'eux-mêmes, de poser des cloisons avec ce qui dérange. Ils argumentent toujours comme cet homme qui soutiendra que tel item moderniste est déjà repérable dans le Coran.

On peut écrire que, pour les immigrés comme pour les cadres internationaux, le problème principal rencontré par les sujets en situation de choc acculturatif réside dans la tension entre les codes culturels en présence, menaçant ainsi leur construction identitaire et le sens que chacun donne à son environnement et à lui-même. Toutes les traversées de l'espace, tous les mouvements géographiques sont aussi des traversées des hiérarchies sociales, et toute mobilité est aussi l'objet de ce que les psychologues appellent un processus d'effectuation identitaire. L'obligation est forte de faire concorder ce que l'on pense de soi et ce que les autres pensent de vous. Plus, l'identité des cadres internationaux s'établit dans une tension entre ce qui est subjectivement revendiqué par le sujet et ce qui lui est socialement accordé par le milieu d'accueil.

2, Voyage, récit et réflexivité. L'identité comme acte de narration des cadres internationaux.

Les artistes, on le sait, ont la capacité de faire naître ce que l'on peut appeler des scénarii interprétatifs de leurs existences mais ce privilège n'est pas le seul apanage des poètes, musiciens, écrivains, peintres... Dans cet article, nous voulons montrer que la construction de l'identité de cadres internationaux s'apparente à un « bricolage », en relation avec ces « autres intérieurs », ces fantômes d'autrui que chacun porte en soi. Un bricolage sans que les différentes stratégies de l'identité, que notre travail de recherche a consisté à tenter de reconstruire, ne soient jamais le résultat de finalités conscientes, clairement exprimées par les individus et ne consistent en des professions d'identité exprimées de façon claire. Comment la dimension narrative de l'identité forme, en cela, une composante essentielle et énigmatique du soi des cadres internationaux ? Selon quelles modalités ces individus font vivre un rapport de « non-congruence » (P. RICOEUR, 1997) entre leurs propres vies et la réalité sociale avec un travail de l'événement en intrigue et de la contingence en histoire de vie ?

Les migrants de façon générale, et les cadres internationaux également, se trouvent contraints par leur état, de raconter, beaucoup plus souvent que les autochtones, leurs parcours, leurs origines, de cerner dates d'arrivée, de mariage, de naissance, motifs de séjour à toutes sortes d'autorités (administrations, banques, collègues de travail, voisins, police...) ²². Les migrants et les cadres internationaux partagent cette nécessité de devoir aussi construire une « mémoire familiale ». Plus que d'autres, ils témoignent d'un intérêt pour eux de laisser une trace (écrit, photos, dessins, vidéos) afin de construire patiemment l'histoire du parcours des leurs.

On peut constater que l'unité que les cadres internationaux se façonnent se construit verticalement dans le rapport entretenu avec leurs propres temporalités et horizontalement dans leurs rapports aux autres ²³. Ces deux mouvements ne s'opposent pas mais renvoient l'un à l'autre dans un jeu d'échange répété. En ce sens, on peut dire que « raconter sa vie apparaît (...) comme une tentative de prendre en main ce moi qui nous échappe tant il est l'enjeu d'autre chose que lui-même » ²⁴. Le plus court chemin de soi à soi apparaît ici la parole de l'autre. La « mise en je » de leur histoire par les cadres internationaux ne peut se faire que par une « mise en jeu » dans le groupe de leurs différentes manières d'être des porteurs de culture ²⁵.

« Les premiers temps de l'adaptation au Brésil ont été difficiles en expatriation » témoigne un cadre 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».

La production du sens dans une forme de récit révèle l'activité des cadres internationaux, narrateurs qui ordonnent, dans une totalité intelligible, chacun des éléments de leurs expériences selon la perception qu'il ont d'eux-mêmes et du déroulement cadencé de leur existence. Cette 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 cadres 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 »²⁶. 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 cadres internationaux.

Déjà C. SCHIFF a remarqué que « l'expérience de la migration, en tant qu'elle est un arrachement à la familiarité et une rupture avec un parcours de vie intégré dans une norme sociale qui va de soi, oriente fortement l'investissement identitaire des individus vers le passé et vers le futur »²⁷.

J. C. KAUFFMAN, 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 ». 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 ».

J. C. KAUFMANN en déduit le paradoxe suivant, qui serait, plus largement, 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 »²⁸.

Dans cette perspective, le discours des acteurs est intéressant car il est en lui-même une pratique qui agit sur la réalité à laquelle il se réfère. C'est la parole qui fait des actes un système de significations. Ce que montre précisément les cadres internationaux, c'est que s'identifier, c'est peut être d'abord « se mettre en mots »²⁹. « Toute histoire de la vie est une écriture de la vie, c'est à dire une construction et une appropriation par le langage »³⁰. Parce que, selon l'expression de S. FREUD, « le Je n'est pas un », leur identité personnelle a toujours besoin d'être déchiffrée et racontée³¹. L'identification aux mots de la langue administrative, publique (définissant plusieurs identités au sens de « positions » dans des catégories officielles) diffère de celle de l'entreprise, diffère des mots intimes comme des mots des interactions courantes et des conversations. 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 et cela en le réalisant dans plusieurs langues étrangères.

Pour les élites immigrées comme pour les cadres internationaux, « 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 »³². Face à cette quête permanente de soi à partir des événements temporels constituant le « soi-même »³³, O. REVEYRAND-COULON présente un intéressant modèle d'intégration du changement culturel du migrant. 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 »³⁴.

Les cadres internationaux, plus que d'autres salariés, cherchent donc une saisie signifiante de leur propre vie. Cette unité sans cesse recomposée de la vie se fonde sur l'accumulation de

significations rétrospectives qui repensent l'ensemble du cours de la vie. Nous ne serions ainsi jamais qu'à lire et écrire notre vie plutôt que la vivre ! Créer quelque chose d'original dans son identité est un besoin fondamental de l'homme et ce besoin touche aussi les cadres internationaux en entreprise.

3, L'enjeu de la reconnaissance du territoire de l'intime dans l'entreprise multiculturelle

Là où on ne les attendait pas, et sous un jour différent des classes populaires, les cadres internationaux présentent des exemples de fragilisation identitaire, s'inscrivant eux-mêmes dans des changements culturels et sociaux de nos sociétés contemporaines : affaiblissement du taux de syndicalisation, augmentation des divorces et des séparations, augmentation des familles monoparentales, individualisation des méthodes de gestion liées aux exigences de mobilisation subjective des salariés, émergence de temps sociaux différents liés à la flexibilité, à la réduction des temps de travail et à la mobilité des parcours.

Tandis qu'aurait (peut être) tendance à s'unifier les représentations et les pratiques professionnelles d'une petite élite cosmopolite de grands dirigeants, les cadres internationaux ne cesseraient pas de revendiquer leurs racines territoriales, ethniques ou religieuses. On aurait donc tort de croire que l'idéal connexionniste a envahi l'entreprise « mondialisée » pour faire disparaître les enracinements communautaires, culturels ou ethniques. Tort de croire que la demande de reconnaissance des salariés ne passe pas aussi notamment par les catégories de l'identification ethnique. L'important pour la salarié en entreprise, ce n'est pas ce qu'il peut partager avec n'importe qui de manière interchangeable et au final anonyme, mais ce qui lui permet de s'identifier à un groupe, une histoire, une culture irremplaçable parce que vécue comme choisie.

La (fausse) citoyenneté indifférenciée des entreprises occulte trop souvent les dimensions sociales et culturelles et en cela, n'est pas un ressort puissant de mobilisation des énergies productives. Les cadres mobiles recherchent « une autre scène d'attachement et de profondeur »³⁵ que celle de l'entreprise et sur une de ces scènes, s'exprime la sécurité ontologique procurée par le rapport imaginaire aux origines culturelles. Cela s'apparente au processus de « s'originer », de prendre modèle « ethnique », de s'en détacher et aussi de jouer avec. Ces individus reviennent constamment sur leur propre expérience pour se ressaisir dans un va et vient sécurisant, parfois compulsif.

Les cadres internationaux font vivre différentes formes identitaires encadrées, et dans ce jeu enchâssé, le registre de l'identité nationale ne disparaît pas et reste même souvent le niveau le plus fort mais il est loin d'être le seul. Traditionnellement, être chrétien ou musulman n'est pas seulement un choix de vie personnel, cela implique de soutenir et de protéger une communauté sociale et politique. C'est faire vivre une identité personnelle et collective. Dans l'entreprise « mondialisée », la prière n'engendre pas l'appartenance à une organisation religieuse officielle dans le pays d'accueil. Les fêtes et rencontres amicales ne sont pas conçues dans le cadre d'une association de défense culturelle mais vécues comme des moments de ressourcement face à l'épreuve du dépaysement³⁶.

Au final, nos travaux militent pour reconnaître l'importance des phénomènes de dissonances liés à l'ethnicité qui, à côté des classes sociales, de l'âge, du sexe ou de la place dans le processus de production, structurent l'identité des acteurs et influent sur leur capacité d'initiative. C'est une conception relationnelle, fragmentaire et stratégique de l'identité à laquelle nous invitons et le diagnostic des remaniements de l'identité conclue dans cet article sur la variété des paramètres difficilement modélisables qui fondent les relations interculturelles, son caractère imprévisible, à chaque fois recommencée, profondément « situationnelle » parce que la signification n'est pas un « donné » mais une « émergence » de sens. Les cadres internationaux n'ont pas de nature, ils ont, ils sont une histoire.

Notre personne se compose de plusieurs personnes superposées. Avec untel, on mentira, on se met à jouer, à construire des rôles distincts et adaptés à son interlocuteur. Ces fabulations seront orientées selon des axes qui ne se mélangent pas. Ce qui est multiple, c'est moins la personne que la réalité qui s'impose à la personne et l'activité continue de construction de rôles³⁷. Et il y a contenue, dans la problématique de l'entreprise multiculturelle, celle qui met en relation des personnes issues de différents pays, la question d'un être dont l'intimité doit aussi pouvoir se déployer sur la scène

publique, peut faire reconnaître la somme de ces constructions de rôles, d'une prise en considération d'un besoin d'attachement des individus à un « nous » communautaire. Sans cela, les individus intègrent une image dépréciative d'eux-mêmes et de l'entreprise dans son ensemble.

Rendre clair les nouvelles formes de mobilisation psychique induites par davantage d'autonomie, trouver des formes de rétribution matérielle ou symbolique réelles, tel est aussi sûrement un des enjeux d'un management interculturel qui ne soit pas simple manipulation idéologique.

Philippe PIERRE

Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions(LSCI/CNRS)

¹ : D. MARTIN, J. L. METZGER et P. PIERRE, Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation, Editions du Seuil, 2003.

² : R. SAINSAULIEU et A. ZEHRAOUI, Ouvriers spécialisés à Billancourt, L'Harmattan, 1996 ; R. SAINSAULIEU, L'identité au travail, PFNSP, 1988.

³ : A. SAYAD, La double absence, Seuil, 1999 ; S. ABOU, L'identité culturelle, Editions Anthropos, 1981 ; G. VINSONNEAU, Inégalités sociales et procédés identitaires, A. Colin, 1999.

⁴ : A. C. WAGNER, Les nouvelles élites de la mondialisation, PUF, 1998 ; J. L. METZGER et P. PIERRE, « En quoi le concept d'élite peut aider à analyser le processus de mondialisation ? », Recherches Sociologiques, numéro 1, Volume XXXIV, 2003.

⁵ : C. DUBAR, La crise des identités, PUF, 2000, p. 207.

⁶ : Les extraits d'entretien de cet article résultent d'une large enquête ayant donné lieu en 2000 à la soutenance de thèse (P. PIERRE, « La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français », Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Mai 2000).

120 entretiens semi-directifs ont été menés, en 1993 et 1994, auprès d'une population de cadres et dirigeants d'une grande entreprise française du domaine de l'exploration-production pétrolière. 86 de ces entretiens, d'une durée de 1 heure 45 à 3 heures, ont été conduits avec des cadres « internationaux » (tous de sexe masculin, à l'exception de deux jeunes femmes évoluant dans les métiers de la finance). Par ce terme, nous entendons les cadres « non-français » qui vivent ou ont vécu, dans l'entreprise baptisée *Alpha*, l'expérience de la mobilité internationale depuis leur filiale d'origine, que celle-ci se soit déroulée en France (pour 70 d'entre-eux) ou dans une autre filiale de l'organisation étudiée (pour 16 d'entre-eux). Leur mobilité s'effectue donc avec un seul employeur au sein d'un marché interne diversifié leur permettant d'occuper plusieurs fonctions ou plusieurs métiers (On s'intéressera ici à la figure des « migrants » proposée par L. CADIN, A. F. BENDER et V. de SAINT-GINIEZ, Carrières nomades, Vuibert, 2003).

⁷ : L'une des principales restrictions apportées à la gestion de la mobilité internationale tient à l'évaluation de listes de compétences et d'aptitudes générales (gestion du stress, acuité perceptive, adaptabilité...) que les expatriés doivent sélectionner afin de faire face à une situation interculturelle. Certains praticiens se réfèrent à des traits de personnalité (flexibilité et sécurité intérieure) ou à des types d'identité (D. DRAGUNS, 1976 ; J. PHINNEY, 1993). 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 ».

⁸ : R. REICH, L'économie mondialisée, Paris, Dunod, 1991.

⁹ : L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999.

¹⁰ : On assiste en entreprise à une baisse des durées d'expatriation, une croissance des formes de quasi-mobilité (par exemple, du commuting en Europe) 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'accueil, double carrière des expatriés liée à un phénomène d'endogamie propre aux grandes écoles et universités...).

¹¹ : J. PALMADE, L'incertitude comme norme, PUF, 2003, p. 279.

¹² : 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-à-face directs et prolongés avec des partenaires étrangers (dans des contacts médiatisés par les nouvelles technologies de l'information).

¹³ : H. RAYMOND, « Les samouraïs de la raison. Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », Sociologie du travail, Paris, n°4, 1982.

¹⁴ : L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999, p. 235.

¹⁵ : R. S. ZAHARNA, "Selfshock, the Double Binding Challenge of Identity", International Journal of Intercultural Relations, n° 13 (4), pp. 501-526.

¹⁶ : P. BERGER et T. LUCKMANN, La construction sociale de la réalité, A. Colin, 1996, p. 233.

¹⁷ : J. S. BLACK, H. B. GREGERSEN et M. MENDELHALL, Global Assignments : Successfully Expatriating and Repatriating International Managers, Jossey-Bass, 1992.

¹⁸ : G. HOSFTEDE, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », Revue Française de Gestion, n° 64, Septembre 1987.

-
- ¹⁹ : C. HAMPDEN-TURNER, « Vers une approche multiculturelle du bien-être et des valeurs », Personnel, n°327, Octobre 1991.
- ²⁰ : F. TROMPENAARS, L'entreprise multiculturelle, Maxima-Laurent du Mesnil Editeur, 1994.
- ²¹ : N. CLAVEL, « Le sentiment d'appartenance des immigrés ex – Yougoslaves en France », in Groupement de Recherche « Migrations Internationales et Relations Interethniques » du CNRS, Dynamiques migratoires et rencontres ethniques, Actes des Journées Universitaires d'Automne, Rennes, 15-16-17 Septembre 1997, L'Harmattan, 1998 p. 263.
- ²² : M. VATZ-LAAROUSSI, Le familial au cœur de l'immigration, L'Harmattan, 2001, p. 199.
- ²³ : C. DELORY-MOMBERGER, Les histoires de vie, Anthropos, 2000, p. 162.
- ²⁴ : T. MORO, « En quête de soi », L'Autre, n° 2, 2000, p. 369.
- ²⁵ : M. MOLINIE, « Pouvoir symboliser », Histoires de vie, n° 4, Presses Universitaires de Rennes, 2003, p. 14.
- ²⁶ : J. C. KAUFMANN, Ego. Pour une sociologie de l'individu, Nathan, 2001, p. 168.
- ²⁷ : C. SCHIFF, Identité et scolarité des adolescents issus de l'immigration, 1999.
- ²⁸ : J. C. KAUFMANN, Ego. Pour une sociologie de l'individu, Nathan, 2001, p. 120, p. 201 et p. 202.
- ²⁹ : C. DUBAR, La crise des identités, PUF, 2000, p. 203.
- ³⁰ : C. DELORY-MOMBERGER, Les histoires de vie, Anthropos, 2000, p. 169.
- ³¹ : « 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).
- ³² : A. TARRIUS, Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires, Editions de l'aube, 2000, p. 8.
- ³³ : L. BINSWANGER, Introduction à l'analyse existentielle, Editions de Minuit, 1971.
- ³⁴ : O. REVEYRAND-COULON, « Quelques réflexions sur le devenir de l'identité de migrant », Socialisations et cultures, Presses Universitaires du Mirail, 1989, p. 342.
- ³⁵ : R. SENNETT, Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité, Albin Michel, 2000.
- ³⁶ : P. PIERRE, « Les cadres internationaux. Construction identitaire et mobilisation de l'ethnicité », Sociologies pratiques, numéro 4, Juin 2001.
- ³⁷ : S. LAURENS, Les conversions du moi, Desclée de Brouwer, 2002, p. 249.