

Transferts des savoirs, savoirs des pratiques : production et mobilisation des savoirs pour une communauté inclusive, Presses Universitaires de Laval, 2014

Imaginaire « globalitaire » de la diversité ? Quelle construction des identités professionnelles en contextes multiculturels ?

Philippe Pierre

Université Paris-Dauphine

1 Introduction

Avec l'essor des politiques dites de « gestion de la diversité », avec la mobilité géographique croissante de certaines populations de cadres et de dirigeants, avec des mouvements aigus de propagation de la technologie qui permettent de travailler à distance, certains individus seraient de plus en plus amenés à se reconnaître de plusieurs allégeances, de plusieurs affiliations et auraient souvent du mal à faire le lien entre des mondes vécus différents. Illustrant la question centrale de l'inclusion dans un contexte qui n'est pas celui de l'immigration mais de mobilités professionnelles fréquentes et récurrentes, ils se situeraient comme au carrefour d'appartenances multiples subies ou revendiquées¹.

Au sein de ce que l'on nomme le « management interculturel », notre contribution se propose d'explorer le champ d'une psychosociologie de l'action en contexte multiculturel en se centrant sur l'étude de la socialisation de dirigeants et des cadres mobiles en entreprise. Comment ces personnes parviennent-elles à engager des ajustements professionnels spécifiques de l'étranger et culturellement contextualisés ?

1.1 Un thème encore peu exploré du champ de la recherche interculturelle en entreprise

Un large courant de recherches en gestion, majoritairement d'origine anglo-saxonne, s'est intéressé à une population de cadres dont le champ d'exercice professionnel est supposé de plus en plus « mondialisé² ». En nombre, ces études portent sur les conditions de leur embauche et de leur développement de carrière³, sur l'adaptation d'employés mobiles aux langages issus des nouvelles technologies de l'information⁴, sur le

¹ Nous remercions A. Seurrat et L. Gherardi pour les travaux d'enquête et d'analyse réalisés qui ont pu conduire à la rédaction de ce texte.

² G. Hofstede, « The Cultural Relativity of Organisational Practices and Theories »; T. D. Weinsall, *Culture and management*.

³ J. S. Black, M. Mendenhall et G. Oddou, « Towards a Comprehensive Model of International Adaptation [...] ».

⁴ N. Goodman, « Cross-cultural Training for the Global Executive ».

mentorat et les plans de succession, sur les femmes expatriées⁵, sur le problème des doubles carrières ou encore sur l'impact des membres de la famille sur le succès d'une mobilité géographique⁶. Plus rares sont les recherches qui explorent le double mouvement (identitaire) par lequel les cadres internationaux continuent de s'approprier l'esprit de la communauté dans laquelle ils ont été élevés, conservent ou pas leurs ancrages 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'origine⁷. Ces recherches contribuent à mieux comprendre les étroits et complexes rapports entre les « communautés culturelles » et les sociétés d'accueil.

On a souvent délaissé ce rapport du cadre expatrié à ses affiliations, à ses origines et à une dimension subjective jugée mineure au regard de la performance organisationnelle et de *managers* supposés adaptables en tous pays. Certains individus mobiles, d'un point de vue géographique, passeraient constamment d'un champ social (salarié, bénévole, familial, sportif, ludique...) à un autre en épousant différentes syntaxes par le déplacement et la communication à distance. Ces individus travailleraient continuellement à leur unité à travers différentes trames narratives.

La recherche en *management* interculturel a fait peu de place jusqu'à présent à l'individu, à ses pluri-appartenances, à sa qualité socio-historique de sujet porteur de désirs et de souffrances, préférant se focaliser sur l'analyse des différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation essentiellement nationaux⁸. Un « principe de coupure » intervient pourtant au niveau des « formes » du psychisme de ces cadres internationaux, engageant ainsi l'ensemble des structures perceptives, mnémoniques, logiques et affectives. Comme l'avait montré R. Bastide, dans un autre contexte d'études, l'intelligence pourrait être déjà « occidentalisée » alors que l'affectivité resterait, en quelque sorte, « indigène ». Un véritable « travail » s'opère afin de préserver un lien intime avec ce que ces cadres considèrent comme la part la plus « authentique » d'eux-mêmes sans que l'on puisse parler ni « d'identité culturelle en sommeil », ni de « double identité » du Sujet⁹. Comment cerner ce quelque chose qui échappe à l'appréhension du changement linéaire mais a plus à voir avec un travail en spirale à partir d'un substrat culturel ?

1.2 Choix méthodologiques et système d'hypothèses

⁵ N. J. Adler et D. N. Izraeli, *Women in Management Worldwide*.

⁶ N. G. Noorderhaven, et A.-W. Harzing, *The « Country of Origin Effect » in Multinational Corporations [...]*.

⁷ M. R. Hammer et M. J. Bennett, *The intercultural development inventory (IDI) manual*; J.-L. Cerdin et M. Dubouloy, « Expatriation et responsabilité sociale de l'entreprise [...] »; M. Dubouloy, « Les hauts potentiels et le faux-self ».

⁸ P. d'Iribarne, *La logique de l'honneur*.

⁹ P. Pierre, « Les variations de l'identité d'élites mondialisées ».

Nous mobiliserons, dans cette contribution, la notion de stratégies identitaires¹⁰ pour mieux comprendre ce qui semble rassembler certaines élites immigrées et les cadres internationaux que nous souhaitons étudier dans cette contribution¹¹. Notre approche méthodologique sera interprétative et compréhensive, fondée sur l'exploitation de 52 entretiens semi-directifs utilisés dans une première étude¹². Afin de cerner les parcours de ces individus mobiles qui font liens entre divers champs sociaux, comme les mots le sont dans différents documents, on a parfois recours à la métaphore de l'hypertexte¹³. Lorsqu'un cadre sur son lieu de travail téléphone à son domicile à l'étranger, d'une certaine manière, il change de « texte » et chaque mot appartient simultanément à plusieurs textes, à plusieurs mondes vécus et à plusieurs expériences éprouvées en différents lieux physiques. La dimension narrative de l'identité¹⁴ forme, en cela, une composante essentielle et énigmatique du soi des acteurs interculturels étudiés dans cette contribution. La métaphore de l'hypertexte n'est-elle pas trop « englobante » dès lors que la culture, chez les cadres internationaux, n'est pas structurée comme un langage, tout ne s'y tient pas, et que l'introduction d'un élément nouveau n'entraîne guère la modification de tous les autres éléments présents ? Faudrait-il mieux parler de bricolages comme opérations interprétatives et cognitives pour tenter de répondre aux tensions qui divisent et invitent les cadres mobiles à se coordonner à l'intérieur des contextes dans lesquels ils s'inscrivent ? Non une addition d'identifications successives mais une réalité prismatique, en spirale, engageant l'individu tout entier, hissé au rang d'un Sujet reconstruisant les univers de signification ?

Notre travail sur la mobilité géographique internationale de dirigeants et de cadres est fondé sur un système d'hypothèses que nous précisons ici :

- Les mobilités géographiques internationales s'ordonnent sur un axe réversible/non réversible (expérience sociale que l'on ne peut pas annuler) et il y a des manières d'être différentes d'être mobile en entreprise qui, dans une première définition, découlent des potentiels de vitesse procurés par les systèmes techniques.
- La mobilité géographique internationale prend différentes modalités en entreprise. À côté de la mobilité entre établissements ou entreprises d'un même groupe (citons celle des chantiers

¹⁰ C. Camilleri et coll., *Stratégies identitaires*.

¹¹ A. Tarrus, *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*. A. Tarrus souligne cet « apprentissage des compétences à aborder des univers de normes qui 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 ».

¹² L. Gherardi et P. Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées [...] ».

¹³ F. Ascher, « La métaphore est un transport [...] ».

¹⁴ B. Lahire, *L'homme pluriel [...]*.

internationaux du BTP, du secteur de l'énergie, ceux des métiers du pétrole, pour des cadres allant de pays en pays), on constate une réduction de la part des mobilités d'expertise (visant un transfert de savoir-faire) au profit des mobilités d'appartenance (visant une fidélisation des cadres dits à « haut potentiel ») ou de gouvernance (visant l'exercice d'un commandement et de contrôle).

- La mobilité (géographique internationale) est un système d'exploitation des mobiles sur les sédentaires à analyser. Certaines populations voient perdre un capital accumulé à partir des ressources d'autochtonie.
- Cette mobilité peut se définir en entreprise comme une extension de l'accès à des territoires nouveaux pour des salariés dotés de ressources et de capitaux spécifiques.
- Cette mobilité reste un privilège des puissants qui font usage de « multipositionnalité¹⁵ ». Elle continue d'être un facteur de différenciation sociale et non de fluidification ou d'égalisation des rapports sociaux. Cet effet s'amplifie avec la mondialisation¹⁶, l'amélioration continue des moyens de transport motorisés et l'accroissement de l'usage des NTIC qui contribuent à annuler les distances et font que les cadres et dirigeants profitent à la fois d'une nouvelle « connexité » et d'une nouvelle « contiguïté¹⁷ ».
- La mobilité est une valeur. Ce n'est pas un temps de liaison neutre entre une origine et une destination. La mobilité renvoie à la motilité et constitue un capital qui permet, à celui qui en profite, de se jouer des frictions spatiales et temporelles¹⁸.
- La mobilité féconde un imaginaire posant la question de savoir comment des acteurs mobiles en entreprise différents intériorisent-ils cette représentation idéelle, cet imaginaire, et s'y reconnaissent ou pas ?

¹⁵ L. Gherardi et P. Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées [...] ».

¹⁶ D. Martin, J.-L. Metzger et P. Pierre, *Les métamorphoses du monde [...]*.

¹⁷ Un mouvement de substitution continu de formes irréversibles de mobilité (migration, mobilité résidentielle...) s'opère vers des formes plus réversibles (mobilité quotidienne, voyage, pendularité...). On passe ainsi, dans les pays de la CEE, de 2000 milliards à 4000 milliards de personnes/km par an entre 1970 et 1993 (V. Kaufmann, M. Schuler, O. Crevoisier et P. Rossel, « Mobilité et motilité [...] »).

¹⁸ Nous définirons la motilité comme un « ensemble de facteurs définissant la potentialité à être mobile dans l'espace, soit par exemple les capacités physiques, les aspirations à la sédentarité ou à la mobilité, les systèmes techniques de transport et de télécommunications existants et leur accessibilité, les connaissances acquises, comme le permis de conduire, l'anglais international pour voyager » (V. Kaufmann, M. Schuler, O. Crevoisier et P. Rossel, « Mobilité et motilité [...] », p. 26).

- La mobilité est aussi une épreuve de construction de soi au travail. Gérer sa mobilité exige des choix constants et des traversées de différents « mondes » sociaux pouvant déboucher sur de la dissonance cognitive (L. Festinger). L'espace du travail, pour plus de cadres et dirigeants serait un lieu de conflit émotionnel, un tiraillement entre plusieurs identités et pratiques construites socialement comme étant contradictoires.
- La mobilité vient paradoxalement aiguïser, là où on ne l'attend pas, le sens des revendications culturelles et ethniques¹⁹. Les cadres internationaux sont alors sans cesse amenés à effectuer un travail réflexif qui vise à relier, de manière dynamique, les différentes facettes de leur être. Derrière l'apparente homogénéisation des modes de vie, ce qui fait en réalité le 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, une dissociation aussi entre les sphères privées de l'individu et la sphère de l'entreprise.
- La mobilité invite à changer de posture de recherche. Il s'agit moins de détailler pour nous, dans cette contribution, des types de cultures professionnelles que de chercher à souligner les systèmes de valeurs et d'intérêts mobilisés lors de situations d'épreuves et de mise en pratiques des mobilités. Une orientation souhaitable pour le chercheur est de construire une série d'interprétations susceptibles de décrire, de manière renouvelée, la façon dont se cristallisent les phénomènes sociaux au niveau des expériences individuelles, comment elles se diffractent au niveau d'épreuves et de contextes de situation²⁰.

La présente contribution visera donc à mieux comprendre les trajectoires de cadres confrontés aux paradoxes d'une série d'épreuves de socialisation et de justification du fait de leur travail dans des équipes multiculturelles. La section 2 de notre article cherchera à déconstruire la portée d'un discours sur l'hyper-adaptabilité de personnes mobiles aux contextes culturels traversés, discours oubliés d'une lecture en termes d'identifications et de pluri-appartenances que nous croyons utile à l'analyse des mobilités spatiales en entreprise. La section 3 cherchera à mieux comprendre comment la dimension narrative de l'identité forme ou pas une composante essentielle et énigmatique du soi des dirigeants et des cadres internationaux étudiés. Selon quelles modalités ces individus font-ils vivre un rapport de « non-congruence » entre leurs propres vies et la réalité sociale avec un travail de l'événement en intrigue et de la contingence en histoire de vie ?

¹⁹ P. Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres* [...]. Nos travaux font mention de la notion d'ethnicité qui s'apparente à un système symbolique qui recouvre un ensemble d'idées contraignantes sur la distinctivité entre soi et les autres et qui fournit une base pour l'action et l'interprétation des actions d'autrui plus forte que la nationalité ou l'appartenance à une classe sociale.

²⁰ M. Abdallah-Pretceille et L. Porcher, *Diagonales de la communication interculturelle*; M. Cohen-Emerique, *Pour une approche interculturelle en travail social* [...].

2 « Imaginaire globalitaire » et faces cachées d'itinéraires idéalisés du « cadre caméléon »

Dans de précédents travaux²¹, nous pointions l'émergence d'un « nouvel » imaginaire « globalitaire » qui mettrait l'accent sur un homme neuf qui, prémuni du chauvinisme, bondissant par-dessus les frontières, serait en train de naître dans les mégapoles planétaires. Profitant des possibilités offertes par une nouvelle «ubiquité technologique » (téléphones portables, liaisons satellites, messageries...), et ainsi de l'étrange jubilation que procure le fait de n'être avec personne tout en étant avec n'importe qui²², d'être en communication sans être nécessairement en face-à-face, l'homme de la globalisation apparaît relié et mobile. Cette construction imaginaire et symbolique se trouve ancrée dans les discours de grandes entreprises qui s'envisagent comme des institutions permettant de tisser un lien social universel entre « citoyens du monde²³ ». Elle nous semble largement portée par les cadres et dirigeants de firmes multinationales qui ainsi détiendraient l'heureux privilège de vivre à la frontière entre cultures et, ce faisant, n'auraient pas peur de l'altérité. Le cadre cosmopolite promu par de nombreux dirigeants d'entreprises privées et d'organisations supranationales serait doté d'une grande capacité d'apprentissage, d'adaptation et de résolution de problèmes variés. Il serait un «manipulateur de symboles²⁴ », interprétant et combinant les connaissances et les innovations les plus diverses. La rhétorique employée est celle de la connexion. Le cadre international est alors envisagé comme cet intermédiaire (*go-between*) qui a pour faculté de « mettre en rapport » les nationalités, les entités et les salariés de toutes origines et de tisser des liens entre eux, En rupture avec un imaginaire (en perdition) de la communauté expatriée (regroupant physiquement, en un lieu, pour de longues périodes, expatriés 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 permanent²⁵. L'essentiel est pour chacun de maintenir sa capacité d'engagement dans des projets transitoires et de préserver, à terme, son employabilité.

²¹ P. Pierre, « Le mouvement perpétuel [...] »; P. Pierre, « Comment sortir d'un « imaginaire globalitaire » ? »

²² P. Bruckner, *Le vertige de Babel*, p. 25.

²³ E. Kant a été l'un des premiers à parler de cosmopolitisme, en particulier dans son article de 1784 intitulé *Vers la République cosmopolite* où il l'idée d'une histoire universelle qui tend vers « une société de citoyens du monde ».

²⁴ R. Reich, *L'économie mondialisée*.

²⁵ On assiste en entreprise à une baisse des durées d'expatriation, à 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, doubles carrières des expatriés liées à un phénomène d'endogamie propre aux grandes écoles et universités...).

La socialisation professionnelle des cadres internationaux est alors envisagée comme un processus progressif permettant de développer continûment des « propriétés d'interaction » avec ses collègues et subordonnés. Les dirigeants d'entreprise cherchent à cultiver chez leurs cadres des qualités de « flexibilité » en fondant les conditions d'un *management* interculturel par le renforcement de la mobilité²⁶. Les phénomènes relationnels au travail sont alors envisagés comme des mécaniques dont il s'agirait simplement de connaître les rouages. Dans cette logique « réductionniste », 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 » chez qui on cherche à développer, par des formations interculturelles et un soutien logistique efficaces, une « plasticité » plus importante et aussi réduire le « stress » résultant de ses actions à l'étranger²⁷.

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. Le morcellement ici ne semble donner lieu à aucune « anxiété existentielle »²⁸.

À l'heure de la célébration d'un modèle d'individu- caméléon, il convient d'objecter que ce « schéma » idyllique promu par la plupart des dirigeants d'entreprises, 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 » (où l'*intra*culturel compte au moins autant que l'*inter*culturel).

Nous avons souligné le fait que la trajectoire mythifiée des cadres internationaux est présentée comme lisse et continue. Or, 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

²⁶ 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. 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 ».

²⁷ Citons, par exemple, M. Brayer-Hess et P. Linderman, *The expert expatriate* [...].

²⁸ J. Palmade, *L'incertitude comme norme*, p. 279.

séparations, 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. Ainsi, l'unification des représentations ne permet pas de comprendre et de prendre en considération dans le *management* interculturel les sentiments d'anxiété et d'incertitude ainsi que le doute existentiel qui peuvent naître de la mobilité géographique.

Il convient d'être toujours « maître de soi », « possesseur de soi ». Pourtant, pour les cadres les plus en vue²⁹, la mobilité géographique et fonctionnelle, fait culminer le principe selon lequel « le changement est l'essence même d'une carrière³⁰ », 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 ». 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 » et les empêchant de s'ériger en sujet.

La conception managériale selon laquelle l'accumulation des changements de modes de vie fait que l'identité personnelle supporte de mieux en mieux les aléas de l'altérité et apprend à sauvegarder une cohérence à travers la discontinuité occulte les difficultés envisagées comme des « routines de vie³¹ », entendues comme « programmations » mentales et comportementales acquises très tôt. Avec l'utilisation souvent abusive d'auteurs comme G. Hofstede³², C. Hampden-Turner³³ ou F. Trompenaars³⁴, 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 préparation. Or, cette schématisation d'un processus envisagé comme un déroulé systématique réduit des processus changeants et complexes à l'unicité illusoire d'une même trajectoire tracée par avance.

²⁹ On pourrait distinguer, à grands traits, quatre types de dirigeants et de 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 contacts face à face directs et prolongés avec des partenaires étrangers (par des contacts médiatisés par les nouvelles technologies de l'information).

³⁰ H. Raymond, « *Les Samouraïs de la Raison* [...] ».

³¹ J. S. Black, H. B. Gregersen et M. E. Mendelhall, *Global Assignments* [...].

³² G. Hofstede, « *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation* ».

³³ C. Hampden-Turner, « Vers une approche multiculturelle du bien-être et des valeurs ».

³⁴ F. Trompenaars, *L'entreprise multiculturelle*.

Ainsi, 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 »). Pour les cadres internationaux, pourtant, se pose souvent la question de savoir à continuer d'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 socioprofessionnel 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 »)³⁵.

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. Celui qui se déplace pour découvrir le monde est le plus souvent découvert à son tour en ses différences. Préférant privilégier d'emblée les conceptions sommaires de la vie bonne en société, les entreprises minimisent en général les incidents critiques liés au fait de se découvrir un bien « étrange étranger » et évoquent assez peu cette dimension conflictuelle qui enseigne que si nous entrons en sympathie avec l'autre, c'est après avoir pris conscience que nous sommes potentiellement menacés, sur un plan existentiel, par les mêmes risques. Car tout sujet ne « découvre » un monde nouveau d'expériences psychiques qu'au moment même où, s'appêtant à exécuter un acte prévu, il éprouve des difficultés telles que ses schémas d'interprétation se brouillent, perdent leur validité « objective » et ne lui apparaissent que des représentations coupées de la réalité culturelle qui l'environne, des actes inefficients et pourtant si personnels. 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. La culture n'est alors plus envisagée comme un cadre extérieur mais bien comme une dimension subjective de l'identité et l'interculturel comme une mise en relation, propre à chacun, de ces différentes dimensions évolutives. C'est pourquoi, C. Delory-Momberger définit l'interculturalité comme « la pluralité d'appartenances qui constitue l'existence individuelle. L'interculturalité est ce qui m'échoit en héritage et en partage, la présence de l'autre, individuel ou collectif, dans chacun de mes gestes ou actes, la culture de l'autre dans chacune de mes expériences³⁶ ». Ainsi, « si l'identité est si difficile à définir, c'est précisément en raison de son caractère

³⁵ N. Clavel, « Le sentiment d'appartenance des immigrés ex-Yougoslaves en France », p. 263.

³⁶ C. Delory-Momberger, *Les histoires de vie [...]*, p. 222.

multidimensionnel et dynamique. C'est ce qui lui confère sa complexité, mais aussi ce qui lui donne sa flexibilité. L'identité connaît des variations, se prête à des reformulations, voire à des manipulations »³⁷.

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 nous. De 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.

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. À ce « jeu », les cadres sont diversement préparés et peuvent appartenir à plusieurs types identitaires, présentant des modalités variées de résistance ou d'ouverture au milieu culturel ambiant : depuis le repli radical et hermétique sur sa culture d'origine jusqu'à la perméabilité quasi totale à la culture du milieu d'accueil et aux signes d'une conversion identitaire. L'exercice du pouvoir pose aujourd'hui de manière accentuée au sein d'une entreprise « mondialisée » le problème de l'identité et de l'appartenance ethnique. De plus en plus de relations de travail amènent à savoir reconnaître qui est « Américain », qui est « Français », qui est « Gabonais » ou qui est « Yoruba » au Nigéria ou encore « Québécois » au Canada à partir des signes extérieurs de ces affiliations et également à partir de la possibilité de mobilisation des labels ethniques opportuns dans le cours des interactions sociales.

Dans un processus dialectique de perception réciproque dans lequel s'affrontent les forces de l'exclusion et de l'assimilation au regard 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. Zaharna³⁸, comme sollicitation massive de la

³⁷ D. Cuhe, *La notion de culture dans les sciences sociales*, p. 93.

³⁸ R. S. Zaharna, « Self shock, the Double Binding Challenge of Identity ».

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. « Si un Espagnol refuse de nouer une relation commerciale avec moi » remarque P. Deval, « ce n'est pas forcément parce que j'ai méconnu les règles de proxémique, sa perception du temps ou son raisonnement inductif. Il est un être humain avant tout qui réagit selon sa personnalité et son être intime³⁹. » Toute situation interculturelle renvoie profondément à la position sociale du porteur de culture, à son inscription au sein d'un groupe particulier et aux logiques des situations traversées. L'importance de l'aspect contextuel des situations interculturelles invite à peser le risque de ce que M. Dobry appelle une « mise à plat synchronique » des diverses ressources disponibles à un moment donné (pour un acteur ou un groupe d'acteurs) en oubliant les « dilemmes pratiques que rencontrent les acteurs » en cours d'action⁴⁰. « Si une discipline de gestion comme la finance (ou la comptabilité) appelle à juste titre la modélisation et le concept », M. Bosche admet « qu'une pratique comme celle de l'interculturel met trop activement en jeu la subjectivité de l'apprenant pour pouvoir la mettre à l'écart. Il faut l'écrire à ce point : l'Interculturel c'est la Subjectivité, ou tout du moins une de ses formes essentielles : l'intersubjectivité⁴¹ ».

3 Dénî de reconnaissance, « exil intérieur » du « cadre caméléon » et dimensions narratives de la construction identitaire en entreprise

E. Renault fait état d'un nouveau type de déni de reconnaissance propre à nos sociétés, qu'il nomme reconnaissance fragmentée, insatisfaisante. « Ce n'est pas seulement que l'individu ne parvient pas à faire reconnaître la manière dont il interprète les rôles qu'il endosse (méconnaissance), mais c'est que ces différents rôles se superposent en lui sans qu'il puisse procéder à l'unification personnelle qui lui donnerait le sentiment d'être reconnu à travers eux⁴². » Ce serait le temps des identifications culturelles fortes mais peu compatibles dans le champ des organisations.

Peut-on alors parler de « double identité » pour les dirigeants et cadres mobiles étudiés ? Nous ne le pensons pas. R. Bastide a peut-être le mieux montré que ce n'était pas l'individu en situation d'acculturation,

³⁹ P. Deval, *Le choc des cultures*.

⁴⁰ M. Dobry, « Calcul, concurrence et gestion du sens », p. 361, cité par P. Corcuff, *Les nouvelles sociologies*, p. 107. « Ainsi, les métaphores du logiciel mental hiérarchisé », écrit M. Bosche à propos de la vulgarisation des travaux de G. Hofstede notamment, ou de la « grammaire des comportements », ne peuvent décrire l'influence interculturelle de manière suffisante. « Ces métaphores s'appliquent à la description des caractéristiques culturelles, ou même de structures statiques et fermées sur elles-mêmes, non au processus de communication et d'échange social qui a la capacité de modifier le comportement des acteurs ainsi que les référentiels qu'ils mettent en œuvre » (*Le management interculturel*, p. 268).

⁴¹ M. Bosche, *Le management interculturel*, p. 243.

⁴² E. Renault, « Reconnaissance, institutions injustice », p. 193.

plongé dans un environnement étranger, qui était « coupé en deux » malgré lui, mais bien lui qui introduisait des coupures entre un certain nombre de compartiments presque étanches et de participations d'ordre différent à des mondes choisis (celui de la famille, celui du travail, celui des amitiés...). La lecture d'une phrase n'active pas seulement les signifiés qui sont associés à chaque lexème mais activerait aussi les scripts⁴³.

Chez un même sujet qui travaille, des croyances contradictoires peuvent ainsi coexister pacifiquement pendant longtemps, si elles appartiennent à des secteurs de la vie différents. Y aurait-il un être officiel, au travail, sur la scène de l'entreprise, et un être des coulisses et comment sortir de ce faux dualisme ?

Tel l'enfant métis qui ne peut ressembler pleinement à ses deux parents, l'expérience narrative est imprévisible. « Le métis est obligé d'affronter dans son histoire, ce qui chez les autres demeure masqué. La fracture secrète d'une identité blessée devient le point d'appui d'une nouvelle identité », écrit J. Audinet⁴⁴ pour qui « l'enfant né du métissage est un être nouveau », un « paradigme d'humanité⁴⁵ ». L'identité s'y présente particulièrement comme une structure toujours en mouvance et où le regard d'autrui est structurant dans une perpétuelle négociation entre le « vouloir être » et le « devoir être »⁴⁶. Lors de sa formation identitaire, le sujet métis n'est pas seulement animé par le besoin de préserver une unité de sens mais est également sensible aux incidences de cette opération sur l'image de lui-même dans le regard d'autrui. C'est l'altérité qui précède la relation et non l'inverse.

Nous défendons l'idée 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 qui n'implique pas, pour autant, que les différentes stratégies de l'identité soient le résultat de finalités conscientes et clairement exprimées par les individus. Nous avons pu étudier et travailler avec des cadres qui devaient en quelque sorte agencer ensemble l'idée qu'ils se faisaient de la culture de leurs pays d'accueil, de leurs cultures nourricières, de la culture de leur entreprise, de la culture qu'ils se font de leur métier... D'une certaine manière, nous pensons que ces individus sont toujours en dissonance, toujours en résistance aussi, c'est-à-dire en adaptation instable les invitant à un travail de mise en récit (qui n'est pas unification mais mise en correspondance et production de sens). Confrontés à la même situation d'acculturation, nos enquêtes confirment que tous les individus ne feront pas le choix des mêmes stratégies⁴⁷. La métaphore du « jeu » employée par Claude Lévi-Strauss nous semble appropriée pour caractériser ces dynamiques, car « l'on sait bien qu'avec la

⁴³ J.-P. Rossi, *Psychologie de la mémoire* [...].

⁴⁴ J. Audinet, *Le temps du métissage*, p. 150.

⁴⁵ J. Audinet, *Le temps du métissage*, p. 148.

⁴⁶ M. Zavalloni, « Identité sociale et éco-écologie [...] ».

⁴⁷ P. Pierre et A. Seurrat, « À l'école de l'interculturel ? ».

même donne, des joueurs différents ne fourniront pas la même partie, bien qu'ils ne puissent, contraints aussi par les règles, avec une donne quelconque, fournir n'importe quelle partie⁴⁸ ». Devant la menace de l'altération, le sujet s'emploie à mettre au point 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.

Les migrants de façon générale, et les cadres internationaux aussi, se trouvent contraints par leur état, de raconter, beaucoup plus souvent que les autochtones, leurs parcours, leurs origines. L'identité s'apparente alors à un itinéraire et le récit est la voie par laquelle il devient signifiant (sans que cette mise en récit fournisse une clé explicative en surplomb des comportements et des représentations). On peut constater, dans nos enquêtes, 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 autres⁴⁹. 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-même⁵⁰ ». Le plus court chemin de soi à soi apparaît ici être la parole de l'autre. La « mise en jeu » 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 culture⁵¹.

Ce que montre précisément les cadres internationaux, aux « avant-postes » de la modernité, c'est que s'identifier, c'est peut être d'abord « se mettre en mots⁵² », que toute histoire de la vie est une écriture de la vie,

⁴⁸ C. Lévi-Strauss, *Anthropologie structurale*.

⁴⁹ C. Delory-Momberger, *Les histoires de vie*, p. 162.

⁵⁰ T. Moro, « En quête de soi », p. 369.

⁵¹ M. Molinié, « Pouvoir symboliser », p. 14.

⁵² C. Dubar, *La crise des identités*, p. 203.

c'est-à-dire « une construction et une appropriation par le langage⁵³ ». Parce que, selon l'expression de S. Freud, « le Je n'est pas un », leur identité personnelle a toujours besoin d'être déchiffrée et racontée⁵⁴. 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. Ainsi, 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, associatifs⁵⁵. 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.

Nous envisageons les cadres internationaux, non pas comme une élite homogène mais comme les acteurs de récits sans cesse recomposés dans un processus de déchiffrement de soi permanent.

« Les premiers temps de l'adaptation au Brésil ont été difficiles en expatriation » témoigne, dans nos enquêtes, 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. »

Le témoignage de ce cadre est significatif du rôle que tient le récit dans la constitution du sujet. La mise en récit de l'expérience permet de la saisir, de lui donner forme et sens. Le récit a alors une fonction de médiation de Soi vers l'Autre, il tisse l'expérience pour la rendre signifiante. Dans cette opération, les cadres internationaux sont bien plus acteurs que personnages, car « c'est dans la saisie de son historicité autrement dit de sa mise en histoire, que l'individu éprouve son identité⁵⁶ ». C'est la raison pour laquelle C. Delory-Momberger écrit que les histoires de vie sont un outil essentiel aux études sociologiques, car elles permettent de

⁵³ C. Delory-Momberger, *Les histoires de vie*, p. 169.

⁵⁴ « 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*, p. 213).

⁵⁵ C. Dubar, *La crise des identités*, p. 207.

⁵⁶ C. Delory-Momberger, *Les histoires de vie*, p. 78.

comprendre qu'« à chaque moment, les événements passés de l'histoire de la vie sont soumis à une interprétation rétrospective, qui est elle-même déterminée par l'anticipation du futur, de même que les attentes, les souhaits, les vœux qui sont projetés dans l'avenir sont dépendants de la remémoration du passé (...) cette ressaisie cumulative de l'expérience de la vie inscrit l'existence humaine dans un perpétuel devenir et interdit que l'on puisse jamais en figer le sens⁵⁷ ».

L. Bator Lo écrit : « Je n'envisageais plus vraiment de trouver un jour un lieu où je me sentirais « chez moi ». Pour soulager mon besoin psychologique de me sentir « chez moi », j'ai donc eu longtemps recours à un subterfuge développé durant mon enfance. En effet, petite, j'avais déjà compris que mon imagination pouvait constituer le refuge idéal où je me sentirais parfaitement à l'aise, toujours à ma place et surtout jamais intruse. Depuis, j'ai développé ma capacité à regagner mon « chez moi » mental afin d'apaiser mes doutes et de puiser l'énergie nécessaire pour surmonter les épreuves de la réalité. Dans ma conception, le « chez-soi » est avant tout un lieu familier et accueillant où l'on n'a pas à faire ses preuves, où l'on n'a pas à être prudent ni vigilant pour se faire accepter⁵⁸. »

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'ils ont d'eux-mêmes et du déroulement cadencé de leur existence. Mais, ce processus ne peut s'effectuer en dehors de la relation à l'autre. 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 ». Ainsi, 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 « fables de 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 histoire⁵⁹ ».

⁵⁷ *Ibid.*, p. 162.

⁵⁸ L. Bator Lo, *En exil chez soi*, p. 103. « Par contre, pour la première fois de ma vie, j'ai l'impression de révéler des facettes encore inconnues de ma personnalité. À mon grand étonnement, je me découvre et me définis chaque jour un peu plus. Dans cette ville où chacun est immigré, je n'ai plus à dissimuler ou à atténuer mes différences, mais plutôt à les mettre en valeur pour mieux m'affirmer et me faire reconnaître. Dans cette mégapole où l'ambition et la réussite personnelle semblent inscrites dans la ligne d'horizon, les différences sont avant tout perçues comme la force de tout un chacun. Vouloir y cacher sa singularité relève presque de l'absurdité. » (L. Bator Lo, *En exil chez soi*, p. 104).

⁵⁹ J.-C. Kaufmann, *Ego [...]*, p. 168.

L'altérité culturelle (au cœur des politiques de gestion de la diversité en entreprise) n'est donc plus envisagée comme une réalité extérieure qu'il conviendrait de gérer (et les cadres internationaux seraient experts de cette gestion) mais comme appréhension intérieure. C'est d'abord à la mise en relation de ces autres qu'il a en soi que le cadre international est confronté. L'identité ne signifie pas l'univoque et toute rencontre interculturelle est aussi une rencontre avec ces autres « provinces du moi ». Les cadres internationaux, plus que d'autres salariés, cherchent 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 et c'est pourquoi nous militons, dans le présent article, pour une autre appréhension des personnes mobiles dans les entreprises et organisations mondialisées.

On aurait tort de croire que l'idéal connexionniste porté par un « imaginaire globalitaire » a envahi ces espaces pour faire disparaître les enracinements communautaires, culturels ou ethniques des individus qui y travaillent. 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 le financier nigérian d'une entreprise américaine, né à Lagos et instruit à Londres puis à Paris, marié à une jeune femme espagnole et qui a vécu dans quatre pays différents, ce n'est pas ce qu'il puisse partager avec n'importe qui de manière interchangeable et au final anonyme, mais ce qui lui permet de s'identifier à un groupe, à une ethnie, à une histoire et à une culture (prismatique) irremplaçable parce que vécue comme choisie. La (fausse) citoyenneté indifférenciée des entreprises et des organisations supranationales occulte trop souvent les dimensions sociales et culturelles et, en cela, n'est pas un ressort puissant de mobilisation des énergies productives. 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 trait commun de ces hommes mobiles sinon dépayés, les cadres internationaux recherchent « une autre scène d'attachement et de profondeur⁶⁰ » 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. 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 même s'il est loin d'être le seul.

R. Otakek a raison d'écrire que la fabrication du discours identitaire est perçue le plus souvent, dans la mondialisation, comme le fait des masses les plus populaires⁶¹. Nos travaux démontrent que certaines élites savent aussi maîtriser la formalisation du récit ethnique (à travers mythe d'origine, héros, symboles, rituels, pratiques collectives...), façonnant une « mémoire » et signant une pluri-appartenance d'ordre historique. Dans

⁶⁰ R. Sennett, *Le travail sans qualité* [...].

⁶¹ R. Otakek, *Identité et démocratie dans un monde global*, p. 88.

l'activité d'appropriation (culturelle) du collectif dans l'entreprise « mondialisée », les opérations de transformation, d'innovation, ne disparaissent pas au profit de celles de conformisation. L'idéologie managériale dominante oublie que ce qui nous sépare, et non pas ce qui nous fait ressembler toujours davantage les uns aux autres, possède toujours une valeur. Cette idéologie du cadre « citoyen du monde » est celle de gens qui ont les ressources pour « braconner leurs identités » sans être déstabilisés et, dans ce monde, il n'y a de cosmopolitisme que pour ceux qui en profitent (les grands tirent une partie de leur puissance de l'immobilité des petits⁶²). Les cadres que nous avons pu étudier n'oublient pas le désir profond de se différencier, dans l'entreprise comme au dehors. Les acteurs engagés dans la « course à la mobilité » vivent dans le tiraillement identitaire et cherchent la médiation de l'ethnicité (pôle de stabilité ontologique) pour l'affronter dans de meilleures conditions.

Conclusion

Une socio-anthropologie de la mobilité internationale des cadres reste à faire. 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 stigmatisme. 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.

Le mot « écart » est l'anagramme du mot « trace ». 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 (un écart), son passé, ses origines (une trace), 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.

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 dans la mondialisation et influent sur leur capacité d'initiative. C'est à une conception relationnelle et stratégique de l'identité à laquelle nous invitons le lecteur. Nous insistons ainsi 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 dirigeants et cadres internationaux n'ont pas de nature, ils ont, ils sont une histoire

⁶²D. Wolton, *L'autre mondialisation*, p. 50.

qui ne peut se clore dans les discours à leur propos, qui s'écrit aussi toujours en marge de toute mise en mots. Si notre personne se compose toujours de plusieurs personnes superposées, 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 rôles⁶³. 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'attache des individus à un « nous » communautaire. Sans cela, les individus intègrent une image dépréciative d'eux-mêmes et de l'organisation qui les emploie, ne parviennent pas à être *reconnus* comme les auteurs de leurs actes concrets, dans la théâtralité du monde ordinaire des rapports de travail, avec les résonances affectives et symboliques qui en découlent.

Bibliographie

Abdallah-Preteuille, Martine et Louis Porcher, *Diagonales de la communication interculturelle*, Paris, Anthropos, 1999.

Adler, Nancy J. et Dafna N. Izraeli, *Women in Management Worldwide*, New York, Sharpe, 1987.

Ascher, François, « La métaphore est un transport. Des idées sur le mouvement au mouvement des idées », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 118, 2005, p. 37-54.

Audinet, Jacques, *Le temps du métissage*, Paris, Les Éditions de l'atelier, 1999.

Bator Lo, Linda, « En exil chez soi », dans Claude Grunitzky (dir.), *Transculturalismes*, Paris, Grasset, 2008.

Black, J. Stewart, Hal. B. Gregersen et Mark E. Mendelhall, *Global Assignments : Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*, Hoboken, Jossey-Bass, 1992.

Black, J. Stewart, Mark Mendenhall et Gary Oddou, « Towards a Comprehensive Model of International Adaptation. An Integration of Multiple Theoretical Perspectives », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°2, 1991, p. 291-317.

Bosche, Marc, *Le management interculturel*, Paris, Nathan, 1993.

Brayer-Hess, Melissa et Patricia Linderman, *The expert expatriate : your guide to successful relocation abroad. Moving, living, thriving*, Boston, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 2002.

Bruckner, Pascal, *Le vertige de Babel*, Paris, Arléa, 2000.

⁶³S. Laurens, *Les conversions du moi*, p. 249.

Camilleri, Carmel et coll., *Stratégies identitaires*, Paris, Presses Universitaires de France.

Cerdin, Jean-Luc et Maryse Dubouloy, « Expatriation et responsabilité sociale de l'entreprise : une approche psychanalytique », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 55, 2005, p. 36–55.

Clavel, Nathalie, « Le sentiment d'appartenance des immigrés ex-Yougoslaves en France », dans 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)*, Montréal, Paris, L'Harmattan, 1998.

Cohen-Emerique, Margalit, *Pour une approche interculturelle en travail social. Théories et pratiques*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2011.

Corcuff, Philippe, *Les nouvelles sociologies*, Paris, Nathan, 1995.

Cuche, Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1996.

Delory-Momberger, Christine, *Les histoires de vie. De l'invention de soi au projet de formation*, Paris, Anthropos, 2000.

Deval, Philippe, *Le choc des cultures*, Paris, Éditions ESKA, 1993

d'Iribarne, Philippe, *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1993.

Dobry, Michel, « Calcul, concurrence et gestion du sens », dans Pierre Favre (dir.), *La manifestation*, Paris, Presses de la FNSP, 1990.

Dubar, Claude, *La crise des identités*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.

Dubouloy, Maryse, « Les hauts potentiels et le faux-self », *Journal des Psychologues*, n° 236, 2006, p. 22-26.

Gherardi, Laura et Philippe Pierre, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et « ubiquistes », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol.26, n° 11, 2010, p. 161-185.

Goodman, Neal R., « Cross-cultural Training for the Global Executive », dans Richard W. Brislin et Tomoko Yoshida (dir.), *Improving Intercultural Interactions : Modules for Cross-Cultural Training Programs*, Londres, Sage, 1994.

Hammer, Mitchell R. et Milton J. Bennett, *The intercultural development inventory (IDI) manual*, Portland, Intercultural Communication Institute, 1998.

- Hampden-Turner, Charles, « Vers une approche multiculturelle du bien-être et des valeurs », *Personnel*, n° 327, 1991.
- Hofstede, Geert « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 64, 1987, p. 10-20.
- Hofstede, Geert, « The Cultural Relativity of Organisational Practices and Theories », *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n° 8, 1983, p. 75-89.
- Kaufmann, Jean-Claude, *Ego. Pour une sociologie de l'individu*, Paris, Nathan, 2001.
- Kaufmann, Vincent, Martin Schuler, Olivier Crevoisier et Pierre Rossel, « Mobilité et motilité. De l'intention à l'action », *Cahiers du LASUR*, n° 4, 2003.
- Lahire, Bernard, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan, 1998.
- Laurens, Stéphane, *Les conversions du moi*, Paris, Desclée de Brouwer, 2002.
- Lévi-Strauss, Claude, *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958.
- Martin, Dominique, Jean-Luc Metzger et Philippe Pierre, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Seuil, 2003.
- Molinié, Muriel, « Pouvoir symboliser », *Histoires de vie*, n° 4, 2003.
- Moro, Thérèse, « En quête de soi », *L'Autre*, vol. 1, n° 2, 2000, p. 367-369.
- Noorderhaven, Niels G. et Anne-Wil Harzing, *The "Country of Origin Effect" in Multinational Corporations : Sources, Mechanisms and Moderating Conditions*, Stuttgart, Management International Review, 2003.
- Otayek, René, *Identité et démocratie dans un monde global*, Paris, Presses de Sciences Po, 2000.
- Palmade, Jacqueline, *L'incertitude comme norme*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003.
- Pierre, Philippe « Les variations de l'identité d'élites mondialisées », *Connexions*, n° 83, 2005, p. 191-210.
- Pierre, Philippe et Aude Seurrat, « À l'école de l'interculturel ? », *Passerelles*, n° 31, 2005.
- Pierre, Philippe, « Comment sortir d'un « imaginaire globalitaire »? », *Sciences de l'homme et sociétés / Cultures en mouvement*, n° 69, 2004.
- Pierre, Philippe, *Mobilité internationale et identités des cadres. De l'usage de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Paris, Éditions Sides, 2003.

- Pierre, Philippe « Le mouvement perpétuel. Dimension imaginaire de la mondialisation », *Passerelles*, n° 26, 2003.
- Raymond, Henri, « Les Samouraïs de la Raison. Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du travail*, n°4, 1982, p. 378-402.
- Reich, Robert, *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod, 1991.
- Renault, Emmanuel, « Reconnaissance, institutions injustice », *La revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 180-195.
- Rossi, Jean-Pierre, *Psychologie de la mémoire. De la mémoire épisodique à la mémoire sémantique*, Bruxelles, De Boeck, 2005.
- Sennett Richard, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000.
- Tarrius, Alain, *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Paris, Éditions de l'aube, 2000.
- Trompenaars, Fons, *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Éditions Maxima, 1994.
- Weinshall, Theodore D. , *Culture and management*, Londres, Penguin Books, 1997.
- Wolton, Dominique, *L'autre mondialisation*, Paris, Flammarion, 2003.
- Zaharna, R. S. , « Selfshock, the Double Binding Challenge of Identity », *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 13, n° 4, p. 501-526.
- Zavalloni, Marisa, « Identité sociale et éco-écologie. Vers une science empirique de la subjectivité », dans Pierre Tap (dir.), *Identités collectives et changements sociaux*, Toulouse, Privat, 1986.