

# L'ethnicité, ressource identitaire dans l'entreprise mondialisée

## L'exemple de cadres de l'industrie pétrolière

P.Pierre

Résumé :

*Dans les firmes « mondialisées », une nouvelle génération de cadres est appelée à jouer un rôle efficace d'interface entre siège et filiales. Elle doit « s'imprégner » de la culture de l'entreprise comme des particularismes des différents marchés. Derrière l'immédiate « adhésion » que réclament les instances dirigeantes, les mobilités internationales ne se réalisent pas cependant sans mettre les acteurs à l'épreuve de divers chocs culturels. Cette contribution analyse les processus de construction de l'identité des cadres internationaux hors de leurs contextes d'origine : processus leur permettant à la fois de s'approprier l'esprit des communautés auxquelles ils appartiennent et de s'identifier à des rôles professionnels. La socialisation des cadres internationaux ne se définit donc pas à travers une même culture transnationale des élites, qui ferait disparaître les enracinements « ethniques », sociaux ou culturels et les différences nationales. Pour ces cadres, des modalités -souvent difficiles- d'adaptation au travail se font jour, ce qui les amène à affirmer différentes stratégies de l'identité, mobilisant notamment des ressources de type ethnique.*

Présentation de l'auteur :

Philippe PIERRE est chercheur au sein du Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Economique (LISE/CNRS). Docteur en sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, l'auteur est également praticien et consacre principalement ses recherches au management interculturel et aux effets sociaux de la mondialisation. Responsable Ressource Humaine dans une entreprise leader mondial dans le domaine de l'industrie du luxe, il a également développé une expertise en gestion de la mobilité internationale dans le secteur pétrolier. Philippe PIERRE enseigne régulièrement à Sciences-Po Paris, à HEC Bruxelles, à l'EM Lyon ainsi qu'au CELSA (Sorbonne).

### ***Etre cadre en entreprise mondialisée***

La mondialisation renvoie aujourd'hui à deux aspects majeurs : l'extension planétaire de grandes entreprises qui contestent aux Etats leur primauté et l'autonomisation progressive d'un sous-groupe d'acteurs de dirigeants et de cadres, tirant profit du phénomène et que l'on peut qualifier de nouvelle élite mondiale (D. Martin, J. L. Metzger et P. Pierre, 2003).

Dorénavant, les firmes multinationales seraient horizontales, s'organiseraient en interne sous forme de réseaux (par la filialisation, par la création de départements autonomes) et s'associeraient aussi, entre elles, en réseaux (M. Ferrary et Y. Pesqueux, 2004). Au sein de ces firmes, la constitution de procédures budgétaires écrites, homogènes et uniformisées, de systèmes de *reporting* pour guider l'action d'unités interdépendantes au niveau mondial ne représenteraient plus qu'un des aspects de leurs mécanismes de coordination. Ceux-ci s'appuieraient aussi sur son potentiel humain et sur ce que J. F. Hénnart (1993) appelle « les processus de socialisation qui consistent à fortifier, développer une culture organisationnelle grâce aux mobilités géographiques, au management des itinéraires de carrière, aux systèmes de rémunération et de récompenses ».

Le personnel mobile et international peut ainsi être comparé, par son importance et la vivacité des relations qu'il entretient hors des structures officielles, à une bonne partie du « système nerveux » de l'organisation. Ce qui fait sa force, ce qui constitue son pouvoir informel correspondrait au fait même de créer de la « transversalité ». Pour les entreprises « mondialisées », le passage d'une production de masse à une production par la demande, tout au long du siècle dernier a nécessité la mise en œuvre de compétences particulières de son personnel. D'une part, des compétences en termes d'identification de problèmes (désormais, il fallait être capable d'aider les clients à comprendre et à exprimer leurs

besoins). D'autre part, des compétences en matière de résolution de problèmes (en réunissant des éléments divers de manière inédite, en permanence). L'accès aux "réseaux de professionnels" devient une ressource essentielle et se fait par l'entremise des clubs d'échanges de savoir, de bourses de connaissances, de banques de données, de réunions informelles rassemblant des membres soigneusement sélectionnés... M. Castells souligne l'importance, pour une nouvelle élite globale, de mettre au point une culture, des codes, des signes d'appartenance qui permettent de la distinguer ; mieux, de la mettre à distance du reste de la population mondiale. " Il se construit ainsi sur toute la planète un espace (relativement) séparé aux points connectifs de l'espace des flux : hôtels internationaux dont la décoration (...) est partout identique pour que les heureux élus se sentent partout chez eux et partout à l'écart du monde environnant ; salons réservés aux personnalités dans les aéroports pour que celles-ci puissent se tenir à distance du *vulgum pecus* sur les grandes voix de l'espace des flux (...) ; système d'organisation de voyages, de services de secrétariat et d'accueil permettant au cercle fermé des élites de communier selon les mêmes rites partout dans le monde. Les élites de l'information adoptent en outre un mode de vie de plus en plus homogène qui transcende les frontières culturelles de toutes les sociétés " (1998, p. 469).

Dans les entreprises mondialisées, on peut observer que partout s'opère le passage d'un système « classique » d'expatriation des personnels (visant à combler des compétences défaillantes dans les zones où l'on expatrie, à pallier des défauts de formation aux métiers de l'entreprise et à apporter enfin une fidèle représentation des intérêts de la "société mère") à l'enjeu de la diffusion des technologies complexes, grâce à un corps plurinational de spécialistes voués professionnellement à une intense mobilité géographique (A. Joly, 1990). Force est ainsi de constater que la mobilité internationale admet aujourd'hui en entreprise une authentique diversité de profils : le dirigeant expatrié, en famille et pour plusieurs années, d'une grande filiale croise le technicien international sur chantier qui multiplie les missions ponctuelles entre plusieurs pays ou le jeune cadre à haut potentiel devant assurer, à terme, une relève internationale et dont la présence, hors de ses terres d'origine, se compte en « mois de formation ».

Pour les firmes dont le champ d'action est mondial, se pose alors la question de la présence de minorités « raciales », nationales ou « ethniques », enracinées dans des cultures particulières, de salariés mobiles, apportant avec eux leurs propres représentations du travail (expatriés et impatriés) ; comment réaliser pratiquement l'adaptation d'individus, déjà cultivés, à de nouvelles formes culturelles et organisationnelles propres à l'entreprise ? La difficulté, pour l'institution, est d'offrir un espace d'identification prioritaire (P. Dupriez et S. Simons, 2002).

Ce travail vise à étudier ce problème de la socialisation de cadres étrangers, amenés à vivre une importante mobilité géographique et fonctionnelle, et qui s'inscrivent de fait entre plusieurs communautés, plusieurs pôles de valeurs attractifs et peut être parfois inconciliables (culture nourricière, culture du pays d'accueil, culture(s) d'entreprise...). A l'origine de la démarche qui sous-tend cette étude, il y a donc une interrogation sur le devenir culturel des populations « mobiles » en entreprise et sur leur capacité supposée à relier plusieurs univers culturels.

Les résultats de recherche présentés ici ont été expérimentés, pendant près de deux années, par l'auteur en position de salarié à temps plein dans une grande entreprise française du secteur pétrolier (que nous nommerons *Alpha*). Le fait d'être un cadre opérationnel dans le domaine de la formation, au contact quotidien avec des cadres mobiles et originaires d'autres pays que la France, a conduit à observer des scènes de la vie

professionnelle qui par la suite, au fil de l'analyse, sont appréhendées en tant que situations vécues de confrontation de codes culturels potentiellement antagonistes.

Ainsi le comportement de ce cadre supérieur nigérian de l'entreprise, qui refusa de prendre un avion de liaison pour Port Harcourt (afin d'assister à une réunion décisive de travail) parce qu'un membre d'une autre ethnie lui avait jeté un « sort » (« *djou-djou* »), apparut-il un des premiers révélateurs de la force et de la persistance de croyances animistes dans un univers pétrolier supposé « rationnel ». Le fait de partager les interrogations d'un directeur de filiales qui se demandait comment adapter, en Angola, des méthodes de gestion de production éprouvées en France, ou de ce jeune responsable de recrutement international qui s'interrogeait sur la légitimité de l'utilisation de tests de recrutement dits « culture free », a amené l'auteur à évaluer le poids de l'hétérogénéité des principes culturels et sociaux organisateurs des conduites et son impact : non seulement sur le discours des grands dirigeants de l'entreprise, mais aussi sur le quotidien de chacun des décideurs.

Pour reprendre la belle image de P. Mayol (1992), nombre de jeunes cadres originaires de pays en voie de développement et évoluant au sein d'*Alpha* semblaient avoir "un pied dans la culture de leur père et l'autre dans celle de leur génération, mais le second était plus entraînant que le premier". A une société de parenté forte se substituait, pour ces jeunes élites, une société où ce ne sont plus les pères, les "anciens", qui forment l'identité culturelle mais les "pairs" de l'univers professionnel. Leurs réseaux étaient donc modernistes (par opposition aux réseaux de résistance identitaire des "anciens"), en ce qu'il était question de "*s'exprimer comme tout le monde*", d'entrer dans le jeu de la concurrence interindividuelle afin de "*faire carrière dans l'entreprise*". "*Avant d'être africains, nous sommes des managers*" n'hésitaient pas à affirmer ces jeunes cadres, pour qui "le droit à la ressemblance" semblait plus fort que le droit à la différence. Nos interlocuteurs faisaient état de la pluralité de leurs appartenances comme d'un état de fait enrichissant, qui permet d'exister au sein de groupes très différents avec un minimum de distance, et non un douloureux handicap. Le Nous-sujet de leur discours oscillait constamment entre plusieurs lieux d'identification, comme c'était le cas chez ce jeune cadre noir basé à Paris, et qui évoquait indifféremment un "*Nous les salariés d'origine étrangère chez Alpha*" (dénotant face aux Français et au pays de fondation de l'entreprise un statut minoritaire dans la société d'accueil), un "*Nous, les anglo-saxons de la Tour Alpha de la Défense*" (insistant alors sur une solidarité micro-locale) ou encore un "*Nous, les Noirs en entreprise*" (relevant une assignation identitaire en tant que membre d'une communauté raciale).

Nous avons ainsi cherché à explorer une problématique de production identitaire, lors de déplacements géographiques, liée à la fois à un problème culturel de management d'entreprise et à une question de culture. Quelles conséquences peut avoir la mobilité internationale des cadres sur la construction de leur identité ? Dans ces circonstances, dans quelle mesure peut-on parler d'une identité « plurielle » ou d'une « double identité » ? Y a-t-il émergence d'une société d'élite : « de cadres internationaux », possédant sa propre manière culturelle et professionnelle de vivre l'expérience des rapports internationaux ? Qu'est-ce dès lors qu'une culture d'entreprise « mondialisée », aujourd'hui, et comment fonder les bases d'un management interculturel ?

## **CONTACTS INTERCULTURELS ET SOCIALISATION PROFESSIONNELLE DES CADRES**

### **LES EXIGENCES D'EMPRUNTS THEORIQUES HETEROGENES**

Un large courant de recherches en gestion des ressources humaines, très majoritairement d'origine anglo-saxonne, s'est intéressé à une population de managers « planétaires » d'un type nouveau (G. Hofstede, 1983 ; T. D. Weinshall, 1997). En nombre, ces études portent sur leur recrutement et leur formation dans l'économie mondialisée (J. Black, M. Mendenhall et G. Oddou, 1991), sur l'adaptation des salariés aux nouvelles cultures, aux nouveaux langages issus des nouvelles technologies de l'information (N. Goodman, 1994), sur le *mentoring* et les plans de succession, sur les femmes expatriées (N. Adler et D. Izraeli, 1987), sur le problème des double carrière ou encore sur l'impact des membres de la famille sur le succès d'une mobilité. Plus rares sont les recherches qui explorent le double mouvement par lequel ces cadres internationaux s'approprient l'esprit de la communauté à laquelle ils appartiennent et, en même temps, s'identifient à des rôles professionnels en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace hors de leur contexte culturel d'origine.

Il convient tout d'abord de remarquer que, pendant très longtemps, les études sur l'internationalisation du personnel dans le cadre des firmes multinationales ont considéré qu'un peu de "courtoisie" suffisait pour transcender les problèmes de communication entre étrangers d'une même équipe de travail, et qu'une forte culture d'entreprise pouvait avoir raison de toutes les difficultés d'ordre culturel. C'est que l'on faisait des salariés des êtres sans culture d'opposition -sinon sans culture du tout- par rapport à l'idéologie patronale, et du simple jeu sur les symboles, mythes, credo et valeurs (l'immatériel) le fondement suffisant pour transformer, voire "créer" une culture d'entreprise sans rien changer aux moyens de production ou aux rapports hiérarchiques. Cette approche en termes d'inculcation de règles, normes ou valeurs par des institutions dominantes en direction d'individus passifs, transparents, dénués d'attaches culturelles a longtemps impliqué « une représentation déterministe et mécaniste des pratiques individuelles » (R. Boudon et F. Bourricaud, 1986). Or la recherche souvent brutale de modification et d'uniformisation des comportements voulue par la maison-mère (le « siège ») à l'occasion d'un développement international, de fusions ou de rachats, produit fréquemment un effet inverse sur les individus : ils auront tendance à manifester leur identité d'origine, à s'y accrocher résolument pour la valoriser et souvent s'opposer à toute collaboration durable (F. Traversaz, 1998 ; E. Mutabazi, 1999). Au moindre affaiblissement des procédures de contrôle, les valeurs "traditionnelles", les cultures nationales, régionales ou locales réapparaissent et brisent l'harmonie sociale apparente.

Au début de nos recherches, nous avons pris appui sur des travaux centrés sur la socialisation professionnelle et qui présentent l'entreprise comme lieu de travail organisé selon des rapports collectifs, qui imprime à ses membres un apprentissage d'ordre culturel différent des modèles transmis à l'école, à l'armée, dans la famille ou les médias. L'entreprise n'y est pas le simple "réceptacle" de cultures sociétales, communautaires ou professionnelles naissant hors de ses murs. La culture touche ainsi les aspects les plus fonctionnels de la vie des entreprises. Aucun acte de gestion n'est dépourvu de sens : tel retard est ici injurieux, là normal. Si une négociation s'achève et débute différemment à New-York et à Damas, c'est qu'il n'existe pas de critère « super objectif » de gestion (P. D'Iribarne, 1991).

Les travaux de R. Sainsaulieu (1991) et ceux de C. Dubar (1992) avancent l'idée que le monde vécu du travail ne se réduit pas à une simple transaction économique (l'usage de la force de travail contre un salaire) : il met en jeu les personnalités, cristallise les espoirs,

engage les définitions sociales de femmes et d'hommes à travers différents espaces au sein desquels ces individus se considèrent comme suffisamment reconnus et valorisés. Le fait de pouvoir "jouer" avec différentes scènes et de pouvoir ainsi "gérer" ses appartenances au sein de différentes communautés constitue un élément essentiel de cette négociation. Comme l'écrit C. Dubar (1991), "les partenaires de cette transaction sont en effet multiples : le groupe des pairs au sein de l'atelier, du bureau ou de l'équipe de travail, le supérieur hiérarchique ou d'autres responsables de l'entreprise, le dirigeant syndical ou l'élu local, le formateur, le conjoint et l'univers de la famille, etc."

Pour le géologue allemand affecté depuis six ans en Afrique (recruté à Jersey et dont les enfants étudient à Paris et à Los Angeles), pour l'expert-comptable anglais (né en Inde et marié à une indonésienne) ou pour le financier gabonais (recruté aux Etats-Unis pour le compte de la filiale d'un grand groupe pétrolier d'origine française) respectivement destinés à vivre dans l'entreprise internationale, avec toujours davantage de mobilité géographique et professionnelle, ces partenaires multiples auxquels on peut s'identifier tendent à être de plus en plus nombreux. Leur connaissance même est de moins en moins aisée, du fait des nombreuses barrières linguistiques, de la brièveté des séjours et des affectations. Elle engendre en fait une définition nouvelle et de moins en moins stable du sentiment d'appartenance pour l'individu : "de qui dépendent ma carrière et ma rémunération sur le long terme ?", "avec qui puis-je négocier un minimum d'engagement sur l'avenir ?", "qui est "nous" dans l'expression "notre entreprise" ?".

La domination du paradigme déterministe, fondé sur une tendance à l'assimilation du social à sa forme communautaire (l'identité étant alors réduite à un héritage qui modèle les conduites sans que les acteurs en aient conscience) est profondément remis en cause par les travaux de R. Sainsaulieu ou de C. Dubar. L'affirmation identitaire surgit précisément au moment où les acteurs n'arrivent plus à s'accorder sur le sens de la situation et des rôles qu'ils sont censés endosser. Il en découle plusieurs manières de construire des identifications de soi-même et des autres, plusieurs modes de construction de la subjectivité, à la fois sociale et psychique, qui ne réduisent pas à une trajectoire sociale objectivée.

Hors du champ de l'entreprise, dans le domaine de l'anthropologie, des études ont également su montrer que, dans un processus complexe de déconstruction et de reconstruction identitaire, des individus savaient valoriser des traits subculturels de leur identité « ethnique » et obtenaient grâce à ces manipulations -toutes personnelles, selon la situation sociale donnée- reconnaissance et avantages. Ainsi, le marchand marocain ou chinois sait-il ponctuellement accentuer son ethnicité et mettre en valeur certains symboles manifestes de son identité (nom, emblèmes claniques, habillement, langue, religion, style de vie, rituels alimentaires... ce que les anthropologues appellent la "diacritique culturelle"), qui fonctionnent comme autant d'informations connotées face à des clients occidentaux ce qui est propre à assurer la garantie des produits et services.

Pour accroître leur prestige dans les transactions commerciales, les Indiens Koli en Afrique centrale et orientale ont recours à diverses manipulations (dont le changement de nom) en vue de se faire passer pour des Patel, groupe hégémonique dans le négoce. En Chine, pour se faire accepter comme membres de la société favorisée, les Malais doivent non seulement se convertir religieusement, apprendre la langue officielle mais également réformer en profondeur leurs habitudes alimentaires. En France, de la Renaissance au XVIIIème siècle, les architectes, peintres ou encore gens de théâtre transalpins assuraient leur succès en s'efforçant d'apparaître typiquement "italiens" ; la justification de leur présence dans l'hexagone était placée d'emblée sous le signe de l'échange : une forme particulière d'exotisme contre la présence. Evoquant les possibilités de « manipulation situationnelle de l'ethnicité », S. M. Lyman et W. Douglass (1976) décrivent comment les Basques espagnols émigrés aux Etats-Unis ajusteraient la définition de leur identité ethnique à la situation

d'interaction ; lorsqu'ils interagissent avec un « co-ethnique », ils se définiront comme Biscayen, alors qu'ils invoqueront leur qualité de Basque espagnol lorsqu'ils rencontrent des Basques français et qu'ils ne seront plus que Basques lorsqu'ils ont affaire à des non Basques.

Ces situations impliquent bien que les acteurs soient capables d'agir sur leur propre définition de soi quand leur structure identitaire est remise en cause, de mobiliser consciemment ou pas, individuellement ou pas, des ressources et des conduites réalisatrices en fonction de la variation des situations sociales et d'une logique interne finalisée (I. Taboada-Léonetti, 1990, p. 49). En certaines situations, les conflits des codes de sens et de valeur mettraient les individus en demeure de prendre des décisions, de prendre de la « distance », de s'instituer en acteurs et d'articuler « les autres de sa personne » sur un critère d'adaptabilité au contexte (P. Denoux, 1994, p. 264).

Dans le champ de la psychologie sociale, C. Camilleri (1994, p. 241) a été l'un des premiers à souligner « à quel point (...) l'expérience interculturelle est susceptible d'inverser les rapports entre individus et cultures : d'immigrés en elles comme dans un champ qui les investit, il leur devient possible de s'instituer en sujets « émergés » pour qui elles deviennent un objet de conscience et, par là même, d'action contrôlée ». G. Vinsonneau 1999, p. 201) relève cependant que « l'observation des travaux réalisés (...) sur les situations de rencontre entre groupes montre un décalage considérable entre les abondantes recherches traitant des préjugés, attitudes et stéréotypes d'une part – c'est à dire de tout ce qui procède des cognitions – et la quasi-absence de données sur les comportements qui s'y rattachent et apparaissent dans la vie réelle des groupes sociaux, d'autre part ». C'est, de plus, surtout en référence aux étrangers des milieux défavorisés, d'une immigration de travail destinée à faire face à une pénurie de main d'œuvre nationale, que se sont construites les réflexions sur ceux qui éclairent d'un jour nouveau la question des relations interethniques au travail (C. Camilleri, 1980 ; I. Taboada-Léonetti, 1982 ; G. Vinsonneau, 1993 ; P. Dasen, 1993 ; M. Cohen-Emerique, 1999), en même temps que celle de la mondialisation « par le bas » de l'économie et des politiques d'entreprise (G. Engbersen, 1999).

La plupart de ces travaux s'efforcent de repérer empiriquement et de théoriser les manipulations de codes culturels antagonistes par lesquels groupes et individus cherchent à gérer leur équilibre identitaire et de personnalité. L'accent est mis sur les pratiques d'exploitation et d'exclusion dans le milieu scolaire, le logement, le lieu de culte qui privent ces individus des droits les plus élémentaires, instaurant des frontières entre « eux » (les membres de la société majoritaire) et « nous », afin de faire vivre un rapport de type particulier à des ancêtres réels ou putatifs.

Les recherches qui poursuivent l'objectif de rendre compte de systèmes d'habitudes d'acteurs dans des situations très différentes, simultanées voire contradictoires, de leur existence (univers du travail, vie conjugale, vie parentale, relations de voisinage, monde des loisirs...) sont peu nombreuses. Le sont aussi les recherches proposant une vision « située » de l'international, qui s'inscrive en faux par rapport à la figure emblématique d'un individu transnational et dénué d'attaches culturelles, partout « à son aise », et dont les intérêts économiques et les habitudes professionnelles seraient tous les intérêts sociaux et la base de l'existence sociale. Notre travail cherche à s'inscrire dans le prolongement de ces recherches, menées dans d'autres contextes sociaux que l'entreprise multinationale, et qui évoquent l'expérience personnelle de l'acculturation vue au travers du « stress d'acculturation » (J. W. Berry, 1990), au travers des différentes « stratégies » qu'une personne peut adopter afin de réguler la diversité socioculturelle perçue et vécue (C. Camilleri et H. Malewska-Peyre, 1996), au travers des types de « réponses psychologiques » au contact culturel (A. Furnham et S. Boschner, 1986) ou des types « d'acculturation ».

Si les trajectoires personnelles et professionnelles peuvent être marquées par la continuité inter générationnelle, la plupart des cadres internationaux au sein d'*Alpha* paraissent offrir

l'exemple de ruptures biographiques impliquant de profondes remises en cause de l'identité préalablement construite. Si elle évoque un "monde de conquête", d'aisance matérielle et pour le salarié le sentiment d'une plus grande liberté d'action, la mobilité géographique et fonctionnelle admettrait donc également une face sombre, faite de conflits voilés entre des individus porteurs de cultures très éloignées, de crises identitaires peu faciles à interpréter.

Dans quelle mesure les bases théoriques des « stratégies identitaires » (E. M. Lipiansky, I. Taboada-Léonetti et A. Vasquez, 1997 ; C. Camilleri et G. Vinsonneau, 1996), peuvent elles aujourd'hui s'appliquer aux « classes supérieures », cadres internationaux évoluant en entreprise qui aujourd'hui contribuent fortement à la croissance des effectifs étrangers en France ?

La première hypothèse de recherche est que de nouveaux acteurs de la mobilité internationale, originaires des filiales du groupe, apparaissent.

La deuxième hypothèse est que si la mondialisation fait naître un espace professionnel de mobilité internationale, on assisterait à l'émergence d'une catégorie sociale transnationale homogène, sans que cette nouvelle élite soit réductible à une nouvelle classe moyenne. Comment, dès lors, des individus appartenant nécessairement à une nation et à une profession, également inscrits dans une stratégie individuelle de carrière, pourraient-ils parvenir à prendre des positions tenant compte d'intérêts supranationaux ?

La troisième hypothèse est que les flux mondialisés de personnel d'un nouveau genre au sein du groupe Alpha engendrent des constructions sociales particulières de l'identité. La compréhension des formes nouvelles de mobilité internationale serait différente à la fois de celle des situations d'immigration, de celle des expatriations durables des années soixante en entreprise ainsi que des formes de mobilité professionnelle analysées par les sociologues au cours des années quatre vingt (R. Sainsaulieu, 1977 ; C. Dubar, 1991).

La quatrième hypothèse est que cette fabrication complexe de l'identité internationale ne se joue pas seulement dans le travail. Elle concerne autant la vie en entreprise que la vie personnelle. Les cadres internationaux pourraient alors présenter un degré d'adaptation différent selon les dimensions professionnelles (adaptation au travail), familiales (adaptation aux conditions générales de vie) ou communautaires (adaptation à l'interaction avec les membres de la culture d'accueil) (J. L. Cerdin, 1996). Dans cette perspective, la sphère du travail serait, en réalité, la sphère probablement la moins bouleversée à l'occasion de la mobilité internationale. Le niveau d'incertitude attaché au travail serait plus faible que pour les conditions générales de vie, et surtout pour les relations avec les membres du pays d'accueil. Les cadres qui auraient des problèmes d'adaptation dans la société civile auraient des problèmes au travail, déterminant ainsi une relation de causalité entre les différentes formes possibles d'adaptation. Nous faisons également l'hypothèse que les cadres internationaux qui ne profiteraient pas d'espaces de retrait communautaire ou familial pour faire face au caractère anxigène engendré par la mobilité seraient mieux adaptés que les autres, en contact avec les membres de la culture d'accueil.

La cinquième hypothèse concerne les « stratégies identitaires » dans les entreprises internationales, pour caractériser la possible variété de positionnements pris par des managers cherchant à articuler les représentations de deux ou plusieurs ensembles culturels en présence. « La circulation du sujet à travers sous-groupes et sous cultures devenus disparates lui donne la possibilité d'accéder à la conscience des représentations qu'elles contiennent et, donc, de s'en distancer (...). D'où le pouvoir de se livrer à une manipulation personnelle de cette matière et se constituer "sa formule culturelle" propre (...) Si la culture contribue à construire les groupes et individus, ceux-ci à leur tour s'en emparent pour la faire servir à leurs buts et intérêts » (C. Camilleri, 1992). Depuis le repli radical sur sa culture d'origine et l'imperméabilité à la culture étrangère à la conversion qui fait que le cadre international ne se reconnaît plus comme affilié à son ancien système culturel, il existerait une pluralité d'expériences sociales de la mobilité internationale. Si l'entreprise offre à ses

membres un espace de déploiement à d'éventuelles stratégies de manipulation de leur différence culturelle ou ethnique, en quoi ces possibles manipulations de l'identité peuvent-elles s'inscrire dans une stratégie de carrière et devenir « payantes » ? Quels attributs mettent, les uns et les autres, sous le concept d'« origine ethnique » (langue, religion, histoire commune, rites sociaux...) en entreprise ? Il s'agit de répondre à ces questions.

La sixième hypothèse s'intéresse donc aux nouvelles modalités de socialisation des cadres internationales ; nous pensons qu'elles ont un effet sur la culture d'entreprise du groupe Alpha. Au travers de ses pratiques de recrutement, de formation, d'affectation des postes, de circulation de l'information et d'organisation du travail, l'entreprise « mondialisée » vivrait un problème spécifique de gestion des ressources humaines envers les personnels mobiles.

## LA POSTURE DU PRATICIEN CHERCHEUR DANS L'ENTREPRISE

La recherche qui fonde cet article repose sur 120 entretiens semi-directifs, menés en 1993 et 1994 auprès d'une population de cadres d'*Alpha* (P. Pierre, 2000).

86 de ces entretiens ont été conduits avec des cadres « internationaux ». Par ce terme, nous entendons les cadres « non français », qui vivent ou ont vécus dans l'entreprise *Alpha* l'expérience de la mobilité internationale depuis leur filiale d'origine ; que celle-ci se soit déroulée en France (pour 70 d'entre eux) ou dans une autre filiale de l'organisation étudiée (pour 16 d'entre eux). Sur ces 86 entretiens, il convient de noter que l'on dénombre seulement deux femmes interrogées. En provenance de 18 filiales de l'entreprise *Alpha*, 6 de ces cadres sont issus de pays du Moyen-Orient, 24 de pays d'Europe, 5 d'Asie, 31 d'Afrique, 11 d'Amérique du Nord et 9 d'Amérique du Sud. 17 de ces cadres internationaux travaillent dans le domaine « Administration » (RH, Juridique, Economie), 15 dans le domaine « Finance » (Comptabilité, Contrôle de Gestion, Audit), 4 dans le domaine « Communication » (Informatique, Télécommunications, Organisation), 17 dans le domaine « Exploration » (Géologie et Géophysique) et 33 dans le domaine « Techniques Pétrolières » (Exploitation, Gisement, Forage).

L'ancienneté moyenne (en CDI) de ces cadres internationaux étudiés est de 11, 3 années ; le nombre moyen de séjours de plus de trois mois à l'étranger vécu par ces cadres est de 2, 3 et la durée moyenne du séjour à l'étranger est de 2, 6 années.

Sur 86 cadres internationaux interrogés, 5 % ont moins de 5 années d'ancienneté, 30 % entre 5 et 15 années, 35 % entre 15 et 20 années et 30 % ont plus de 20 années d'ancienneté (occupant le plus souvent des postes de Directeur de Filiale ou de Division Fonctionnelle). Les cadres français qui, eux aussi, vivent l'expérience de la mobilité internationale (intra organisationnelle) seront appelés les « expatriés »<sup>1</sup>.

Constatant qu'il est difficile d'« ethnographier » une mobilité internationale et de discerner, à travers des comportements fragmentaires, un mode d'être « d'avant » la mobilité, ce travail de recherche s'est construit autour de plus de cent vingt entretiens semi directifs de cadres internationaux réalisés au sein d'*Alpha*. Sur la base d'un échantillon raisonné stratifié fondé sur des listings nominatifs, nous avons retenu des sous-ensembles de cadres de l'entreprise qui diffèrent par leur moyenne d'âge, leur poids démographique, la durée de leur séjour à l'étranger, leur responsabilité dans l'organisation ainsi que leur situation de famille.

Les entretiens menés ont principalement exploré le vécu subjectif de ceux qui, par choix, sont amenés à vivre intensément la mobilité internationale et durablement la rencontre des

---

<sup>1</sup> : En France, remarque A. C. Wagner (1998, p. 21), les classes supérieures contribuent fortement à l'augmentation des effectifs des actifs étrangers. Entre 1982 et 1990, les effectifs des cadres étrangers et professions intellectuelles supérieures ont presque doublé, passant de 50700 à 92000 personnes (+ 81, 5 %), alors que ceux des autres actifs étrangers en entreprise ont cessé de progresser (+ 0, 8 %, pour une population totale de 1619600 actifs étrangers) (INSEE, 1992). En 1995, d'après l'enquête Emploi, près de 10 % des immigrés sont des cadres et professions intellectuelles supérieures (INSEE, 1997).



cultures. L'objet de l'analyse de contenu qui en a suivi a été de retracer l'histoire individuelle des processus d'identification aux traits culturels des pays d'origine et des pays hôte, le poids relatif des identifications passées et présentes à une matrice culturelle à travers le temps ainsi que la trajectoire socioprofessionnelle du cadre (notamment les mouvements objectifs d'emplois au sein d'*Alpha*).

Progressivement cette démarche a fait surgir des difficultés particulières. Nombreux sont les cadres qui évitent en effet systématiquement d'aborder des sujets relatifs à leur carrière, à la nature de leurs relations avec la hiérarchie ou à leur environnement familial. Cette difficulté à instaurer un dialogue avec un cadre mobile sur des sujets très personnels illustre, à nos yeux, la pénible émergence d'une parole individuelle à partir d'un discours collectif. Elle souligne aussi le mal qu'il y a à explorer une sorte de phénoménologie de la communication interculturelle qui reste encore largement à faire en entreprise et a été jusqu'ici plutôt abordée, comme le souligne E. Marc (1992, p. 29), par la littérature (on peut penser notamment aux écrivains francophones de l'Afrique et du Maghreb partagés entre deux cultures, aux écrits de J. Kristeva, de T. Todorov ou de J. R. Ladmiral) que par les sciences humaines (à l'exception des écrits de type ethnographique, tels que ceux de B. Malinowski, de C. Lévi-Strauss ou des travaux de G. Devereux).

La méthode de recherche s'est voulue délibérément « compréhensive » : considérant la culture comme l'aspect humain du social ; moins une chose en soi que la part du vécu des individus qui fait que la personnalité ne se ramène pas à des apprentissages moteurs mais se donne à voir comme un système de tensions, d'inhibitions et de pulsions, acquises et formant une « intériorité ». A travers le saisissement de ruptures, d'associations d'idées sans logique apparente et de contradictions, les entretiens se sont attachés à mettre en évidence les représentations que les enquêtés se font d'eux mêmes et d'autrui (à travers une définition sans cesse reprise de soi et des autres). Si la subjectivité des acteurs est continuellement en train de se constituer et possède sa propre dynamique, cette recherche fait particulièrement apparaître que les acteurs savent qu'ils sont des acteurs, qu'ils pèsent sur la marche des choses, même si les phénomènes culturels sont peu verbalisés et si leur sens est local.

Au cours des enquêtes, la définition que nous donnions de la culture s'est modifiée. Nous avons d'abord épousé la définition de la culture proposée par E. H. Schein (1985) : « modèle d'hypothèses fondamentales – inventées, découvertes ou développées par un groupe donné comme il apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne – qui a assez bien fonctionné pour être considéré valide et donc, être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, penser et d'être en relation avec ses problèmes ». La question de la mobilité internationale en entreprise a conduit, cependant, à appréhender la variable culturelle non pas en soi, mais en termes de nouveauté et d'écart perçu par l'individu entre une culture de départ et une culture de destination. Dans nos travaux, cet écart perçu est lié au domaine de l'adaptation générale aux conditions nouvelles de vie occasionnées par la mobilité internationale (conditions de logement, de nourriture, de scolarité des enfants, de travail du conjoint, d'opportunités pour se détendre et pour se faire soigner...), au domaine de l'adaptation au travail ainsi qu'à celui de l'adaptation à l'interaction sociale, hors des murs de l'entreprise, dans le pays d'accueil.

La démarche de recherche a rapidement mis en exergue la difficulté qu'il y a à étudier une population de cadres mobiles « à distance » et nous ne nous sommes jamais satisfait des seuls entretiens semi directifs réalisés, ni de l'analyse de contenu d'un corpus de documents institutionnels et d'archives propres au groupe *Alpha* (rapports annuels d'activité, notes de services, comptes-rendus des différents comités d'entreprise...). Une position de salarié à temps plein a apporté une possibilité d'observation participante, doublée d'une préoccupation d'enquête sociologique par restitution aux acteurs afin de contredire ou infirmer les interprétations, ce qui est apparu, au final, comme le mode le plus satisfaisant de

connaissance en profondeur des processus de socialisation des cadres internationaux étudiés. La pratique de l'observation participante a conféré cette intimité nécessaire pour avoir accès aux stratégies réelles et non pas seulement aux éléments du discours. L'instauration de relations amicales a permis de découvrir un autre pan de la vie des cadres mobiles, celle menée au sein de la famille et permettant de mettre au jour, pour les cadres internationaux étudiés, les rapports aux conjoints, aux enfants, les langues parlées à la maison, les fréquentations et la vie associative, les formes de loisirs pratiqués... L'instauration de relations de confiance a permis le recueil de confidences sur ce retour sur soi qui s'opère en dehors de l'entreprise et renvoie à la question de la transmission culturelle hors de son pays d'origine.

La démarche réalisée sur le terrain a également fait prendre conscience de l'insuffisance des questionnaires dans l'exploration de la confrontation interculturelle en entreprise. Le niveau exploré par les questionnaires, notamment ceux à questions fermées et à modalité ordinales utilisés, par exemple, par G. Hofstede et D. Bollinger (1987) reste celui des opinions (reconstructions inconscientes à partir d'éléments cognitifs et normatifs immédiatement disponibles à la conscience). Or force est de voir que les opinions ont souvent peu de rapport avec les comportements, tout au moins avec la dynamique des conduites. Elles ne sont qu'un élément (rationnel) du système de déterminations. Avec l'utilisation des questionnaires, le risque est élevé d'une réduction de la culture à des représentations de valeurs, la socialisation tendant à exclure l'intentionnalité de l'acteur en se ramenant à un pur et simple conditionnement autour de la (seule) variable culturelle nationale. Le danger essentialiste est bien d'appréhender les phénomènes culturels comme des phénomènes d'abord collectifs, prévisibles, et de faire de la culture la réactivation par l'individu des spécificités culturelles du groupe. Trop d'études de management comparé occultent précisément le fait que le sujet ne connaît toujours qu'une partie de sa culture et que, dans toute société, peuvent cohabiter plusieurs modèles culturels distincts donnant lieu à différents types de personnalité admis par le groupe d'appartenance.

Au cours de la présente étude, progressivement s'est donc affirmé le constat que la question des origines et de la mobilisation des ressources identitaires dans les interactions sociales invitait à la fois à multiplier les techniques d'approche (entretiens, analyses statistiques, observation participante...) et à franchir les frontières interdisciplinaires des sciences humaines. C'est dans ce souci qu'il convient d'étudier ceux qui sont les grands oubliés de la plupart des études de management comparé : les individus à la frontière de leur (s) culture (s).

Ainsi que l'avait écrit R. Linton, l'étude des relations entre individu, société et culture exige de « se situer au point de rencontre de trois disciplines scientifiques déjà anciennes : la Psychologie, la Sociologie et l'Anthropologie, dont chacune s'est réservé un secteur particulier de phénomènes, y a développé ses techniques propres et peut désormais présenter un solide ensemble de résultats. Mais il devient de plus en plus évident qu'il est certains problèmes qu'aucune de ces disciplines ne peut résoudre seule » (R. Linton, 1986). L'étude de relations interculturelles au sein d'*Alpha* a montré une structuration de l'identité sur plusieurs niveaux et, selon nous, il n'est pas de théorie instituée en discipline, qui permette, à elle seule, de rendre compte simultanément des divers niveaux de fonctionnement du sujet et des voies de passage d'un niveau à un autre. L'interprétation n'a pu prendre sens que située dans un cadre conceptuel assez extensif et transversal. L'objet de cette recherche est devenu progressivement « plus clair grâce à l'accumulation des différentes perspectives qui s'attachent à lui » (P. Berger et T. Luckman, 1996, p. 192).

## **LES FORMATIONS IDENTITAIRES DES CADRES INTERNATIONAUX**

La formulation, avant l'expérience du voyage, d'un projet de mobilité est une chose. L'expérience vécue de la confrontation interculturelle en entreprise, une toute autre chose. Pour les cadres internationaux qui vont, avec la mobilité géographique et fonctionnelle, faire culminer le principe qui veut que le changement soit le moteur même d'une carrière, il semble parallèlement que le rapport aux origines gagne à terme en « complexité » et que s'aiguisse la conscience vive d'être un individu « en voie de production de lui-même par lui-même ».

Or pour les cadres internationaux au sein d'*Alpha*, l'expérience de la mobilité internationale est une expérience où il s'agit d'intérioriser rapidement des savoirs spécialisés d'un genre nouveau - savoirs professionnels et rôles enracinés dans la division du travail propre à *Alpha* - qui comprennent un vocabulaire et des procédures, véhiculent une conception du travail pouvant être très éloignée de leur culture d'origine et de leur projet initial de mobilité.

Si certains cadres internationaux détiennent des caractéristiques reconnues de statut, de diplôme et d'expérience technique, ils ne posséderont pas pour autant certaines caractéristiques attendues par le milieu d'accueil (le capital social, l'origine « ethnique » ou national, le « profil »...). Ces cadres internationaux pâtiront donc à leur arrivée d'une présomption d'"inactivité" ou de "peu de volonté" façonnée et transmise par un certain nombre d'expatriés français revenus de filiales et qui dénoncent une faible implication au travail de locaux absorbés par les contraintes de la vie sociale (*"obligation familiale alimentaire très étendue et très forte, rites sociaux très variés et très suivis, pratique fréquente d'une double activité..."*). Cette « présomption d'incompétence » s'apparente à une forme de discrimination, la couleur de leur peau devenant signe extérieur, révélateur de caractéristiques intellectuelles et de pratiques spécifiques et minoritaires (J.M. Trutat et J.A. Obame, 1987, p.35).

Ce sont particulièrement les activités extra professionnelles de certains agents locaux en Afrique Noire, dans des sociétés de transport ou de nettoyage, qui nourrissent les critiques les plus vives d'un petit nombre d'expatriés qui y voient l'occasion d'un moindre engagement professionnelle au sein d'*Alpha*. *"On ne prend pas assez en compte le contexte extraprofessionnel du travailleur africain dans nos activités. Il convient de savoir bien identifier les caractéristiques propres à chaque nationalité"*, témoigne, lors de nos entretiens, ce géologue français d'*Alpha*. *"Pour un africain, être rationnel, c'est être relationnel. Les Nigériens ont un sens inné de la hiérarchie"* poursuit-il, *"mais sont incapables de suivre une action dans le temps, de donner l'information autour d'eux. Ils ne sont jamais libres ; les sanctions, ils les prennent à contrecœur, redoutant les structures ancestrales, le jugement des anciens ou les récriminations des frères. Une fois que vous savez cela, vous réglez le problème en diffusant l'information tout de suite ou en sanctionnant vous-même un fautif. C'est un problème de structures mentales. Et ce n'est pas dire du mal que de constater qu'à cause de leur tempérament et des contraintes sociales de leurs pays, on ne peut leur faire autant confiance qu'à des collègues français"*. *"Un Africain a plusieurs "bureaux" (maîtresses), huit à dix bouches à nourrir, plus une partie de sa famille élargie à sa charge. Cela lui crée des impératifs terribles, le rend peu disponible, surcharge son emploi du temps car les Africains ne travaillent pas les jours de fête, les jours de cérémonies familiales, les jours fériés voire les jours de marché, et l'amène sans cesse à réclamer des avances sur salaire. Refuser ou punir, c'est passer pour inhumain. Mais se montrer tolérant, accepter les absences ou les retards, c'est désorganiser les services"* surenchérit cet agent administratif d'*Alpha*, qui a longtemps opéré dans le Golfe de Guinée, et qui remarque que beaucoup de locaux *"gagnent de l'argent à l'occidentale mais dépendent à l'africaine"*.

Ces expressions de discrimination, voire de sentiments de supériorité qui sont le lot d'une partie des Français -dans leurs rapports de travail avec les membres étrangers des filiales et de manière « dérivée » avec les cadres internationaux issus de filiales- illustre les rapports problématiques entretenus avec un certain passé colonial. H. Aron avait remarqué que

« l'expatrié franco occidental, en situation d'expertise, appartient forcément à une civilisation supérieure à celle de l'assisté dont la situation de dépendance scolaire, universitaire, technique et scientifique semble venir confirmer ce que la dépendance économique et financière annonçait. C'est bien ce raisonnement particulièrement fréquent chez la population cible qui est, à la fois, révélateur de l'absence de formation à la rencontre interculturelle, des limites de la valeur franco occidentale de tolérance à l'égard des autres cultures, indicateur enfin de la réalisation du syndrome de limitation culturelle" (1989, p.306).

Ces critiques sur l'inactivité relative des locaux des filiales n'hésitent pas à amalgamer « causalité physique » et « causalité mentale » et à définir le local aussi bien que le cadre international exclusivement en termes de membres de leurs groupes d'appartenance respectifs ; de telles critiques existent sous des formes plus atténuées dans d'autres filiales ainsi que l'illustrent les propos de ce gestionnaire des ressources humaines français qui a opéré trois années sur les sites norvégiens d'Alpha : *"les Norvégiens travaillent à plusieurs depuis l'école et sont particulièrement doués pour tout ce qui est "équipes projets". Rien à voir avec les Français qui ne partagent pas leurs idées avec d'autres. N'empêche qu'ils ont l'habitude de partir du bureau à 16 heures pendant que les expatriés font tourner la boîte au-delà de 19 heures. Ils n'ont pas la même conscience professionnelle, ils aiment trop leurs loisirs"*.

En dépit de la reconnaissance officielle de l'égalité de valeur de chaque filiale et de chaque culture dans l'organisation, une hiérarchisation du prestige des groupes ethnoculturels demeure au sein d'Alpha. La confrontation interculturelle ne peut donc être examinée indépendamment du « point de départ national » des acteurs de l'entreprise. Ainsi que l'écrit A. C. Wagner dans un autre contexte d'études, « international est loin alors de signifier a-national, puisque certaines nationalités peuvent, plus facilement que d'autres, prétendre à cette appellation » (1998, p. 38). Tout se passe aussi comme si le prestige du pays d'affectation rejaillissait sur la carrière du cadre international qui y est envoyé. En cela, trajectoires géographiques et trajectoires professionnelles sont loin d'être indépendantes. Avec les cadres internationaux d'Alpha, il n'y a pas à proprement parler de constitution d'un groupe qui imposerait la légitimité de compétences « internationales » et qui, ce faisant, ferait disparaître en son sein les spécificités liées aux différents « points de départ nationaux ». Ce sont, en grande partie, les histoires collectives nationales qui permettent de comprendre les différences de trajectoires liées à la mobilité internationale, puisque dans certains contextes nationaux, les séjours à l'étranger représentent des étapes obligées de la réussite sociale et, dans d'autres, des choix risqués sans avenir de réinsertion réelle et d'accès aux positions nationales les plus en vue. A. C. Wagner a su, elle aussi, souligner une constante hiérarchisation des attributs nationaux dans la population des cadres internationaux. Elle a écrit que « les nationalités « dominantes », les Américains, font preuve d'une grande aisance dans les cercles internationaux ; ils peuvent rester nationaux tout en se définissant comme internationaux (puisque leurs entreprises, leurs écoles, leurs associations, leur langue sont à la fois américaines et internationales). Les nationalités plus récemment entrées dans la sphère internationale, comme les Japonais, ont un comportement de « bonne volonté internationale » qui évoque celui des classes moyennes en ascension ; enfin les cadres des nationalités dominées ont tendance à refouler tout ce qui peut évoquer les origines nationales pour mieux s'acculturer aux normes internationales occidentales » (1999, p. 119). Ce que nos travaux mettent en avant, c'est le fait que certains cadres internationaux vont tenter d'assumer les rejets, d'autres de faire avec, d'autres encore de sublimer leurs stigmates dans une sorte de « communauté transnationale de cadres en entreprise ».

Face aux contraintes du système social, certains cadres pétroliers du groupe Alpha originaires d'Afrique noire illustrent une problématique de la pluralité des allégeances tout à fait spécifique, surprenante et peu étudiée. Membres fidèles des confréries religieuses le soir, exprimant dans le dialecte local et en costume traditionnel leurs convictions animistes,

ces derniers participent activement au sein de la firme multinationale qui les emploie à la vie économique et politique du pays, parlent anglais et français avec leurs collègues, forment leurs collaborateurs à des standards de gestion d'origine anglo-saxonne et endossent ainsi, non sans tensions, un autre rôle social. Selon les situations et les interlocuteurs, chez ces cadres s'illustre un principe de coupure (R. Bastide, 1955) entre des moments d'expression publique qui en appellent volontiers à une « affectivité indigène » (tel ce manager congolais d'*Alpha* ramenant, lors d'une formation aux techniques de forage, les actions de chacun des participants à un proverbe ou à un littérateur de son pays d'origine) et, en même temps, à une capacité à pouvoir juger de manière rationnelle des projets industriels, à organiser son travail selon une temporalité définie comme « occidentale » et à entrer en contact avec des collègues selon des codes relationnels tout à fait adaptés à une rationalité « moderne ». En ces hommes et ces femmes « ubiquistes » semble s'affirmer, plus que chez toute autre personne, une duplicité qui s'exprime en ces termes : rester fidèle à sa communauté d'origine tout en cherchant à s'épanouir dans l'organisation dont ils dépendent et qui les rémunère. Inscrits dans des registres multiples et non congruents, dans des situations qui ne sont pas entièrement codées et prévisibles, les cadres internationaux s'expliquent, se justifient, prennent de la distance. Parce qu'elle est souvent une expérience d'un surcroît d'indépendance par rapport aux contraintes relationnelles vécues au sein du groupe d'origine, la mobilité internationale s'oppose au caractère homogène du projet des cadres avant leur départ et exprime « un problème de consistance entre les intériorisations originales et nouvelles » (P. Berger et T. Luckmann, 1996, p. 192).

Contraints d'adopter les goûts et les habitudes d'un nouveau milieu, certains cadres internationaux vont donc tenter d'aménager de façon partielle et localisée une partie de leur vie psychique, selon une temporalité d'ordre professionnel, et cela afin de préserver un lien intime avec ce qu'ils considèrent comme la part la plus « authentique » d'eux mêmes. Si, pour P. Berger et T. Luckmann, les acteurs semblent n'être jamais totalement immergés dans leur action, dans leur culture ou dans leurs intérêts, sans que ce « quant à soi » puisse apparaître pour autant comme un défaut de socialisation, c'est qu'il est possible de « concevoir le moi comme ayant été partiellement seulement engagé dans l'action. (...) En d'autres termes, un segment du moi est objectivé en fonction des typifications socialement disponibles. Ce segment est le vrai « moi social », vécu subjectivement comme distinct du Moi dans sa totalité, et même comme s'opposant à celui-ci. En somme, l'acteur s'identifie in actu aux typifications de conduite socialement objectivées, mais rétablit une distance vis-à-vis de ces dernières à partir du moment où il réfléchit après coup sur sa conduite. Cette distance entre l'acteur et son action peut être maintenue dans la conscience et projetée dans des répétitions futures des actions » (1996, p. 103).

La configuration identitaire qui résulte de la socialisation primaire va devoir être remaniée tout au long de la vie, offrant la possibilité de véritables stratégies identitaires du fait de la non coïncidence entre le « soi-même » et le rôle professionnel et social. Lorsque les conduites héritées du passé et de la socialisation primaire ne suffisent plus pour influencer en leur faveur sur les transactions sociales et professionnelles, certains cadres internationaux vont donc développer des tentatives de manipulation des différents codes culturels, d'authentiques stratégies de mobilisation de leur ethnicité (E. M. Lipiansky, I. Taboada-Léonetti et A. Vasquez, 1997). A ce « jeu », les cadres internationaux d'*Alpha* sont diversement préparés et ils peuvent être appréhendés à travers plusieurs types identitaires, présentant des modalités variées de résistance ou d'ouverture au milieu culturel ambiant : depuis le repli radical et hermétique sur leur culture d'origine jusqu'à la perméabilité quasi-totale à la culture du milieu d'accueil et les signes d'une conversion identitaire.

## CINQ TYPES DE STRATEGIES IDENTITAIRES POUR LES CADRES INTERNATIONAUX

Pour ceux des cadres internationaux que nous nommons **les « Conservateurs »** (10 % de l'échantillon de recherche), le passé et la filiale d'origine sont appréhendés comme un état stationnaire idéal. Lors de leur mobilité internationale, en divisant le monde social en deux hémisphères, les "Conservateurs" fantasment un "dedans" (le foyer familial le plus souvent) où ils cherchent à garder intacts les modes de penser hérités de leur culture d'origine et un "dehors" (principalement le monde de l'entreprise) où ils adoptent les modèles de comportement minimaux et les pratiques exigés par la vie des affaires. Pour la plupart de ces « Conservateurs », le « *retour au pays* » apparaît comme la seule possibilité d'échapper à un conflit identitaire trop violent et de « mettre de la distance » entre soi et une société d'accueil perçue comme menaçante. Au cours de leur mobilité internationale, les « Conservateurs » tentent ainsi de préserver l'invisibilité sociale qui leur permet de faire vivre, en dehors des heures d'exercice professionnel, des espaces propres, parallèles et quasi-extérieurs à la présence de la société dominante. Les espoirs de promotion sociale, à l'issue de la mobilité, font taire aussi chez eux la plainte. La sphère privée, qui est celle de la famille et de la communauté de semblables en dehors du travail, apparaît un espace symbolique autonome protégeant des images négatives renvoyées par la société d'accueil, le théâtre d'une préservation active de la « culture d'origine » : de la langue, de la religion, des pratiques culinaires, des codes de civilité, et même de l'hexis corporel comme la façon de se mouvoir, de se parler, de s'approcher de l'autre ou de se tenir à distance, toutes choses qui seront appréhendées comme d'authentiques éléments de « survie identitaire » et de « ressourcement ». Entre leurs « devoirs professionnels » et leurs « devoirs communautaires » (M. Cognet, 1998, p. 207), les « Conservateurs » font le choix d'une fidélité aux origines qui nie toute séparation territoriale entre « l'ici » et « là-bas ». En préservant un « noyau dur » de l'identité sur lequel ils cherchent à ne pas transiger, les « Conservateurs » illustrent que les besoins identitaires commencent d'abord par des besoins sécuritaires ordonnés autour du sentiment de continuité existentielle. L'identité « ethnique » répond, en cela, à un double besoin : celui d'affirmer son individualité de façon choisie et celui de conserver l'équivalent de la chaleur affective d'une communauté d'origine. Les "Conservateurs" disent s'inquiéter de la transmission de la langue "d'origine" à leurs enfants, souvent aussi d'éléments supra linguistiques tels que l'accent. Dans le cadre des rapports de travail, ils pratiquent alternativement le français et l'anglais, sans volonté d'apprendre de rudiments de la langue du pays d'accueil. Au sein de leur foyer, ils s'attachent, scrupuleux, à ne parler que leur langue maternelle. Les réceptions qu'organiseront les "Conservateurs" dans leur foyer durant leur mobilité, avec d'autres cadres internationaux de mêmes origines, seront vécues comme des occasions de faire revivre le pays quitté et de construire un cercle élargi d'interconnaissances entre compatriotes expatriés. Les lieux d'habitation s'ouvrent ainsi l'espace d'un instant à des manifestations plus larges (à l'occasion de fêtes religieuses ou nationales, fêtes d'enfants, concours de jeux, soutien scolaire...). Chacun des « co-ethniques » invités et choisis ressentira alors implicitement le devoir de reproduire à l'"identique" ou d'apprécier les bruits, les odeurs culinaires ou encore les rites de l'espace communautaire originel. On échangera les produits du pays, on viendra "aux nouvelles" dans un étroit rapport "bouche à oreille" qui scelle une connivence entre les participants. Chacun s'attachera dans ce cercle restreint à se montrer "inchangé", "intègre" et que la mobilité internationale dans une firme « globale » n'a finalement eu que peu de prise sur ses pratiques et représentations. Amenés à rechercher des compensations dans la vérification de rituels qui ont eux-mêmes parfois perdu de leur puissance conventionnelle de lien social, la spiritualité et l'affectivité de ces rassemblements ethniques permettent de s'opposer à l'anomie des structures sociales du pays d'accueil.

Le poids des obligations envers les parents et les proches restés au pays souligne également une densité de relations constamment entretenues et fait que les « Conservateurs » font vivre, à notre sens, une double conscience d'appartenance : « culturelle » qui renverrait aux origines, et « ethnique » parce que construite sur la vivacité et la sauvegarde de relations sociales. Plus que d'autres cadres internationaux d'*Alpha*, les « Conservateurs » posent ainsi la question de savoir comment des individus vont construire à terme un mode de compréhension de leur environnement harmonieux quand, pris entre les nécessités d'un système économique perçu comme plus efficace et gratifiant que celui de leurs pères ou de leurs frères et des impératifs familiaux ou communautaires dits traditionnels, ils voient menacées en eux des valeurs qui certes perdurent mais dont les injonctions apparaissent comme de moins en moins pertinentes (voire pénalisantes) dans la société qu'ils ont rejointe.

A la différence des « Conservateurs », les « **Défensifs** » n'entretiennent pas de sentiment d'infériorité par rapport à la société qui les accueille et ils ne visent pas à minimiser les contacts sociaux avec des collègues étrangers d'*Alpha*. La mobilité internationale et l'exigence d'une « ouverture à l'universel » réclamée par les dirigeants de l'entreprise chez eux ont comme « éveillé » la conscience d'une appartenance locale. Le brassage culturel a en fait aiguisé le sens d'une revendication culturelle. Intégrés à l'activité de l'entreprise, ils se construisent pleinement en « étrangers » et organisent, sur les lieux de travail, une mise en scène de leur « univers originel » dans des formes qui restent assimilables pour la société du pays d'accueil. Ils ne cherchent pas à restreindre, comme les « Conservateurs », « *les manifestations spontanées de ce qu'ils sont* », « *à cacher leurs origines culturelles et à montrer scrupuleusement qu'ils respectent les règles établies de l'entreprise* ». Chez les « Défensifs », toute une gamme de comportements va venir systématiser, selon des degrés divers, une stratégie de "sur affirmation du soi déprécié", pour reprendre les termes de C. Camilleri (1989, p.383). Pour des cadres algériens de niveau souvent supérieur, N. Toulbi avait parlé d'immersion compensatrice dans des activités sursaturées en représentations traditionnelles (rituels religieux, réunions secrètes...) qui permettent à ces sujets d'absorber la culpabilité accumulée dans leur vie professionnelle conduite selon les normes d'un univers antithétique. Par là-même, ajoutait l'auteur, ces cadres se trouveraient à même de continuer à exercer leur métier (1994, p.35). Avec les « Défensifs » (20 % environ de l'échantillon), nos travaux confirment le constat d'auteurs qui avaient repéré que l'entretien volontaire des traditions et caractéristiques culturelles à des fins stratégiques est une dimension importante de la pratique du management en entreprise. Les acteurs socio-économiques jugent soudainement efficaces de légitimer des éléments culturels qu'ils imposent en les appuyant sur des traits estimés de la « culture d'origine ».

Ayant fait le constat qu'affirmer trop fortement l'appartenance à tel ou tel groupe culturel ou « ethnique » d'origine revient bien souvent à perdre en qualité d'intégration dans la société dominante, les « Défensifs » luttent pour redéfinir en option les attributs phénotypiques (comme la couleur de leur peau, la nature de leurs cheveux...) qui peuvent être vécus d'abord comme une contrainte que la société fait peser. Cherchant à se tenir « à distance raisonnable » à la fois des membres de leur culture d'origine et de leur culture d'accueil, refusant de laisser aux autres le pouvoir exclusif « de dire qui ils sont », les « Défensifs » vivent, dans le même temps, une recherche de visibilité sociale. Ce besoin d'individuation fait qu'ils disent chercher à être reconnus dans leur « *identité propre* », « *leurs singularités* » et « *leurs différences* », tout en participant aux luttes de statut et au jeu de la mobilité sociale dans l'organisation. Comme l'écrit J. Kastarsztein (1990, p. 38), « cette stratégie de différenciation est coûteuse du point de vue énergétique. L'acteur doit sans cesse veiller à ne pas se dissoudre dans son environnement, créer de la différence, donc se comparer inlassablement à l'autre qui peut évoluer ; et simultanément veiller à ne pas aller trop loin, ne

pas se faire exclure ». Or il se révèle que cette stratégie de différenciation n'est possible que lorsque les assignations identitaires pesant sur l'individu sont, soit relativement faibles (terme proche de la mobilité internationale au sein de la filiale d'accueil, affectation révélant une dimension « honorifique » récompensant un cadre en fin de carrière...), soit les ressources dont dispose l'individu sont fortes (expertise professionnelle reconnue, fort soutien communautaire hors de l'entreprise...). Cette stratégie nécessite également de pouvoir disposer de temps, en ce sens que plus les individus sont sensibilisés aux risques inhérents à une situation de travail, et disposent de moyens pour s'y préparer, plus leurs réactions apparaissent « intellectualisées », plus elles s'écartent des structures de l'action spontanée et s'expriment par des formules stéréotypées qui ont fait leur « preuve ». L'invention à la hâte de conduites destinées à réaffirmer l'estime de soi face à un sentiment de désocialisation ou au contraire la reproduction de schémas d'action éprouvés révèlent le paradoxe de toute stratégie identitaire : l'antagonisme vécu entre agir et connaître.

En fin de carrière, après une mobilité intense, nombre de « Défensifs », cadres nigériens, écossais ou congolais, ayant séjourné longtemps aux Etats-Unis ou en Europe pour le compte du Groupe *Alpha*, souhaitent retourner « au pays » et « conjurer symboliquement la fluidité de ce temps qui passe et que l'on passe ailleurs » (G. Simon, 1995, p. 210). Pour ces cadres internationaux, la carrière au sein d'une organisation paraît soudainement niée comme enjeu de long terme, et comme l'énonce l'un d'entre eux, « *les racines deviennent plus importantes qu'une réussite professionnelle éloquente à l'étranger* ». La vision du monde d'un homme de l'organisation cède alors la place à celle d'un « entrepreneur » où il s'agit de mettre à profit son expérience individuelle au service d'une nouvelle collectivité choisie et de monnayer sur le marché externe du travail, les compétences que la mobilité internationale a fait naître et permis de cultiver (la création d'une entreprise, l'entrée en politique, l'achat et l'entretien de domaines terriens sont autant de possibilités concrètes d'intégrer travail, niveau de rémunération, vie familiale, sens patrimonial en un tout harmonieux).

Certains cadres internationaux offrent l'exemple d'individus dont les références identitaires ne se limitent pas à la société majoritaire et se manifestent selon la situation (nationale, locale, parentale, générationnelle, familiale) dans une multiplicité ethnique réalisée de manière tout à fait « normale » et « sans contradiction » apparente. L'ensemble que nous appelons **les « Opportunistes »** (20 à 25 % de l'échantillon) rassemble de façon prioritaire de jeunes cadres pétroliers qui n'assument que rarement la charge de grandes responsabilités managériales mais plutôt une position d'expertise technique. Ils vivent l'expérience de la mobilité comme la principale source possible pourvoyeuse d'un avenir professionnel valorisant. L'univers professionnel dans son caractère mouvant et complexe sera pour ces individus un espace où ils chercheront à maximiser les chances d'événements favorables par une série d'actions individuelles adaptées et d'identités appropriées.

Ces cadres internationaux bénéficient fréquemment d'un environnement familial qui accepte la manipulation opportuniste des modèles culturels et permet, ce faisant, d'évacuer la possible culpabilité de tels arrangements avec soi et son passé. Le "masque" est en quelque sorte "posé" à la porte de son foyer, à la différence de certains autres agents qui doivent composer avec un pôle traditionnel de parents âgés, de jeunes cousins ou d'amis restés au pays ainsi qu'avec l'univers moderniste du contexte professionnel, des rapports avec l'administration du pays d'accueil ou de l'école des enfants. Pour eux, l'existence est basée sur un principe de coupure : vie familiale/vie professionnelle et sur la difficulté de concilier pratiquement ces deux univers. L'usage alterné du tutoiement et du vouvoiement selon les situations, le choix d'un thème de discussion particulièrement associé à une culture, l'utilisation d'un registre de gestes « anglo-saxons » lors d'un exposé en public et d'habitudes gestuelles associées à son pays d'origine au moment d'une conversation avec des



compatriotes, permettent de déceler chez certains cadres internationaux cette capacité à jouer le jeu de la "bonne distance sociale" en fonction des circonstances. Les "Opportunistes" ont la faculté consciente et toute particulière de rendre leurs comportements synchrones avec ce qu'ils saisissent d'une conduite-type approuvée par leur interlocuteur. Ils essaient de recourir à une identité pour peu qu'ils y voient un intérêt et poussent au plus loin la manipulation des identités en fonction de la situation. Pratiquant ce que les anthropologues ont pu appeler « l'utilisation situationnelle de l'ethnicité », nous avons vu un manager né à Libreville, mais ayant passé plus de vingt cinq ans en France, adopter pour un temps ce qui lui semble être, aux yeux des Français, les divertissements, le vocabulaire, les gestes ou même certains traits vestimentaires du « Gabonais traditionnel », puis tenter de parvenir à étouffer toute spécificité culturelle alors qu'il est confronté à un autre interlocuteur et, avec le même enthousiasme, redevenir gabonais avec un compatriote le temps d'un entretien ou d'un séminaire de formation. Ces cadres internationaux puisent donc leurs ressources identitaires soit à des pôles modernistes soit traditionalistes le temps de « donner le change » et selon les situations, inventent de nouvelles articulations entre représentations et valeurs des deux systèmes en présence.

Face à l'expérience de la stigmatisation, tandis qu'ils sont pris dans le flux continu des anticipations pratiques les « Opportunistes » vont adopter une forme de fragmentation de la personnalité, condition de leur adaptation à la structure. Ce sont les gratifications offertes par le système social et l'espoir de promotion nourri par les membres du groupe qui fondent le modèle culturel alimentant les représentations des « Opportunistes ». Cet effort constant, opportuniste et renouvelé d'adaptation, cet « incertain balancement de l'acteur », selon l'expression de B. Lahire, trouve une de ses plus vives illustrations dans l'expérience communicationnelle avec un interlocuteur supposé puissant où, aussi longtemps que les « Opportunistes » n'ont pas produit l'effet de langage désiré, tant qu'ils ne sont pas sûrs qu'ils ont eu raison de dire à autrui ce qu'ils désiraient lui dire, ils vont laisser le champ libre à l'expérimentation. Face au caractère mouvant de cette vie intersubjective et sociale, seul l'accord effectif d'autrui tend à valider les effets appréciatifs du langage. La stratégie verbale de changement de style produit du sens et participe à une opération de constitution de symboles d'identité sociale. Au travers de ces stratégies d'évitement et de civilité, de cette forme de communication intersubjective s'attachant davantage à la relation entre les discours et leur objet qu'à celle entre ces discours et leurs destinataires, l'individu tend à apparaître comme une « entreprise de rôles » (1991), mesurant ses actions à l'aune du succès lui permettant d'être cru, accepté ou reconnu par autrui. Avec les « Opportunistes » s'illustre, au mieux, non seulement le fait que les stratégies identitaires sont « des représentations forcément conscientes dans un champ sémantique où fonctionnent des systèmes d'opposition » (M. Oriol, 1984), mais également que plus le niveau socioculturel du sujet est élevé, plus la manipulation d'éléments de l'identité, plus la « fusion » des codes culturels et de la personnalité, apparaissent « contrôlés » à travers les contraintes du jeu social.

A un autre point de vue, soucieux d'apparaître comme des managers qui fondent leur choix en raison, **les « Transnationaux »** refusent « d'ethniciser » leur identité et avouent s'attacher aux affinités interindividuelles par-delà les ancrages culturels et les sociétés traversées. Représentant 30 à 40 % de l'échantillon, les « Transnationaux » disent entretenir avec les langues qu'ils pratiquent un rapport de type « instrumental » qui n'entrerait pas dans le « champ de leur conscience ». La volonté humaine doit pouvoir mettre en échec à leurs yeux les discriminations raciales et le discours de nombre de ces cadres en appelle au plurilinguisme, à un esprit « cosmopolite » qui « concilie les contraires » (N. Aubert et V. De Gaulejac, 1991, p. 13) ainsi qu'au développement des formations « cross cultures ». Un cadre américain d'*Alpha* aime ainsi à souligner, au cours de nos entretiens, « *qu'à partir du moment où on comprend les comportements "étranges" comme expression de conceptions*

de l'existence et du travail marquées par des idéaux sensés, au lieu de les référer simplement à une déficience de l'autre partie, on est en meilleure position non seulement pour accepter autrui mais aussi pour s'ajuster à lui et réussir d'un point de vue professionnel. On devient capable de saisir de manière plus fine ce à quoi l'autre tient vraiment et ce sur quoi il sera plus facilement flexible dans les négociations. On peut alors explorer plus intelligemment les ressources des cultures étrangères comme de sa propre culture ».

Parmi les cadres d'Alpha les « Transnationaux » sont ceux qui ont poursuivi le plus tôt leurs études loin de leur foyer familial, hors de leur pays d'origine, au sein d'établissements universitaires réputés, accueillant des étudiants de toutes origines nationales, de sorte qu'ils peuvent appliquer en entreprise des comportements adaptés et appris, tout un jeu tactique mis au point dans des structures scolaires relativement contraignantes, similaires à l'univers de l'entreprise (comme, par exemple, des travaux de résolution de problème menés en anglais et en équipe restreinte). Et de même que c'est un milieu où la diversité linguistique va de soi qui rend véritablement bilingue, la culture internationale est d'autant mieux transmise qu'elle fait partie intégrante de l'histoire familiale et de ses repères identitaires, que l'épreuve de la mobilité internationale et le voyage sont perçus comme un accomplissement de dispositions anciennes et non comme des déracinements temporaires vécus lors de la socialisation secondaire en entreprise.

A l'instar de certaines nationalités qui sont associées symboliquement au pouvoir dans l'entreprise, certaines destinations vers des pays « avancés » élargiront l'éventail des choix professionnels, d'autres le rétréciront et détérioreront la valeur de ce capital social. "Les cadres dominants qui font la plus longue trajectoire dans la hiérarchie seraient les plus proches de l'hypothèse de Peter, c'est-à-dire des individus toujours à la limite de l'incompétence puisqu'ils la maîtrisent pour en découvrir une nouvelle en montant dans la hiérarchie" écrit R.Sainsaulieu (1987). Avec une rotation des postes importante (tous les trois ans en moyenne, moins encore pour les plus performants), parmi les cadres internationaux les "Transnationaux" sont les plus exposés à cette réalité.

Avec un âge moyen de quarante-cinq ans, une ancienneté de quinze à vingt ans dans l'entreprise, c'est parmi le sous-groupe des « Transnationaux » que l'on trouve le plus grand nombre d'individus originaires de nations industrielles développées. Un phénomène de sur sélection universitaire, puis de sur sélection professionnelle a renforcé la confiance en soi de ces sujets, qui rivalisent pour accéder aux postes de décisions supérieures. Alors que les « Opportunistes » chercheront à « argumenter » autour de « l'atout performance », les « Transnationaux » n'hésiteront pas à valoriser « l'atout diplôme », en soulignant le caractère choisi de leur mobilité. Les filières « nobles » de l'internationalisation se distinguent de celles qui le sont moins et les "Transnationaux" les plus efficaces se différencient des cadres internationaux qui vivent leur mobilité en terre étrangère comme la récompense, "en fin de course", d'une carrière locale méritante. Les premiers accéderont rapidement aux postes en vue, exerceront des responsabilités de management ou d'expertise sans rapport avec la taille de leur filiale d'origine, se frotteront à d'importants dossiers, apprendront à penser les rapports de force, s'imprégneront peu à peu des normes au sommet de l'entreprise, resteront le plus systématiquement en contact avec les instances dirigeantes du groupe, alors que les seconds se contenteront de postes plus en « retrait » et moins « exposés ».

Dans nos enquêtes, certains cadres internationaux cherchent à adopter de façon définitive et radicale le cadre de référence de la culture dominante dans laquelle ils s'insèrent. Le choix de la naturalisation en est la manifestation la plus aboutie et la recherche d'une carrière entièrement faite dans un seul pays d'adoption une des conséquences pratiques en entreprise. Les "**Convertis**" s'efforcent ainsi d'entretenir la plus grande similitude possible avec ceux qu'ils considèrent comme les détenteurs du pouvoir de décision au sein d'Alpha, les cadres français. Si les « Convertis » ont de la France l'image d'un pays à la fois porteur

de culture universelle et de savoirs faire techniques, avec eux s'illustre le fait que l'assimilation est un achèvement jamais atteint et que l'ethnicité renvoie non pas à un état mais à un processus de construction sociale. Conscients des signes de leur ambivalence culturelle, les « Convertis » utilisent également la culture française comme signe ostentatoire et distinctif de promotion sociale. L'orientation dominante de la conduite des "Convertis" met en lumière un concept introduit par E. Erikson : l'identité négative, qui recouvre l'ensemble des traits que l'individu apprend à isoler et à éviter. Dans un processus toujours imparfait de déculturation, les "Convertis" fournissent l'exemple d'individus cherchant à rejeter une partie de leur histoire, dans un effort de réécriture personnelle, qui sous-tend une phase trouble d'opposition et de recherche de nouvelles identifications. Que faut-il voir dans l'acquisition et l'utilisation publique et spontanée par un individu étranger de mots d'argot et de tout un jargon professionnel propre au groupe dominant ? Comment expliquer l'adoption de gestes et de mimiques, d'accents et de pratiques langagières venant caractériser la dominance ?

T. La Framboise, H.L.K. Coleman et J. Gerton (1993) distinguent le modèle de l'assimilation où le membre du groupe minoritaire perd son identité d'origine pour une "culture plus forte" et le modèle de l'acculturation qui considère que la personne, si elle devient membre de la culture majoritaire, continue néanmoins à être identifiée comme appartenant à la minorité et souffrira de stress tant qu'elle n'aura pas résolu cette contradiction.

H. Malewska-Peyre (1989) rappelle que la stratégie d'assimilation aux Etats-Unis s'appelle "passing" ("passer de l'autre côté de la barrière") et recouvre un ensemble d'efforts coûteux visant à la transformation physique (recours à la chirurgie esthétique, blanchiment de la peau, défrisage des cheveux, port de verres de contact afin de changer la couleur de ses yeux...) et culturelle pour ressembler le plus possible aux nationaux. Dans cet exercice de gestion de la différence médiatisée par le corps, ce est qui mis en cause ce sont les attributs phénotypiques comme la couleur de peau ou la nature des cheveux, l'hexis corporel comme la façon de marcher, de parler, de se tenir, de se tenir à distance.... "Le conformisme peut être plus ou moins superficiel, mais il peut aller jusqu'au renoncement à son identité, à son prénom, à son nom, à ses parents, ses amis, ses valeurs, ses croyances. Ainsi la soeur d'une Antillaise avec qui nous avons travaillé se voyait-elle "blanche", elle était placée dans une famille française à laquelle elle voulait ressembler complètement. Sa sœur lui disait : "Tu es comme un pingouin : noire dehors et blanche dedans" écrit H. Malewska-Peyre (1989, p.126). Dans l'entreprise, les « Convertis » apparaissent comme des individus « nés » angolais, hollandais ou norvégiens, mais qui ne se reconnaissent ni dans un mode de vie angolais, hollandais ou norvégien « traditionnel » qu'ils n'ont jamais adopté, ni dans le mode de relation au travail qui est celui des filiales du groupe *Alpha* en ces pays. Une large majorité de « Convertis » exprime ainsi son refus de revenir travailler au sein de la filiale d'origine. Nombreux sont les cadres internationaux qui, pour motiver leur décision, insistent sur l'absence de prise en compte dans leur filiale d'origine de ce qu'ils sont devenus avec l'expérience répétée de la mobilité, leur impossibilité de rejoindre à présent des structures (professionnelles, hiérarchiques, ancestrales, familiales, fiscales ...) "*qui ne sont plus faites ni pour eux, ni pour les leurs*". Les cadres internationaux qui formulent un projet de mobilité en termes d'arrachement à leur groupe culturel d'origine, qui font le voyage depuis leur filiale d'origine "*aller simple*", sont donc enclins à user dans le pays d'accueil une « stratégie d'invisibilité sociale ». Cette stratégie révèle au fond des individus prêts à se poser en authentiques « acteurs » de leur insertion. Nombreux sont les « Convertis » qui revendiquent les changements identitaires qu'ils ont vu se produire en eux. Et alors que classiquement - dans les situations d'acculturation telles que la colonisation ou la migration de peuplement - ce n'est le plus souvent qu'à la troisième génération que l'héritage ethnoculturel du groupe primaire se dissout dans les variantes de la culture dominante, ce processus s'effectue apparemment beaucoup plus vite pour les « Convertis ». Cette catégorie de cadres internationaux s'apparenterait, en cela, aux enfants de migrants de la « seconde

génération », acteurs obligés de leur acculturation. « Si, comme nous l'avons indiqué, la première génération, celle des immigrants proprement dits, peut éviter la déculturation en recourant à la stratégie de l'acculturation partielle et matérielle, la deuxième génération, celle des enfants nés dans la société d'accueil, ne dispose pas en général de cette possibilité. Entre l'école et la maison, la société d'accueil et la communauté ethnique, les enfants d'immigrés sont acculés à intérioriser deux manières de penser et de sentir différentes : ils sont, de gré ou de force, engagés dans le processus d'acculturation formelle » souligne S. Abou (1981, p.64).

Cette typologie autour de cinq ensembles identitaires illustre que, loin de se réduire à une socialisation mécanique dans l'organisation, l'expérience prolongée de la mobilité internationale n'est pas contradictoire avec la mobilisation d'éléments culturels et ethniques dans la compétition sociale. La vivacité de sentiments de commune appartenance, à défaut de déboucher sur une institutionnalisation de revendications collectives, à travers la lutte syndicale par exemple, fonde des réseaux informels d'entraide, dans l'entreprise comme au dehors, que les cadres internationaux mobilisent de manière individuelle. Nos travaux mettent également en exergue un ensemble de cheminements identitaires d'une stratégie vers une autre, sans que l'on puisse faire correspondre une nationalité particulière à un type d'intégration et bien souvent sans que les individus concernés ne reconnaissent la part de choix qui est la leur dans ce processus de transformation. Nous avons ainsi pu constater que, dans le contexte de la mobilité internationale, des personnalités initialement tolérantes vont céder à la pression du milieu et cesser d'être tolérantes quand elles sont plongées dans un système de relations très autoritaires. Une part minoritaire des "Défensifs", en fin de carrière va venir grossir les rangs des "Conservateurs" : cherchant à consolider une position statutaire enviable. Une minorité de « Transnationaux » ayant acquis *"une place au soleil"*, c'est-à-dire ayant rejoint un poste fonctionnel ou opérationnel important, vont progressivement partager les comportements et les attitudes des « Convertis » et chercher à adopter, de façon plus radicale, le cadre de référence de la culture dominante dans laquelle ils s'insèrent.

## **MOBILITE INTERNATIONALE, BRICOLAGE DE SENS ET MOBILISATION DE L'ETHNICITE EN ENTREPRISE**

Là où le chercheur s'attendait à trouver une nouvelle élite mondiale : une « internationale » des cadres, le caractère hétérogène des stratégies de l'identité des cadres à l'épreuve de la mobilité internationale apporte un démenti au mythe de la grande entreprise comme espace d'assimilation automatique tendant vers l'assimilation culturelle « sans retour » de ses membres. Loin d'être une élite transnationale homogène dans ses représentations et ses pratiques, les cadres internationaux jouent au sein d'espaces scéniques où ils revendiquent d'être jugés publiquement comme « un certain type de personne » pour acquérir une image positive d'eux mêmes. Les stratégies de l'identité, que notre étude a consisté à éclairer, ne sont jamais néanmoins le résultat de finalités conscientes, clairement exprimées par les cadres étudiés, et elles ne consistent pas en des professions d'identité exprimées de façon claire. Les cadres internationaux d'*Alpha* expriment un souci de réalisation de soi « ethnique » qui n'est pas une simple défense narcissique contre un environnement sur lequel les individus ont peu d'emprise mais davantage une réappropriation positive de leurs origines, une capacité d'acteur à déclencher des procédures de contrôle des désignations qui l'assaillent. Dans un univers anxiogène lié aux effets de la mobilité internationale, le recours à l'ethnicité constituerait une fixité retrouvée, qui constitue le fondement d'un sentiment de sécurité. Pour beaucoup de cadres internationaux, nous pouvons conclure que le recours à l'ethnicité est attractif parce qu'il implique un choix : il donne l'impression d'avoir

une culture au passé riche, sans que le coût de la loyauté ethnique à payer, en situation, soit fort et contraignant. Ce ne sont donc pas forcément des acteurs en crise ou défavorisés (l'immigré, le sans papier, le collaborateur local d'une filiale...) qui mobilisent des appartenances irrationnelles. Nous pensons que c'est au contraire parce qu'ils ont atteint des positions sûres dans l'organisation que certains managers reconnus peuvent s'offrir le « luxe de l'ethnicité ».

Pour les cadres internationaux d'*Alpha*, le rapport aux origines ne se manifeste pas forcément comme une épreuve dramatique, mais plutôt sur le mode du recours temporaire et de la conduite privée d'adaptation. A notre sens, l'identité ethnique des cadres internationaux se définit bien à la fois par ce qui est subjectivement revendiqué et ce qui est socialement accordé. La construction identitaire de ces cadres internationaux s'apparente à un « bricolage », en relation avec cet autre intérieur, ce « fantôme d'autrui que chacun porte en soi » (H. Wallon, 1995, p. 899). Dans le contexte de la mondialisation, nous souhaitons souligner que la dimension narrative de l'identité forme également une composante essentielle et énigmatique du soi des cadres internationaux.

Ainsi la multiplicité des scénarii interprétatifs sur leur existence n'est pas le seul apanage des poètes ou des musiciens. Les cadres internationaux aussi font vivre un rapport de « non congruence » (P. Ricoeur, 1997, p. 19) entre leur propre vie et la réalité sociale avec un travail de l'événement en intrigue et de la contingence en histoire de vie. C'est une sorte de conscience dialogique, au sens de G. H. Mead, qui permet aux cadres internationaux de mettre à distance, en entreprise, leurs identités : entre Moi présenté et Moi réel. D'un point de vue psychosociologique, comprendre la réalité d'un individu plongé dans un contexte multiculturel et de forte mobilité géographique revient à notre sens à avoir accès au récit que les individus se racontent sur ce qu'ils sont (B. Fernandez, 2002 ; N. Delange et P. Pierre, 2004). C'est le travail du chercheur que de tenter patiemment de décrypter les univers de sens par une réinterprétation fine des discours et une méthode de recherche adaptée.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADLER N. et IZRAELI D. , (1987), *Women in Management Worldwide*, Sharpe.
- AUBERT N. et DE GAULEJAC V. , (1991), *Le coût de l'excellence*, Editions du seuil.
- BLACK J. , MENDENHALL M. et ODDOU G. , (1991), « Towards a Comprehensive Model of International Adaptation. An Integration of Multiple Theoretical Perspectives », *Academy of Management Review*, 162.
- BOLTANSKI L., (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Editions de Minuit.
- BONETTI M. et DE GAULEJAC V., (1982), « Condamnés à réussir », *Sociologie du travail*, n°4.
- CASTELLS M., (1998), *La société en réseaux*, Fayard.
- CERDIN J. L., (1996), Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation, *Doctorat en sciences de gestion*, Université Toulouse 1.
- COGNET M., (1998), « Migrations, groupes « d'origines » et trajectoires : vers une ethnicisation des rapports socioprofessionnels ? Une étude de cas dans un établissement public de santé de la région Ile de France », *Doctorat de sociologie de l'Université de Paris 7*.
- DELANGE N. et PIERRE P. , (2004), « Le traitement de la différence culturelle en entreprise. Une perspective philosophique », *CEDIMES - Colloque d'Alexandrie*.
- D'IRIBARNE P., (1991), *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil.
- DUSSAUGE P. et RAMANANTSOA B., (1984), « Les multinationales : champions nationaux ou citoyens du monde. Une question d'identité », *Revue Française de Gestion*.
- DUPRIEZ P. et SIMONS S. , (2002), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, deuxième édition.

FELDMAN D. C. et THOMAS D. C. , (1992), « Career management issues facing expatriates », *Journal of International Business Studies*, 23.

FERRARY M. et PESQUEUX Y, (2004), *L'organisation en réseau. Mythes et Réalités*, PUF.

FERNANDEZ B. , (2002), *L'identité nomade*, Economica.

GOODMAN N. , (1994), « Cross-cultural Training for the Global Executive », in BRISLIN R. et YOSHIDA T. , *Improving Intercultural Interactions : Modules for Cross-Cultural Training Programs*, Sage.

HENNART J. F. , (1993), « Control in multinational firms : the role of price and hierarchy », in GHOSHAL S. et WESTNEY D. , *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St Martin's Press, p. 157-181.

HOFSTEDE G. et BOLLINGER D., (1997), *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'organisation, 1983.

JOLY A. « Etre cadre à l'étranger », in CHANLAT J. F. (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval.

LEVY-LEBOYER C., (1971), *L'ambition professionnelle et la mobilité sociale*, PUF.

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

MENDENHALL G. et ODDOU G. , (1986), « Acculturation Profiles of Expatriate Managers : Implications for Cross-Cultural Training Programs », *Columbia Journal of World Business*, Vol. 21, n° 4.

MUTABAZI E., (1999), « L'entreprise multiculturelle en Afrique », *Doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris*.

OLOMO P. R., (1987), "Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine", *Revue Française de Gestion*.

PIERRE P., (2000), « La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français », *Doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris*.

PIERRE P., (2001), « Les cadres internationaux. Construction identitaire et mobilisation de l'ethnicité », *Sociologies pratiques*, numéro 4.

SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. , (1997), *Managing Across Cultures*, Editions Prentice Hall.

SEGAL J. P., (1990), « Les pièges du management interculturel. Une aventure franco-québécoise », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines.

TRAVERSAZ F., (1998), « La modernisation dans la transition : rupture structurelle, continuité culturelle », in GERRITSEN D. et MARTIN D., *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Desclée de Brouwer.

TRUTAT J. M. et OBAME J. A., (1987), "Pour une politique de relève réussie de l'assistance étrangère par une main d'oeuvre nationale", *Revue de l'ANDCP*.

WAGNER A. C., (1998), *Les nouvelles élites de la mondialisation*, PUF.

WAGNER A. C., (1999), « Les cadres internationaux en France : la formation d'une nouvelle culture », *Humanisme et entreprise*.

Annexe

**UNE COMPARAISON DES STRATEGIES DE L'IDENTITE  
DANS LES CONTEXTES DE L'IMMIGRATION  
ET DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE INTERNATIONALE**

		REFERENCE A UNE CULTURE UNIQUE "COHERENCE SIMPLE"	ARTICULATION DES CULTURES "COHERENCE COMPLEXE"
		Est-il important de conserver son identité et ses caractéristiques culturelles ?	
		"Oui"	"Non"
<b>ATTITUDE EGO-CENTREE</b>	Est-il important d'établir et de maintenir des relations avec d'autres groupes ?	<p><b>ATTITUDE CONSERVATRICE :</b> Se replier sur la culture d'origine</p> <p>(Ex : L'immigré qui maintient des rites et des moeurs qui n'ont plus cours dans son pays d'origine...)</p> <p><b><u>LES CONSERVATEURS</u></b></p> <p><b>SEPARATION :</b> L'individu ne cherche pas à établir de relations avec la communauté dominante et veut garder son identité</p> <p><b>SEGREGATION :</b> Le groupe dominant empêche l'établissement de relations et oblige le groupe minoritaire à maintenir ses caractéristiques culturelles</p> <p><b><u>LES DEFENSIFS</u></b></p>	<p><b>ATTITUDE SYNCRETIQUE :</b> Emprunter des éléments aux deux cultures sans souci de cohérence</p> <p>(Ex : L'immigré maghrébin qui reste musulman mais ne respecte plus le ramadan ou les interdits alimentaires)</p> <p><b>MARGINALISATION :</b> Le groupe minoritaire a perdu son identité culturelle, souvent à cause des politiques du groupe dominant vers l'assimilation et n'a pas le droit de participer au fonctionnement des institutions et à la vie du groupe dominant (à cause de pratiques discriminatoires)</p> <p><b><u>LES OPPORTUNISTES</u></b></p>
<b>ATTITUDE D'OUVERTURE</b>		<p><b>ATTITUDE OPPORTUNISTE :</b> Se mouler dans la culture d'adoption</p> <p>(Ex : donner à ses enfants des prénoms du pays d'accueil)</p> <p><b>ASSIMILATION :</b> Le groupe abandonne son identité culturelle au profit de celle de la communauté dominante</p> <p><b><u>LES CONVERTIS</u></b></p>	<p><b>ATTITUDE SYNTHETIQUE :</b> Rechercher une synthèse nouvelle et cohérente entre les deux cultures</p> <p>(Ex : le prophétisme africain)</p> <p><b>INTEGRATION :</b> Le groupe ethnique maintient en partie son intégrité culturelle (langue, habitudes alimentaires, fêtes, etc.), parallèlement à une participation économique et politique de plus en plus marquée au sein de la nouvelle société</p> <p><b><u>LES TRANSNATIONAUX</u></b></p>

**Tableau de synthèse réalisé d'après les catégorisations**  
de C. CAMILLERI (1992) définissant, pour l'individu,  
un ensemble de stratégies identitaires au sein d'une culture étrangère  
et de J.W. BERRY (1989) à propos de l'interaction entre modes d'acculturation du groupe dominant et options individuelles d'adaptation