

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Managements
et cultures d'entreprises**

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences de
l'homme et la chaire "Management multiculturel et
performances de l'entreprise" (Renault-École
polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École de
Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVecto¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juin 2012)

**DISPOSITIFS ET PRATIQUES DE GESTION DANS
DES ENVIRONNEMENTS MONDIALISÉS :
ENTRE AMÉNAGEMENTS STRUCTURELS
ET "BRICOLAGES IDENTITAIRES"**

par

Valery KRYLOV

Enseignant-chercheur à l'université de Lorraine

Philippe PIERRE

Sociologue, consultant

Codirecteur du Master de management interculturel
de l'université Paris-Dauphine

Séance du 19 mars 2012

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Comment les cadres vivent-ils la mobilité professionnelle ? Américain à Paris, Français au Gabon ou Nigérian en France, quel ressenti vivent ces cadres, chevronnés ou en devenir, et quelle part de leurs origines gardent-ils attachée à la semelle de leurs souliers dans leur nouvel environnement ? Et comment vit-on, dans la Russie post-soviétique, l'évolution brutale des structures sociales et économiques qui font de vous un étranger à votre propre pays ? Les regards croisés d'un chercheur russe et d'un sociologue, également directeur des ressources humaines français dans de grandes entreprises mondialisées, éclairent l'image contrastée de l'étrange étranger et des bricolages identitaires qui lui permettent de rester tel qu'en lui-même dans un ailleurs pas forcément meilleur. Peut-on alors repérer un *capital international* qui agirait comme un multiplicateur d'autres formes de capitaux, fonderait de nouvelles oppositions et de nouvelles positions dominantes et ferait de l'échelle mondiale une dimension légitime pour comprendre les rapports sociaux locaux ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Ont participé : M. Berry (École de Paris du management), C. Bonne (Renault), J. Boivin (Club Mines Stratégies), É. Godelier (École polytechnique), P. Lefebvre (École de Paris du management), M. Leroy (Bernard Julhiet), J.-L. Metzger (CNAM – LISE), C. Morel, C. Riveline (Mines ParisTech), P. Souplet (Université Paris Ouest Nanterre), B. Tocacelli (YTAE), M. Villette (CMH – AgroParisTech).

EXPOSÉ de Valery KRYLOV

La compétence ou la confiance ?

Une des caractéristiques singulières de l'ancienne URSS est d'avoir été le seul pays à dissocier la compétence de la confiance. Dès l'origine, ce pays s'est construit en opposition avec le monde extérieur et, dès 1918, l'Armée rouge a été le principal garant de sa survie face à la compétence des officiers des armées blanches, formés sous le Tsar. Pour les quelques officiers ayant accepté de servir dans l'Armée rouge, mais issus de la classe ennemie, s'est alors posée la question de la confiance. La solution en a été la création des commissaires politiques, idéologiquement fiables, qui géraient l'armée aux côtés des officiers compétents, et avaient le pouvoir d'en annuler les décisions. Le succès de cette pratique lui a valu d'être étendue à l'ensemble de l'économie : on a alors vu cohabiter, à côté des ministères de branche et des spécialistes des usines de production, une hiérarchie idéologique parallèle, issue du Parti communiste.

Par comparaison avec l'ennemi extérieur, le régime était censé construire une société meilleure ce qui, dans les années de la Grande Dépression en Occident, alors que l'URSS était en pleine industrialisation, était un argument de poids en faveur du système. L'autre caractéristique, qui sera dénoncée plus tard par Soljenitsyne, était que la carte des grands chantiers d'aménagement du territoire se superposait exactement à celles des camps de *l'Archipel du Goulag*. L'avenir meilleur était en fait assuré par l'effort gratuit de millions de prisonniers. Ce système, opposant compétences et confiance, dissociait donc également ce qui était fait par conviction et ce qui l'était par contrainte. Les ressources humaines semblaient alors inépuisables, ce dont Staline a largement usé durant la Seconde guerre mondiale.

Mais ce système n'était pas éternel et, en 1958, avec le rapport Khrouchtchev dénonçant le culte de la personnalité de Staline, les travailleurs qui croyaient religieusement en l'avenir lumineux et en l'infailibilité du Parti, s'en sont progressivement détournés, amorçant ainsi la chute de l'URSS. Un discours idéologique de façade s'est maintenu, affichant des valeurs qui n'étaient cependant plus vraiment respectées.

Dans les organisations, la structure bureaucratique est devenue de plus en plus lourde, la capacité du management à faire évoluer l'entreprise dans le sens voulu tombant, dans les années 1970, à 30 % dans les entreprises considérées comme les meilleures. Cette lourdeur était cependant partiellement compensée, au fil du temps, par des échanges informels de plus en plus nombreux.

L'adaptation des entreprises aux structures du marché, consécutive à la disparition de l'URSS, a été difficile, personne ne sachant plus ce qu'était la propriété privée. Il a donc fallu survivre, sans compétences, dans cet environnement à la fois contraint par des lois inadaptées, et opaque, dans le sens où ce capitalisme était très libre pour qui savait l'utiliser. Des entrepreneurs sont alors apparus, qui occupent désormais les pages de *Forbes* ou de *Fortune*, pour qui ce marché sauvage a été l'opportunité, dans un premier temps, de bénéficier de monopoles grâce à leurs bonnes relations avec l'Administration. Mais, le rideau de fer étant tombé, ces entreprises, qu'elles soient nouvelles ou anciennes et adaptées, ne pouvaient réellement faire face à celles venues de l'étranger et aux techniques et pratiques apportées par les expatriés et les consultants anglo-saxons.

Héritage culturel et importation

Que reste-t-il désormais des anciennes pratiques et quelle a été l'influence, dans la nouvelle Russie, des concepts importés ?

L'hybridation de ces tendances nécessite un regard pluriel. Souvent, ce sont les approches culturalistes, que ce soit celles de Geert Hofstede, de Manfred Kets de Vries ou d'auteurs locaux, qui sont convoquées pour parler de ce sujet. Si toute valeur n'est pas nécessairement une trace ancienne, de nombreuses traces anciennes sont présentes dans la culture. Mais cela ne suffit pas. Des approches institutionnelles, s'interrogeant sur la pertinence des structures de l'organisation, sont alors utilisées. Elles sont cependant difficilement applicables par le fait même que ces institutions sont en constante évolution, souvent de façon imprévisible.

Je préfère pour ma part une approche conventionnaliste, au sens de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. Si tout discours tenu dans cet espace n'est pas émergent ou importé, toute élaboration ou adaptation d'outils passe, en revanche, par le discours. Mais un discours n'étant pas nécessairement intégré, l'assimilation des outils passe par l'épreuve de la pratique. Cette épreuve produit des arguments pour des discussions futures mais, pour chacun des acteurs, laisse aussi des empreintes en termes de valeurs. Ainsi, la gestion des emplois et des compétences, outil très connu en France, est appliqué quasiment à la lettre dans une distillerie sibérienne sous-traitant d'un grand groupe français, à la nuance près que ce sont uniquement les membres de la famille des dirigeants qui sont retenus dans ce processus. C'est là un exemple de mise à l'épreuve d'un discours partiellement assimilé.

Les cultures et les institutions relèvent de modèles théoriques généralement dissociés. J'utilise, quant à moi, l'approche de François Pichault et Jean Nizet ou celle des configurations de Henry Mintzberg, qui s'avèrent assez ouvertes pour inclure les conventions, les institutions, les cultures et, éventuellement d'autres paramètres comme l'influence des acteurs. Ce sont ces derniers qui modifient l'équilibre d'une configuration et peuvent parfois la bloquer. En Russie, plus qu'ailleurs, on observe souvent de tels blocages, liés à la centralisation du pouvoir dans les mains du dirigeant. À l'inverse, dans le cas de la distillerie évoquée plus haut, c'est le directeur qui, autoritairement, est parvenu à imposer avec succès un changement profitable à l'entreprise. Dans cette situation, les acteurs de terrain se trouvent en décalage par rapport à ce que serait leur comportement spontané et ne peuvent plus agir en accord avec leurs déclarations. Il faut donc savoir distinguer les structures codifiées et les comportements individuels. Les incertitudes inhérentes à l'action organisée sont mises à l'épreuve de pratiques constamment limitées, d'une part par les discours normatifs progressivement institués et, d'autre part, par les comportements progressivement adoptés par les acteurs.

Une approche statistique des valeurs liées à l'héritage culturel et de celles issues de l'importation, observées sur un échantillon de cent cinquante-six entreprises de Moscou et de Saint-Petersbourg dont quarante-sept ayant une part significative d'intérêts étrangers dans leur capital, m'a permis de définir certaines des tendances structurant cet espace.

J'en retiendrai trois principales relevant de l'héritage. La première est une tendance au *formalisme*, héritage classique de l'URSS, très centralisateur et très paternaliste, doublée d'une tendance collégiale, surtout présente dans des institutions comme l'hôpital ou l'université, moins marquées par la culture gestionnaire mais où les compétences sont centrales. La deuxième est une tendance à *l'adaptation*, qui se rapproche d'une logique entrepreneuriale discrétionnaire, essentiellement structurée par la personnalité propre du dirigeant et marquée par sa faible confiance à l'égard des salariés qui le lui rendent bien. La troisième tendance observée est une tendance *communautaire*, clanique, liant des groupes au sein de l'entreprise autour de valeurs familiales ou liées à l'ancienneté partagée.

Du côté des pratiques importées, je retiendrai l'équilibre individualisé entre le salaire et l'effort fourni et perçu sur la base de l'application transparente et universelle des règles, ainsi que le travail en flux tendu et dans l'urgence, induisant rupture dans les liens hiérarchiques mais renforçant les solidarités entre salariés.

Dans cet espace, on retrouve les trois modèles de gestion des ressources humaines (GRH) de François Pichault et Jean Nizet : les modèles arbitraire, "objectivant" et "individualisant".

Dans le premier groupe sont représentées, d'un côté, les jeunes entreprises marquées par l'arbitraire du dirigeant, et, d'un autre côté, celles où le leader, reconnu comme légitime par ses collaborateurs sur la base de ses compétences, constitue son *cercle méritocratique*. Dans le deuxième groupe, on rassemble les entreprises structurées par l'héritage, préservées essentiellement pour des raisons sociales, dans lesquelles sont absentes les notions d'universalisme, d'équité, de méritocratie et de confiance envers les personnes. On y regroupe également celles structurées par la recherche formelle des performances, c'est-à-dire des entreprises souvent reprises par ceux que l'on appelle les oligarques, dans lesquelles on trouve, simultanément, formalisme, performance et concurrence interne forte mais aussi pouvoir discrétionnaire : elles relèvent plutôt du modèle objectivant. Enfin, les entreprises qui relèvent du modèle individualisant, dans lesquelles le formalisme et le pouvoir discrétionnaire sont rejetés, au profit des techniques individualisantes sont les seules qui soient clairement structurées par l'influence étrangère et l'importation des techniques.

Les pratiques de la GRH sont donc partagées entre, d'une part, l'enracinement des pratiques et l'importation de modèles étrangers et, d'autre part, des structures et des comportements locaux. L'autorité centralisée pèse toujours du haut d'une lourde structure hiérarchique. En bas, l'"anarchiste interne"¹ mobilise les comportements arbitraires des exécutants, et les techniques importées s'efforcent d'harmoniser ces tensions en apportant un équilibre individualisé.

EXPOSÉ de Philippe PIERRE

Je m'intéresse, dans mes travaux, à l'intégration au travail de cadres mobiles dans un contexte mondialisé. J'ai réalisé ces recherches en tant que praticien de la GRH, accompagnant d'abord au quotidien des cadres gabonais, norvégiens ou écossais au sein d'un groupe pétrolier, puis en dirigeant des équipes de ressources humaines (RH) internationales au sein d'un leader du secteur de la beauté pendant près de quinze années, dans une position double, que je revendique, de praticien et de sociologue immergé. En tant que jeune praticien, j'avais observé des personnes, principalement originaires du Golfe de Guinée, offrant en journée l'apparence neutre d'un cadre du secteur pétrolier partageant horaires et conceptions apparentes de l'autorité, de la délégation, du travail en équipe, mais, à ma grande surprise, je voyais émerger, à l'heure du dîner, ces mêmes personnes en costume traditionnel, parler de la littérature de leurs pays, fustiger les bizarreries des autres cuisines et n'hésitant pas donc à affirmer leurs différences. Dans un monde pétrolier supposé rationnel, je voyais ainsi émerger une part non négligeable d'identifications culturelles et ethniques et l'hypothèse d'une possibilité de "jouer" à l'étranger pour s'affirmer et chercher à être reconnu dans l'entreprise contemporaine. La culture d'origine, loin d'être effacée, devenait instrument du pouvoir... mais en des moments professionnels choisis. Ces hommes, et quelques rares femmes, changeaient de visage, ou plus exactement, étaient soucieux de l'entretien volontaire d'un rapport distancié et complexe aux identifications culturelles, ethniques ou nationales. Cela m'a amené à réfléchir sur la permanence ou pas de traits culturels pour des acteurs mobiles géographiquement dans une entreprise dont le champ d'action est mondial. Le management interculturel oublie ou passe encore trop souvent sous silence cette dimension des ancrages culturels mais aussi identitaires que l'on expose, toujours imparfaitement, jamais totalement consciemment, pour exister, résister ou conquérir du pouvoir, alors que les discours officiels célèbrent une "internationale" de dirigeants et de cadres nomades et impliqués.

J'ai réalisé plusieurs centaines d'entretiens semi-directifs dans le cadre de ma thèse de doctorat, réalisée sous la direction de Renaud Sainsaulieu, puis au cours des années qui ont suivi, et il m'est apparu que l'on pouvait distinguer cinq stratégies identitaires pour qui se

¹ Mandred Kets de Vries "The Anarchist within : Clinical Reflections on Russian Character and Leadership Style" (*Human Relations*, Vol.54, 2001).

trouve dans un contexte mondialisé, cinq manières d'être étranger à l'étranger, postures qui font écho aux travaux d'Anne-Catherine Wagner évoqués dans son livre sur les élites dorées de la mondialisation² et à ceux de Carmel Camilleri pour des populations migrantes de faible extraction sociale³. Quelle est donc la nature des apprentissages, notamment culturels, dans un contexte de confrontations intenses, potentiellement antagonistes et comment s'élabore la socialisation professionnelle d'un cadre quand il vit, seul ou en famille, l'expérience de la mobilité internationale ? Cela concerne ce que l'on pourrait appeler une manipulation situationnelle de l'ethnicité, c'est-à-dire un ensemble de processus variables dans lesquels les acteurs au travail, tout à la fois s'identifient et sont identifiés par les autres sur la base de traits culturels supposés dérivés d'une appartenance commune.

Le contexte de ma recherche m'a naturellement amené, dans un premier temps, à prendre en compte l'hypothèse d'un individu nomade, partout homogène dans ses représentations et ses pratiques et vivant une flexibilité identitaire en toute situation, figure idéologique par ailleurs fascinante et ô combien contestable. Dans le contexte pétrolier qui était le mien s'organisait traditionnellement le transfert unilatéral d'un supposé savoir managérial du siège vers la périphérie, je veux dire d'expatriés français, partant en famille, vers des pays jugés lointains culturellement, moins développés technologiquement. J'ai alors pu y observer la montée progressive de figures d'"impatriation" avec la remise en cause, par les RH du siège, des capacités d'expatriés français à repartir dans une nouvelle expatriation, seuls ou en famille, pour des raisons de coûts notamment, de résistance des gouvernements locaux aussi, les mobilités de l'expatriation classique étant désormais supplantées par des mobilités individuelles des cadres locaux vers le siège. Cela faisait naître une sorte de triangulation entre culture d'origine, cultures du pays d'accueil et cultures d'entreprise qui évoque, pour moi, la question par exemple de savoir comment le dirigeant franco-libano-brésilien d'une entreprise automobile française devenue mondiale, parlant 7 langues et vivant notamment plusieurs années au Japon – je pense à Carlos Ghosn – fait-il pour trouver l'unité de son identité personnelle ?

Comment se déroule alors ce passage d'une expatriation traditionnelle, unilatérale, à un temps d'"impatriation", où les ressources des filiales viennent se former au siège ? Et même d'un troisième temps de l'expatriation de filiale à filiale. Comment se pose la question de la multi-résidence pour les cadres internationaux et celle de la mise à distance de la famille au profit de la carrière ? Comment se vivent les phénomènes de mobilité quotidienne, le *commuting* ? Ce nouveau visage de la mobilité internationale fait émerger, je le répète, un rapport différent aux enracinements et aux appartenances, dans lequel la culture est un élément de pouvoir mis en relief afin de bénéficier d'un certain nombre d'avantages. Beaucoup de ces cadres mobiles visent à se présenter comme un "certain type de personne" selon les lieux, cherchant à bricoler avec les identifications ethniques et peuvent le faire précisément parce que l'information transmise par les traits physiologiques, la couleur de la peau, l'accent... est souvent insuffisante. Elle est insuffisante en ce que ces acteurs peuvent consciemment fournir des éléments complémentaires d'information leur permettant de contrôler, dans une certaine mesure, la présentation d'un "Moi ethnique spécifique"⁴. De manière apparemment paradoxale, les individus qui se définissent le plus radicalement comme internationaux et cultivent réellement des traits de styles de vie internationaux (plurilinguisme, mariage avec une personne d'une autre nationalité, cosmopolitisme des amitiés, scolarité internationale de leurs descendances...) sont aussi le plus souvent ceux qui mobilisent le plus systématiquement leurs ressources nationales dans l'ensemble des dimensions de la vie sociale et entretiennent les liens les plus étroits avec le pays d'origine. En ce sens, une culture internationale

² Anne-Catherine Wagner, *Les nouvelles élites de la mondialisation. Une immigration dorée en France* (Presses Universitaires de France, 1998).

³ Carmel Camilleri, Joseph Kastarsztejn, Edmond-Marc Lipiansky, Hanna Malewska-Peyre, Isabelle Taboada-Leonetti, *Les stratégies identitaires* (PUF, collection Psychologie d'aujourd'hui 1998).

⁴ Stanford M. Lyman et William A. Douglass, *Ethnicity : Strategies and Tactics of Collective and Individual Impression Management*, (Social Research XL, 1972).

d'entreprise ne peut que difficilement s'élaborer au détriment des identités et des positions acquises dans un champ national. En cela aussi, les managers internationaux ne forment pas une "internationale des dirigeants", homogène sur le plan de ses intérêts comme de ses pratiques, comme le souligne aussi Anne-Catherine Wagner, et les filières internationales de l'entreprise sont loin de donner systématiquement accès aux plus hautes positions de pouvoir. Dans des travaux récents avec Laura Gherardi, je cherche à mieux comprendre la "multi positionnalité" de l'acteur : ce qui confère du pouvoir dans une entreprise mondialisée, c'est de se faire représenter. Prenons le cas d'un directeur qui a la possibilité d'être simultanément ici (au siège), là-bas (le lieu de destination de son déplacement) et ailleurs encore (les lieux où ce directeur envoie les membres de son équipe). La valeur d'un manager, d'un dirigeant plus encore, en entreprise, se mesure de plus en plus au nombre de voyages qu'il effectue chaque mois et, surtout, au nombre de personnes qu'il dirige à distance⁵ et aux voyages qu'il n'effectue plus.

Ce qui m'a donc marqué, dans un premier temps, c'est l'évolution, l'hybridation des pratiques de mobilité dans les entreprises depuis vingt années, c'est-à-dire un mouvement de substitution continu de formes irréversibles de mobilité (migration, mobilité résidentielle...) qui s'opère vers des formes plus réversibles (mobilité quotidienne, voyages, "pendularité"...). Dans un second temps, ce sont les communications à distance de plus en plus aisées et l'effacement de l'espace par les moyens techniques qui m'ont paru déterminants. Comment, dans l'univers de la mobilité internationale, puis-je alors créer de la confiance avec des partenaires que je vois peu ou pas du tout ? Comment apprendre et constamment recycler *là-bas* ce qui a été appris *ici*, et pouvoir en parler *ici* et *là-bas* en même temps. Est-il possible pour un acteur de présenter, en fonction des situations, une sorte de "Moi" ethnique spécifique qui l'amènerait à jouer sur plusieurs tableaux ? Au cours de ces recherches, j'ai donc vu émerger cinq stratégies identitaires, cinq stratégies de gestion psychique, mobilisant, quoique toujours imparfaitement, la dimension ethnique, afin d'influer sur des transactions sociales et professionnelles.

Comment être étranger à l'étranger ?

La première de ces stratégies, celle des *conservateurs*, est celle des cadres qui vivent une seule mobilité internationale dans l'ensemble de leur carrière professionnelle. La mobilité est souvent analysée par eux comme une récompense en fin de carrière : ils s'enorgueillissent alors de pouvoir voyager en famille et cette mobilité est toujours orientée en fonction d'une position plus favorable dans l'entité d'origine. C'est, en quelque sorte, une garantie de pouvoir au retour, dans le cadre d'un contrat informel avec les dirigeants du siège de l'entreprise. Certains de ces conservateurs, dans leur pays d'accueil, ne font même pas l'effort d'en apprendre la langue, ce qui pose la question, pour eux-mêmes et leur famille, de l'intégration au travail et dans la société toute entière. Ils exercent aussi une forte pression sur leur cellule familiale pour préserver, coûte que coûte, l'idée qu'ils se font des racines et des affiliations passées. L'épouse, en particulier, se trouve souvent prise dans l'injonction paradoxale de ne pas changer tout en assurant l'intégration des enfants dans leur nouveau milieu. Ce qui me frappe également, c'est en quelque sorte, la honte de ces personnes qui ne défendent pas, dans l'espace de la mobilité internationale, les traits culturels qu'ils sont supposés porter et qui vont couper le monde en deux, entre la chaleur du foyer, sécurisante, et l'espace du travail, fortement anxiogène. Cela les amène à des conduites, que Noureddine Toualbi⁶ appelle *d'immersion compensatrice*, qui consistent à ne pas montrer trop d'éléments rattachés à sa culture d'origine et à faire montre de discrétion parce qu'on sait que, dans

⁵ « Comme le suggère Richard Sennett, tout sépare le projet de John D. Rockefeller de fonder un empire économique et une dynastie familiale par l'enracinement sur un lieu de production à long terme, et l'attitude d'un Bill Gates qui, inséré dans des réseaux mobiles, ne semble avoir aucune objection au déplacement, voire à défaire ce qu'il a fait dans le passé » (Anne Barrère et Danilo Martuccelli, 2005).

⁶ Noureddine Toualbi, (*Acculturation, conflits de valeurs et utilisation des rites en Algérie*, (Thèse de doctorat d'État, Université de Paris V, 1982).

quelques mois, on rejoindra son port d'attache. Ce sont aussi ces moments partagés entre soi dans les communautés d'expatriés, qui forment des sortes de sas dans lesquels ces personnes se ressourcent pour pouvoir soutenir leur identité professionnelle à l'étranger.

La deuxième stratégie est celle de ceux que j'appellerais les *convertis*. Eux font un effort de réécriture personnelle avec l'idée de rejoindre un groupe d'appartenance et cela peut aller, dans certains cas dont j'ai été témoin, jusqu'à des modifications physiques comme le blanchiment de la peau, le *whitening*, pour eux-mêmes ou leur conjoint. Le prénom choisi pour un enfant pourra ainsi être un prénom du pays qui a été rejoint. Cette stratégie pose la question de la déculturation.

La troisième stratégie est celle des *transnationaux*, qui sont en quelque sorte des héritiers de la mobilité internationale, en ce qu'ils marchent sur les traces de parents ou de grands-parents qui ont, eux-mêmes, vécu cette mobilité soit comme militaires, soit comme humanitaires, par exemple. Il serait intéressant de retracer la cartographie de la généalogie imaginaire transnationale d'une communauté supposée homogène dans ses représentations et ses pratiques : existe-t-il une élite transnationale que viendrait soutenir une identité en situation ? Pour le directeur des ressources humaines (DRH) que j'étais, cela a souvent été une surprise de voir que ces hommes et ces femmes étaient toujours en connexion avec un parent plus ou moins lointain. On observe, chez les représentants de cette catégorie, la maîtrise de jeux tactiques et des identités de façade acquise dès le plus jeune âge, dans des collèges ou lycées internationaux, de même que le bilinguisme. On note aussi, très souvent, l'expérience d'un voyage initiatique à un moment de leur existence. Ils m'apparaissent comme des gens faisant un usage de la raison, invitant à souscrire à l'idée que nous partagerions partout des critères intemporels du bien, du beau, du vrai, et qu'avec un peu de politesse et de bonne éducation nous pourrions tous nous entendre. Ces "mobiles bien nés" sont également caractérisés par ce don d'ubiquité qui fait que leur ancrage social est non seulement géographiquement éclaté mais se fonde surtout sur la mobilité et le déplacement physique des autres. Ces mobiles bien nés, plus que tout autres, profitent de la mobilité de pairs et de subordonnés et confirment en cela l'hypothèse que le capital de mobilité est bien associé au capital social.

La quatrième stratégie que je vous propose est celle des *opportunistes*, qui sont plutôt des cadres jeunes, peu diplômés, le plus souvent célibataires, qui vivent une mobilité internationale intense, qui ont des pratiques de *commuting* importantes. Ils sont séduits par la possibilité pour eux d'apporter, dans l'urgence, des réponses technologiques ou scientifiques avec une très forte implication personnelle. Ce qui est frappant chez eux, c'est l'alternance des codes en fonction des contextes avec un effort de réécriture personnelle plus ou moins aisée selon les situations.

La dernière stratégie, celle des *défensifs*, se fonde sur la sur-affirmation d'un "Soi" déprécié. Les conservateurs tendent à cacher ce qu'ils sont ; les convertis réécrivent leur histoire personnelle ; les défensifs, quant à eux, cultivent leur statut d'étranger sur leur lieu de travail. De manière très concrète, je pense à un Afro-américain travaillant à la Défense et affirmant régulièrement être le meilleur basketteur de ce quartier d'affaires. Jouer de ce trait culturel distinctif va souvent l'amener à se poser en situation comme un Américain basketteur et, dans les conversations, à ne se présenter que par ce trait distinctif. Endosser ce statut d'étranger singulier est un moyen d'acquérir, en situation, des éléments de différenciation et de pouvoir dans les relations. Ce qui est également intéressant chez les défensifs, c'est, qu'à la fin de leur carrière, les compétences managériales qu'ils ont pu acquérir dans de grandes firmes internationales sont souvent recyclées dans d'autres contextes. Vous pouvez les retrouver dans l'associatif ou l'humanitaire, contestant en fait les règles traditionnelles du capitalisme et voulant souvent renverser les rapports de pouvoir dans les pays où ils ont pu exercer. Il y a là quelque chose qui me paraît intéressant, par rapport à la continuité de son existence et de l'histoire que l'on trace : ce sont des personnes qui ne se réclament en rien apatrides ou citoyens du monde comme les transnationaux, mais qui, au contraire, vont vouloir « *rester*

primitifs » comme il m'a été dit, ressusciter le monde des affiliations et des appartenances passées pour affirmer un "Soi" qui a été déprécié et, selon moi, réviser le sens d'une revendication culturelle.

Dans mes travaux, ces cinq stratégies identitaires sont soutenues par trois types de ressources.

La première est l'atout relatif à l'autorité de compétence technique (*atout pouvoir*). On s'affirme d'autant plus dans sa culture et ses enracinements vécus qu'on est perçu, de la part des autres, comme étant compétent techniquement, professionnellement.

La deuxième ressource à disposition, c'est l'*atout familial* : a-t-on partagé son projet de mobilité avec son conjoint ? Quel est l'effort de l'entreprise pour accompagner la scolarité des enfants ? Et que signifie une trajectoire de célibataire géographique en situation de travail ?

J'appelle *atout communautaire* la troisième ressource, c'est-à-dire le fait qu'il existe, entre l'individu et l'entreprise, la possibilité de témoigner de son expérience de confrontation culturelle, avec des personnes que l'on estime être des pairs (compatriotes, membres d'un même réseau associatif, politique, confrérie...) et de pouvoir soutenir ainsi une parole personnelle en un espace sécurisé de pairs.

Ces cinq stratégies identitaires renvoient, selon moi, à l'évolution des entreprises mondialisées et nous posent la question de la distinction entre mode de vie et style de vie. Il y a certainement une uniformisation des modes de vie des cadres internationaux (modes de transport par exemple) mais, dans le même temps et en effet de ressac, il pourrait y avoir une diversification des styles de vie et des manières de s'afficher étranger dans un contexte transnational supposé rationnel et mondial. Ce qu'il n'est pas. Certaines entreprises accélérant les mobilités géographiques, professionnelles et familiales, nous posent la question de l'émergence d'une élite transnationale homogène dans ses représentations et ses pratiques. Il n'est pas d'élite mondiale uniforme.

DÉBAT

Un intervenant : *Dans les organisations sources, d'où l'on exporte ces méthodes de management, il y a beaucoup plus d'écart qu'on ne le pense entre la théorie et la pratique. Vous avez parlé de la méritocratie : il est vrai que l'on annonce la rémunération au mérite mais, dans la plupart des entreprises, la rémunération à l'ancienneté est beaucoup plus fréquente à y regarder de plus près. Il existe des adaptations : des tours de rôle, des compensations ou des transformations de la rémunération à la performance individuelle en une rémunération à la performance collective mais on n'applique que très rarement la méthode Hay dans sa pureté. Le problème est que, lorsque l'on exporte ces pratiques, on n'exporte pas toutes les adaptations informelles qui les rendent plus ou moins opérantes. C'est ce que vous décrivez en Russie, mais c'est aussi ce qui s'est passé en France lorsqu'on a exporté ces pratiques vers les services publics et les administrations. Ne surévalue-t-on pas ces pratiques, lorsqu'on les exporte, dans la façon de les appliquer ?*

Valery Krylov : Dans le cas des pratiques de rémunération en Russie, c'est principalement dans le cas de performances formelles que la rémunération semble être individualisée. C'est un outil utilisé principalement par les Nouveaux Russes dans leurs entreprises. Dans les autres cas, la rémunération répond plutôt à un modèle objectivant, non individualisé, afin d'éviter les abus et les pratiques de corruption. Les entreprises qui importent ces pratiques cherchent davantage à mettre un seuil de rémunération attractif qu'à individualiser cette rémunération.

Int. : *Comment un DRH a-t-il pu mener de front son travail au quotidien et de telles recherches ?*

Philippe Pierre : Ma position de DRH m'a permis d'avoir accès à des documents, des conversations et l'observation de situations rares. Je veux insister ici, quand on évoque le lien entre culture et gestion, sur trois niveaux : celui des politiques affichées, officielles, des discours managériaux ; celui des pratiques instituées que l'on observe dans la construction d'un organigramme ou d'une méthode de travail et, enfin, celui du vécu, plus caché, dans lequel émerge l'écart entre ce que l'on ressent et l'image que l'on renvoie dans l'organisation, forcément positive. La position de DRH offre un accès privilégié aux représentations que se font les acteurs de leur expatriation, de leurs origines culturelles et de leurs trajectoires de vie tout simplement. Ma pratique professionnelle m'a amené à être face à des personnes qui savaient qu'elles ne savaient pas (à constater un état d'incompétence consciente), mais qui n'en parlaient à quasiment personne, que ce soit à un collègue, un supérieur hiérarchique ou même à leurs familles. L'expatriation n'est pas toujours choisie. J'ai eu la chance de recueillir des éléments de première main et d'agir avec une capacité de diagnostic sociologique.

Affiché, institué, vécu : tout cela renvoie, dans nos recherches, à des choses comme la danse de la pluie chez Fons Trompenaars où coexistent, par exemple, trois systèmes de comptabilité : un pour le siège, un pour le pays local et le vrai, en quelque sorte, qui est celui du salarié local et de ses équipes. Il m'est apparu que, de plus en plus, dans cette intrication entre ce que l'on affiche, ce que l'on institue et ce que les gens vivent, il était possible de jouer à l'étranger pour conquérir du pouvoir. On l'observe peu chez les cadres qui vivent une forte mobilité internationale, on l'a vu beaucoup plus chez des populations migrantes vivant douloureusement l'effort du voyage et le droit à conquérir des droits.

Je pense intéressant de défendre une posture de sociologue immergé, qui arrive ainsi à avoir accès au vécu de certaines personnes parce qu'elles passent du temps avec lui dans des espaces de vie non conventionnels. Se dévoile alors la figure de l'étrange étranger et la dissonance que cet homme a à l'intérieur de lui-même quant à l'idée qu'il se fait de sa trajectoire de vie. Ce terrain-là me semble assez peu exploré dans le champ du management interculturel.

Int. : *Votre typologie, que je trouve par ailleurs intéressante, me paraît pourtant être davantage celle de la psychologie des expatriés dans leurs relations professionnelles qu'une typologie de l'interculturel. Je n'y trouve aucun exemple d'interactions entre les expatriés et leurs interlocuteurs. Que faut-il en conclure ?*

P. P. : Pourquoi l'interculturel évacuerait-il les aspects psychologiques ? J'ai été fortement influencé, c'est exact, par la psychologie sociale, notamment par les travaux que j'ai cités de Carmel Camillieri autour de cette dynamique entre identité pour soi et identité pour autrui pour reprendre les termes de Claude Dubar⁷. Ma recherche m'a donc conduit à explorer, en situation, ce que l'on pourrait appeler des traits de personnalité mis en lien avec l'idée qu'on se fait d'une ascendance putative (d'une et de plusieurs de cultures d'origines mises en lien). J'ai poursuivi en me penchant sur les relations entre l'individu, son contexte familial, son intégration progressive dans les équipes de travail et toujours l'idée qu'il se fait d'une ascendance avec, par exemple, une diaspora ou la défense d'une mémoire, pour, en situation, conquérir davantage de pouvoir ou, plus simplement, restaurer l'estime qu'il se fait de lui-même. Aucune construction identitaire n'existe sans interaction, vous avez raison. J'ai abordé plus spécifiquement cette question dans un de mes premiers ouvrages⁸.

Théorie et *hard facts*

Int. : *Supposons que je sois un ressortissant d'un pays où le sentiment national est fort et dans lequel la présence d'intérêts étrangers l'est tout autant. En vous entendant parler de « manipulation situationnelle de l'ethnicité » ou de la « possibilité de jouer à l'étranger pour conquérir du pouvoir », ne vais-je pas me dire que ces gens-là sont dangereux ?*

⁷ Claude Dubar, *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles* (Armand Colin, 2002).

⁸ Philippe Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée* (Éditions Sides, 2003).

P. P. : Claude Dubar⁹ rappelle que, pour Max Weber déjà, l'invention des grandes religions universelles parvenant à s'étendre sur des territoires très étendus, a largement reposé sur la constitution d'une nouvelle classe de lettrés, une élite sociale et culturelle spécifique (scribes, mandarins, prêtres...) qui, grâce à l'écriture et au verbe, vont parvenir à consolider les structures politiques centralisées. Ce qui m'intéresse, c'est de savoir comment au temps des migrations, navettes quotidiennes, déplacements pendulaires, circulations de travail, missions transfrontalières... certains cadres et dirigeants soutiennent une identité culturelle de façade pour conquérir du pouvoir, comment ils cultivent une *culture de lien* dont ils ont hérité et qu'ils entretiennent dans la mobilité géographique. Elle est proposée dans les institutions d'enseignement, dès le plus jeune âge, comme un des critères, plus ou moins explicite, d'appartenance à une élite et vise à soutenir la réorganisation d'un capitalisme dont les unités sont dispersées sur l'échiquier mondial. Ainsi, dans l'entreprise mondialisée, derrière les rôles professionnels assumés, on a des chances de moins trouver le sujet lui-même, avec ses représentations propres, et beaucoup plus le "personnage" social. Le monde des grandes entreprises est peuplé de plus en plus d'êtres qui pensent dans une langue, travaillent dans une deuxième et évoluent sur d'autres scènes sociales dans une autre, qui se reconnaissent plusieurs chez-soi et se disent bien au milieu des grandes villes parce qu'on y trouve des êtres sans attaches ! Certaines politiques en filiales contribuent à accentuer ce phénomène quand elles demandent de décliner son appartenance ethnique ou culturelle pour avoir plus de chance d'être employé (politiques dites de *nationalisation* des postes réservés en Afrique dans les industries de l'énergie par exemple qui intègrent des dimensions ethno-tribales pour le recrutement et la mobilité).

Comment rendre compte alors de ces ponts établis entre plusieurs cultures par ce cadre américain, né en Inde, et qui n'hésitait pas à nous affirmer que « *si pour les Américains, l'Inde c'est l'enfance de l'humanité, pour les Hindous, les États-Unis, c'est l'humanité encore dans l'enfance* » ? Prenait-il partie pour les Hindous ou pour les Américains ? Ou bien, faisant l'expérience d'une duplicité identitaire, était-il des deux côtés en même temps ? C'est bien l'apanage des puissants dans notre société de pouvoir cultiver une double appartenance dans des organisations et des réseaux, concilier deux contraires en apparence opposés.

Int. : *En matière culturelle, les organisations peuvent être extrêmement rigides et inertes, baignant dans leur bain culturel sans évoluer, et, dans le même temps, avoir une capacité à changer radicalement en un temps très court. Il y a donc une grande hétérogénéité dans les comportements institutionnels. Ainsi, Korean Air, naguère très imprégnée de la culture confucéenne en matière d'autorité, celle-ci étant dévolue, non pas au plus compétent mais au plus ancien, a changé radicalement sa culture à la suite d'une série d'accidents dans les années 1990 qui ont mis en cause la survie de l'entreprise. C'est désormais l'une des compagnies les plus sûres au monde. En Russie, aujourd'hui, trouve-t-on une telle hétérogénéité dans les réponses des entreprises ?*

V. K. : Cette hétérogénéité existe bien en Russie aussi. Quand on considère l'environnement concurrentiel, on voit des monopoles administratifs, dont l'accès est favorisé pour certains, les oligarques, et des entreprises qui sont entretenues par des ressources étatiques externes, de sorte qu'elles n'évoluent pas et disparaissent faute d'avoir pu entrer dans la concurrence. C'est le cas de l'entreprise de camions que j'évoquais et à laquelle Renault a préféré un concurrent plus performant, précipitant ainsi sa disparition. Quand il s'agit de ce que j'appelle les adaptations arbitraires, ce sont des entreprises qui sont entretenues par les réseaux de leurs dirigeants. En revanche, les entreprises à haute valeur technologique, comme Kaspersky, qui arrivent à s'attacher les compétences requises, font très bien face à la concurrence.

Int. : *Votre présentation manque d'acteurs et de hard facts. Pouvez-vous nous éclairer davantage sur ces deux points ?*

⁹ Claude Dubar, *La crise des identités* (PUF, 2000).

V. K. : Du temps de l'URSS, l'usine de camions en produisait plusieurs centaines de milliers par an. Ces camions de six tonnes, typiques de cette époque et produits en masse, ne sont aujourd'hui plus demandés et leurs livraisons ont chuté dès 1993. Il était évident que les PME allaient proliférer et qu'il fallait des camionnettes plus légères. Ajoutons à cela que les chaînes de montage n'avaient pas été rénovées depuis 1980, faute de moyens. Le vice-directeur en charge de l'innovation a essayé de susciter différents projets de véhicules légers, susceptibles de sauver l'entreprise. Aucun n'a abouti, les "spécialistes" de la recherche et développement (R&D) étant habitués à ce que les directives leur parviennent des ministères, leur rôle se limitant alors à développer le projet qui leur était imposé, et non à concevoir par eux-mêmes. Ce vice-directeur a alors trouvé un mécanicien dans l'équipe de préparation des rallyes, autodidacte, qui lui a préparé un prototype, fort convenable, qui a été présenté, en 1995, au conseil d'administration, qui l'a adopté. Cela a causé un grand scandale dans tout le département R&D, humilié de se voir préférer un autodidacte extérieur à l'usine. Finalement, après bien des péripéties, le camion a commencé à être produit en 1998, mais épuisé par les difficultés et l'hostilité et victime d'une crise cardiaque, son créateur a fini par quitter l'entreprise. C'est là une illustration parlante de ce que peut être la place d'un acteur pris dans les logiques d'un système post-soviétique.

Dans le cas du sous-traitant sibérien d'un groupe français, je me suis aperçu sur le terrain que, plus que la mise en œuvre de technologies performantes, c'était l'implication du directeur qui a été essentielle au succès de cette entreprise. Implantée à quarante kilomètres de la ville la plus proche, cette entreprise était désavantagée en termes de marché. Outre celles des Français, le directeur s'intéressait à des technologies venues du monde entier mais s'attachait également à développer les ventes directes dans les villages alentours. Le principal apport des Français n'était cependant pas technique, c'était un savoir faire culturel : la dégustation ne relève pas de la technologie, ce que le directeur a su comprendre et mettre en œuvre. La qualité du produit a fini par surclasser ses concurrents et assurer la pérennité de l'entreprise.

Int. : *Est-ce que c'est l'individu qui va choisir son mode d'adaptation ou est-ce le poste sur lequel il arrive qui va être déterminant ? Qu'est ce qui fait qu'on rentre dans vos modèles ?*

P. P. : Méconnaître le pays d'origine et les habitudes culturelles d'un expatrié est une première erreur. Considérer que sa culture explique tous ses comportements est une deuxième erreur. Enfin, postuler que l'émergence d'un individu nomade relié, en temps réel à une planète assimilée à un « *village global* », sans culture ni histoire, puisse susciter la même euphorie que jadis l'invention du télégraphe serait une troisième erreur. Entre ces trois écueils, s'ouvre le champ de recherches qui consiste aussi à se poser la question de savoir dans quelle mesure on va à la rencontre de l'intelligence de l'autre, pour reprendre la belle expression de Michel Sauquet.

Parmi les *hard facts* qui sont à la naissance des situations d'observation, il me revient celui de l'épuisement d'un jeune cadre nigérian, très impliqué professionnellement dans la journée, et qui passait ses nuits à écouter une radio de son pays qu'il avait réussi à capter. Au bout de quelques mois, il s'est retrouvé en situation de retour anticipé. Aux yeux des autres, il était sans conteste compétent mais totalement épuisé. Les outils de gestion sont bien évidemment des sources de pouvoir et d'exposition de soi, mais il y a aussi des traits culturels que la personne valorise au travail. C'est ce qui explique ce type de situation provoquant un tel retour anticipé : si nous avons pu avoir accès à ce vécu-là, à ce ressenti et si nous avons su libérer la parole de cet homme et travailler avec lui, nous aurions peut-être pu l'accompagner sur l'idée de sa loyauté à l'égard des personnes qu'il avait quittées. Ces hommes et ces femmes ressentent un coût de la loyauté ethnique alors qu'ils sont divisés dans leur for intérieur par leur vécu de la mobilité.

Dans la mondialisation, le mimétisme culturel, le fait de fréquenter les mêmes aéroports, les mêmes hôtels et les mêmes salles de réunion, n'implique pas un nécessaire partage des valeurs.

Il y a là quelque chose d'opératoire en matière de ressources humaines, auquel nous, praticiens et chercheurs, n'accordons pas assez d'importance et qui nous invite à accompagner

les mobilités internationales autrement que par des packages standards. Cela nous amène également à penser la question de la liberté de l'acteur face aux logiques nouvelles de domination symbolique au sein de ces firmes mondialisées.

Présentation des orateurs :

Valery Krylov : docteur en gestion des ressources humaines à l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Paris – université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, il est enseignant-chercheur en sciences de l'organisation à l'université de Lorraine ; ses intérêts de recherche portent sur la théorie des organisations, la gestion et la communication interculturelle.

Philippe Pierre : sociologue, consultant et ancien directeur des ressources humaines, il codirige le Master de management interculturel de l'université Paris-Dauphine et il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages ainsi que d'une cinquantaine d'articles scientifiques dans les domaines du management interculturel, de la gestion de la diversité, de l'organisation apprenante et de la lutte contre les discriminations ; il est notamment l'auteur avec Evalde Mutabazi, de *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise* (L'Harmattan, 2010).

Diffusion juin 2012