

## CHAPITRE II.2

# LE GESTIONNAIRE INTERNATIONAL

PHILIPPE PIERRE<sup>1</sup>

### INTRODUCTION

Les entreprises font face aujourd'hui à l'optimisation de leurs ressources humaines pour une population de gestionnaires vivant une intense mobilité géographique. Les débats portent sur l'efficacité du recrutement, de l'intégration, du développement de doubles carrières, de l'utilisation opportune des nouvelles technologies de l'information comme du travail à distance ou encore de l'influence des membres de la famille sur le succès d'une mobilité. Rares sont les études qui explorent le double mouvement par lequel les gestionnaires internationaux continuent de s'approprier l'esprit de la communauté dans laquelle ils ont été élevés et, en même temps, s'identifient à des rôles professionnels en apprenant à les jouer, de manière personnelle et efficace, hors de leurs contextes culturels d'origine (Hammer et Bennett, 1998).

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 États-Unis pour le compte de la filiale d'un

---

1. Philippe Pierre détient un doctorat en sociologie de l'entreprise de l'Institut d'études politiques de Paris et enseigne dans plusieurs institutions internationales. Il est directeur de la formation de la division Coiffure du groupe L'Oréal et chercheur au sein du Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE-CNRS). Ses intérêts de recherche touchent la gestion des ressources humaines, la mobilité internationale et la gestion interculturelle. Il est auteur d'une quarantaine d'articles académiques et de livres tels que *Mobilité internationale et identité des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée* (Sides, 2003) et *Les Métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation* (Le Seuil, 2003, en collaboration avec D. Martin et J. L. Metzger). Il est membre du comité de rédaction de la revue *Sociologies pratiques*.

grand groupe pétrolier d'origine française et qui a déjà pu travailler pour lui dans six pays), la définition stable d'un sentiment d'appartenance semble, sinon de moins en moins aisée, relever aujourd'hui de partenaires multiples et dispersés à l'échelle du globe. De qui dépend ma carrière à long terme et avec qui puis-je négocier un minimum d'engagement sur mon avenir professionnel quand se multiplient les mobilités, les pays traversés et que ma famille, mes amis, mes proches vivent sur plusieurs continents ?

Ce chapitre explore la socialisation de gestionnaires amenés à vivre une importante mobilité géographique et professionnelle, et qui s'inscrivent de fait entre plusieurs pôles de valeurs attractifs et peut-être parfois difficilement conciliables (cultures nourricières, cultures du pays d'accueil, cultures d'entreprise). À l'origine de notre démarche, il y a une interrogation sur le devenir culturel des populations « mobiles » en entreprise et sur leur capacité supposée à relier, à pouvoir cloisonner ou encore dialoguer entre plusieurs ensembles culturels (Metzger et Pierre, 2003). Il y a également l'ambition de chercher à comprendre autant ce qu'« est » la culture que ce qu'elle permet de « faire » au travers de l'ensemble des contrastes et des traits culturels qui sont utilisés de façon sélective (stratégique) par les individus afin d'organiser les identités et leurs interactions.

Les résultats de nos recherches présentés dans ce chapitre ont été expérimentés par l'auteur, pendant plus de dix années, en position « immergée » de chercheur en sociologie et de salarié (à temps plein) dans deux grandes entreprises « mondialisées » d'origine française (une du secteur pétrolier que nous nommerons Alpha et l'autre du secteur cosmétique que nous nommerons Gamma) (Pierre, 2005)<sup>2</sup>. Le fait d'être un gestionnaire opérationnel dans les domaines de la gestion de la mobilité internationale, de la formation, du recrutement, puis d'être directeur des ressources humaines pendant cinq années, au contact quotidien de gestionnaires mobiles, originaires d'autres pays que la France, nous a conduit à observer des scènes de la vie professionnelle qui par la suite, au fil de l'analyse, ont été appréhendées en tant que situations vécues de confrontation de codes culturels potentiellement antagonistes chez un même individu.

Observant des gestionnaires expatriés, la question de la mobilité internationale en entreprise nous conduit à appréhender la variable culturelle au

---

2. Les conclusions principales et les extraits d'entretien de ce chapitre résultent de larges enquêtes sociologiques menées dans les entreprises Alpha et Gamma pendant plus de dix années (1993-2005). La première enquête a donné lieu en 2000 à une soutenance de thèse (Pierre, 2000). Cent vingt entretiens ont été menés avec des gestionnaires « internationaux ». Leur mobilité s'effectue donc avec un seul employeur au sein d'un marché interne diversifié leur permettant d'occuper plusieurs fonctions ou plusieurs métiers. En position de salarié à temps plein, nous avons procédé de même dans l'entreprise Gamma de 1996 à 2005, totalisant près de 500 entretiens semi-directifs.

travail non pas en soi, mais en matière de nouveauté et d'écart perçu par l'individu dépaycé entre un environnement culturel de départ et un autre de destination. Cet écart perçu nous semble progressivement 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, de possibilités 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, souvent oublié des analystes, dans le pays d'accueil.

De plus, nous allons explorer la problématique de production identitaire, lors de déplacements géographiques, liée à un problème culturel de gestion d'entreprise. Quelles conséquences peut avoir la mobilité internationale des gestionnaires sur la construction de leur identité ? 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, « des gestionnaires internationaux », possédant sa propre manière culturelle et professionnelle de vivre l'expérience des rapports internationaux ?

Dans ce chapitre, nous soulignerons, tout d'abord, qu'il y a de nouveaux acteurs de la mobilité internationale, originaires des filiales des plus grandes entreprises françaises, qui interviennent depuis une trentaine d'années. Cette émergence est liée à un phénomène d'impatriation de gestionnaires qui, dans leur mouvement vers les sièges financiers, administratifs ou encore industriels, veulent être traités sur un pied d'égalité avec les populations expatriées d'origine française.

Ce chapitre soulignera que les flux mondialisés de personnel d'un nouveau genre au sein d'Alpha comme de Gamma engendrent des constructions sociales particulières de l'identité des personnels mobiles, différentes à la fois de celle des situations d'immigration, de celle des expatriations durables des années 1960 en entreprise ainsi que des formes de mobilité professionnelle analysées par les sociologues au cours des années 1980 (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1991). Notre conviction est que cette fabrication complexe de l'identité de « gestionnaire international » ne se joue pas seulement dans le travail. Elle concerne autant la vie en entreprise que la vie personnelle et sociale. Les gestionnaires internationaux pourraient alors présenter un degré d'adaptation différent selon la situation professionnelle (adaptation au travail), familiale (adaptation aux conditions générales de vie) ou communautaire (adaptation à l'interaction avec les membres de la culture d'accueil) (Cerdin, 1996). Dans cette perspective, la sphère du travail serait, en réalité, et paradoxalement, 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.

Un apport de ce chapitre concernera les « stratégies identitaires » dans les entreprises « mondialisées », pour caractériser la possible variété de positionnements pris par des gestionnaires cherchant à articuler les représentations de deux ou plusieurs ensembles culturels en présence. Depuis le repli radical sur sa culture d'origine et l'imperméabilité à la culture étrangère à la conversion qui fait que le gestionnaire international ne se reconnaît plus comme affilié à son ancien système culturel, nous avons vu se dégager une pluralité d'expériences vécues 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 » ?

Pour ce faire, ce chapitre est structuré de la façon suivante. D'abord, nous présenterons certaines évolutions récentes et marquantes des conditions de mobilité internationale dans les grandes entreprises. Sera soulignée ensuite l'obligation pour les gestionnaires de faire le lien entre plusieurs mondes : celui de leur pays d'origine, celui de leurs lieux d'affectation, les mondes de l'entreprise et ceux hors de l'entreprise, les mondes de la famille, des partenaires de travail, des amis, etc. Nous montrerons ensuite en quoi toute mobilité internationale est « affaire » d'identité et de gestion parfois délicate des écarts liés à l'expérience personnelle d'un stress d'acculturation. Si certains cadres internationaux cherchent à s'identifier à un groupe ethnique ou culturel quand ce choix se révèle avantageux, et font vivre en privé des allégeances traditionnelles, dans beaucoup de circonstances sociales vécues dans l'entreprise, l'identification ethnique ou culturelle est volontairement dissoute, cesse d'être rentable et d'autres identifications positives lui sont préférées. Nous proposerons alors cinq stratégies identitaires, cinq manières de vivre son intégration à l'étranger en lien avec trois ressources au travail (atout pouvoir, atout communautaire et atout familial). Nous explorerons enfin la dimension « narrative » de la production identitaire des gestionnaires internationaux.

## UNE ÉVOLUTION DES CONDITIONS DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

### L'obligation des gestionnaires internationaux d'être « connectés »

Dans les entreprises qui connaissent une expansion planétaire (que nous nommerons « mondialisées » dans ce chapitre), Gomez (2000) distingue les gestionnaires qui agissent à un niveau transnational (sur les places que sont New York, Londres ou Tokyo, par exemple), à un niveau multinational (l'auteur parle de comptoirs et cite les villes de Milan ou San Francisco comme exemples) et, enfin, à un niveau international (sur les sites de production que sont notamment des villes de la dimension de Manchester ou de Lyon). Les premiers doivent apprendre à trancher, au plus haut niveau de l'organisation, des situations sans relations obligées avec des contraintes locales tout en maintenant la cohésion de l'ensemble organisé qu'est l'organisation. Les autres doivent être davantage à même de comprendre les caractéristiques locales des espaces de production sur des périmètres géographiques plus limités. Des mobilités « pendulaires » amènent parfois ces gestionnaires à partager en deux leur semaine dans deux ou trois pays.

Les entreprises doivent ainsi définir des espaces pluriels d'acquisition de compétences pour quatre types de salariés plus ou moins mobiles : les dirigeants « nomades » qui occupent le sommet de la hiérarchie et qui vivent plus que d'autres dans les avions, sont régulièrement amenés à travailler sur des projets de courte ou moyenne durée d'envergure mondiale ; les gestionnaires « mobiles » qui voyagent plus épisodiquement et majoritairement dans une région géographique donnée ; les gestionnaires « locaux » qui dirigent des étrangers ; enfin, les gestionnaires « locaux » qui vivent seulement des formes « d'internationalisation sur place » sans face-à-face directs et prolongés avec des partenaires étrangers (dans des contacts avec l'étranger médiatisés par les nouvelles technologies de l'information telles que la messagerie électronique par exemple).

Alors que l'image de la « fuite des cerveaux » a été longtemps employée pour analyser les flux unidirectionnels des personnes très qualifiées des pays sous-développés vers les pays riches (Nedelcu, 2004, p. 9), les dirigeants utilisent souvent les images du système nerveux ou de l'univers neuronal pour qualifier la circulation « bienfaisante » de leurs ressources humaines du centre vers la périphérie, mais également des périphéries entre elles (filiales, sites de production, laboratoires de recherche). Dans la grande organisation intégrée des années 1970, chaque service ne travaille que pour un seul client alors que, dans les entreprises « mondialisées », les sphères dirigeantes misent sur les effets d'apprentissage, la capacité de résolution de

problèmes variés du personnel mobile et chaque service travaille pour plusieurs services en relation de clients. Il est plus officiellement question de mobilité des cerveaux, pour des intérêts privés, plutôt que de fuite.

Ce déploiement planétaire des entreprises conduit à une activité coordonnée « multi-sites ». « Mettre en rapport », « tisser des liens », « être un go-between » sont autant de qualités de médiation qui se trouvent mises en exergue et admises en propre par les gestionnaires mobiles, alors qu'autrefois d'autres activités (de contrôle social et de discipline) les recouvraient. Les compétences utiles sont d'abord locales, circonstancielles, puis, intériorisées et comprises par les gestionnaires mobiles, elles deviennent transposables et relèvent véritablement de l'expérience personnelle et mobilisée à partir d'un capital social large. La mobilité des gestionnaires permet de faire partager les expériences en différents endroits de l'entreprise qui est ainsi surtout affaire d'« individus » en situation d'apprentissage permanent.

### **L'affirmation identitaire en contexte interculturel**

Mutabazi (2001) constate que la recherche souvent brutale de modification et d'uniformisation des comportements voulue par le siège social à l'occasion d'un développement international, de fusions ou de rachats, produit fréquemment un effet inverse sur les employés locaux : 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. Au moindre affaiblissement des procédures de contrôle, les valeurs « traditionnelles », les cultures nationales, régionales ou locales réapparaissent, s'arc-boutent et brisent l'harmonie sociale apparente (Delange et Pierre, 2004).

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.

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 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), qui fonctionnent comme autant d'informations connotées face à des clients occidentaux, ce qui est propre à assurer la

garantie des produits et services. En France, de la Renaissance au XVIII<sup>e</sup> siècle, les architectes, peintres ou encore gens de théâtre transalpins assuraient leur succès en s'efforçant de paraître typiquement « italiens » ; la raison de leur vie dans l'hexagone était placée d'emblée sous le signe de l'échange : une forme particulière d'exotisme contre une présence acceptée. Lyman et Douglass (1976) décrivent comment les Basques espagnols émigrés aux États-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 entérinée (Taboada-Leonetti, 1990, p. 49). En certaines situations « multiculturelles », 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 (Denoux, 1994, p. 264).

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 (Camilleri, 1980 ; Taboada-Leonetti, 1982 ; Vinsonneau, 1993 ; Dasen, 1993), en même temps que celle de la mondialisation « par le bas » de l'économie et des politiques d'entreprise (Engbersen, 1999).

La plupart des dirigeants interrogés des entreprises Alfa et Gamma ont en effet tendance à tenir comme loi générale des comportements au travail que plus les individus sont soumis de manière précoce à des expériences socialisatrices contradictoires hors de leurs contrées d'origine, vivent des mobilités professionnelles fréquentes, et plus a tendance à s'affermir, chez ces gestionnaires mobiles, une capacité à faire face aux changements et à s'instaurer un équilibre identitaire. Nous nous inscrivons dans le prolongement de recherches, menées dans d'autres contextes sociaux que les entreprises « mondialisées », et qui évoquent l'expérience personnelle de l'acculturation vue au travers du « stress d'acculturation » (Berry, 1990), au travers des « stratégies » qu'une personne peut adopter afin de réguler la

diversité socioculturelle perçue et vécue (Camilleri et Malewska-Peyre, 1996), au travers des types de « réponses psychologiques » au contact culturel (Furnham et Boschner, 1986) ou des types « d'acculturation ».

Si les trajectoires personnelles et professionnelles peuvent être marquées par la continuité intergénérationnelle, la plupart des gestionnaires internationaux au sein des entreprises que nous avons étudiées paraissent offrir l'exemple fréquent 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. Cette réalité est peu connue.

Même si des actions de formation et de soutien matériel des gestionnaires mobiles et de leurs familles sont mises en place à l'occasion des transferts, les sphères dirigeantes ont souvent tendance à « surestimer » les capacités d'intégration des gestionnaires mobiles à l'étranger. L'accumulation des changements de modes de vie, des environnements de travail ou familiaux, ferait que l'identité personnelle supporterait de mieux en mieux les aléas de l'altérité. Au mieux, les difficultés sont envisagées comme des ruptures dans les « routines de vie » (Black, Gregersen et Mendenhall, 1992), entendues comme « programmations » mentales et comportementales acquises très tôt. Avec l'utilisation souvent abusive d'auteurs comme Hofstede (1987), Hampden-Turner (1991), Trompenaars (1994) ou Black (1991), le degré d'adaptation au nouvel environnement est représenté à travers une courbe en U selon l'axe du temps (après une phase d'euphorie vient le temps de l'abattement ou celui de « la reprise en main »), rendant obligatoire la préparation au voyage lors de séances de formation à l'interculturel.

Dans l'immense majorité des cas, les dissonances identitaires qui touchent les gestionnaires internationaux sont tuées ou plutôt censées être « enveloppées » dans une culture commune de référence (« l'esprit d'entreprise »). Chacun des gestionnaires doit parvenir à assumer les tensions qui résultent d'éventuels chocs « acculturatifs » liés à la mobilité internationale (familles disloquées par les distances géographiques, aux modèles d'identification devenus flous, double rejet social dans l'entité professionnelle d'accueil comme « étrangers » et dans la société d'origine parce qu'ils sont devenus « différents », perte progressive des enracinements sociaux, associatifs ou religieux) par l'appartenance à l'entreprise.

Dans cette perspective idéologique, l'idéal de la compétence interculturelle serait le « global player » (ou gestionnaire cosmopolite) chez qui les gestionnaires de carrière chercheraient à développer une flexibilité plus importante et aussi à réduire le stress résultant de ses actions à l'étranger.

Pour les gestionnaires les plus en vue, il convient d'être « maître de soi », « possesseur de soi », et cet effort requis à l'échelle de nos sociétés contemporaines a certainement partie liée avec la croissance importante des industries qui ont pour objet le déploiement d'une image de soi, « depuis la mode, la santé, la diététique ou la cosmétique, jusqu'à l'industrie en pleine expansion du développement personnel [...] avec l'apparition de nouvelles professions, comme celle du coach » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 235). Nos enquêtes montrent que les gestionnaires supérieurs, aussi, ressentent un mode de dissociation se développant entre rationalités propres à chaque sphère de leur existence (travail, famille, société globale).

### **Cinq stratégies identitaires des gestionnaires internationaux**

D'un point de vue sociologique, l'identité peut être définie comme ce en quoi l'individu se reconnaît et est reconnu par les autres. Dubar (2002, p. 109) admet que l'identité est le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions.

Face à la même situation d'acculturation, tous les individus ne feront pas le choix des mêmes stratégies<sup>3</sup> et chercheront à développer des procédés incitant l'autre à le reconnaître de la façon qui lui convient. Certains individus ont tendance à recourir à des stratégies d'évitements ou de modération des conflits. Sur ce point, Camilleri (1989) distingue les conduites de ceux qui cherchent à occulter les contradictions entre codes originels et nouveaux codes, soit en s'enfermant dans un cadre culturel unique, soit en pratiquant l'alternance des codes selon les circonstances. Camilleri (1989) distingue également les conduites de ceux qui affrontent les contradictions, les cadres hétérogènes, soit dans le sens syncrétique d'un bricolage, soit dans le sens synthétique d'une liaison de traits empruntés aux codes culturels. Alors que les premiers ne se préoccupent pas de justifier nécessairement leurs manipulations identitaires, les seconds donnent l'impression d'individus qui ont

---

3. Par stratégies identitaires, nous entendons, avec Camilleri (1990, p. 49), le « résultat de l'élaboration individuelle et collective des acteurs et qui expriment, dans leur mouvance, des ajustements opérés, au jour le jour, en fonction de la variation des situations et des enjeux qu'elles suscitent – c'est-à-dire des finalités exprimées par les acteurs – et des ressources de ceux-ci ».

des facultés de se couper d'eux-mêmes, de poser des cloisons avec ce qui dérange.

L'identité des gestionnaires internationaux s'établit dans une tension, une interaction, entre ce qui est subjectivement revendiqué par le sujet et ce qui lui est socialement accordé par le milieu d'accueil. Il en résulte la constitution d'espaces professionnelles et extra-professionnelles où les individus revendiquent à être jugés publiquement comme « un certain type de personne » afin d'acquérir une identité davantage valorisée. Existe la possibilité d'une sorte de « jeu », au sens de Lyman et Douglass (1972), qui se joue à travers la communication d'indices et de rôles ethniques et

c'est parce que l'information transmise par les indices (les traits physiologiques, la couleur de la peau, l'accent) est souvent insuffisante que les acteurs peuvent consciemment fournir des éléments complémentaires d'information leur permettant de contrôler dans une certaine mesure la présentation d'un « Moi ethnique spécifique » (Poutignat et Streiff-Fenart, 1995, p. 166).

Par exemple, un gestionnaire noir américain, né en Inde, travaillant à Paris depuis deux ans et marié à une jeune Française, renforce le caractère énigmatique de la construction des identités au travail dans un contexte multiculturel. Le « nous-sujet » de son discours oscille constamment entre plusieurs instances d'identification, évoquant avec le « nous » assez indifféremment, par exemple : « Nous les gestionnaires étrangers en France », « Nous les géologues américains », « Nous, les Anglo-Saxons de la tour Alpha » ou encore « Nous, les Noirs en entreprise ».

Ce qui rendait ce gestionnaire international semblable à ses collègues, c'était son « haut degré de différenciation » (Devereux, 1970), la difficulté de le rattacher à une « nationalité », le fait de le voir revendiquer une multi-appartenance et de faire vivre en lui différentes « provinces du moi ». Connaître l'identité de papier ou encore le statut social ne nous permettait pas de prédire le comportement de ce gestionnaire. Comment rendre compte alors de ces ponts établis entre plusieurs cultures par ce gestionnaire américain, né en Inde, et qui n'hésitait pas à nous affirmer que « si, pour les Américains, l'Inde est l'enfance de l'humanité, pour les Hindous, les États-Unis est l'humanité encore dans l'enfance » ? Prenait-il partie pour les Hindous ou pour les Américains ? Ou bien, faisant l'expérience d'une duplicité identitaire, était-il des « deux côtés » en même temps ?

C'est parce que la construction de l'identité des gestionnaires internationaux n'est pas « double », entre passé et présent, entre culture du pays d'accueil et culture du pays d'origine, mais est multidimensionnelle, qu'il est si difficile de prévoir le succès d'un parcours professionnel à l'étranger.

Immigrés mais aussi gestionnaires internationaux rappellent que ce qui caractérise un sujet, ce n'est pas qu'il persévère dans une identité mais qu'il invente, souvent forcé, dans des activités subjectives qui lui sont propres, des configurations nouvelles en anticipant parfois sur les événements et en tentant souvent de donner un sens, en poste, aux situations qu'ils vivent. Le sujet dépaycé, plus que quiconque, se perçoit différemment dans les divers registres de son fonctionnement, étalonnant ses compétences et ses mérites en termes familiaux, scolaires, physiques, émotionnels. Il n'y a pas un processus univoque de l'estime de soi, mais une variété de nuances, situées en fonction des places du sujet (à la maison, au travail, avec les amis).

Parce que la plupart des individus font vivre des attitudes différentes, sans qu'elles soient nécessairement reliées entre elles, chercheurs et praticiens, qui traitent de « l'interculturel », traitent de la question du maintien du désir d'unité du soi. Parler de son identité pour le gestionnaire gabonais, norvégien ou italien, expatrié pendant trois ans à Paris, à Luanda ou à Londres, revient à se pencher sur son passé, à aller quelque part à rebours de la logique de l'immédiateté de l'ordre de l'entreprise et des mobilités professionnelles qu'elle suscite. Sa « demande » d'identité est une « demande » de stabilité et souvent une « demande » de reconnaissance pour quelque chose qui lui fait défaut dans l'interaction avec ses collègues. Entre permanence (l'individu vit dans un univers nouveau comme il le faisait avant), dédoublement (l'individu adopte des pensées, des croyances et des pratiques en fonction de l'univers social dominant) et mélange (chaque univers apporte sa vision du monde et féconde une synthèse), la personne, particulièrement en situation interculturelle, n'est pas immédiateté, simplicité et primitivité du moi, mais médiante, construite, complexe et « tardive » (Meyerson, 1948). C'est toujours secondairement que l'individu peut se rendre compte de la diversité des attitudes ou des attributs qu'il possède et faire un travail « d'ajustement ».

Les gestionnaires peuvent être appréhendés à travers cinq types de stratégies identitaires, présentant des modalités variées de résistance ou d'ouverture au milieu culturel ambiant. Certains individus au travail vont choisir le repli radical sur leur culture d'origine. D'autres, au contraire, vont chercher la perméabilité quasi totale à la culture du milieu d'accueil et les signes d'une conversion identitaire (les conservateurs, les défensifs, les opportunistes, les transnationaux et les convertis) (Pierre, 2000).

### *Les conservateurs*

Les conservateurs envisagent la mobilité internationale comme une « parenthèse » dans leur carrière. Celle-ci est appréhendée à la lumière du retour dans la filiale d'origine où elle sera « convertie » et permettra l'accès à de plus fortes responsabilités. Les conservateurs font un « aller simple ». Ils veulent conserver, au cours de leur expérience en terre étrangère, le maximum de liens avec l'environnement culturel et familial dont ils sont issus. Ils veulent se protéger et, aussi, le poids des obligations envers les parents et les proches restés au pays souligne une grande densité de relations.

Le discours des conservateurs s'organise autour des notions d'honneur, d'éducation, d'usage, de famille, de loyauté, de liens solides à préserver. Lors de leur mobilité internationale, les conservateurs paraissent diviser l'univers social en deux hémisphères. Ils 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 comportements minimaux exigés par la vie des affaires (sans apprendre la langue du pays d'accueil).

Autour d'écoles, de commerces, d'églises, de rencontres associatives, les contacts entre compatriotes lors de la mobilité internationale contribuent, symboliquement et matériellement, à mettre en place une sorte « d'espace ethnique » articulé au sein de la société d'accueil. L'importance des mécanismes de défense portés par les conservateurs met ainsi en lumière une conclusion déterminante : un individu ne s'insère pas dans une société humaine d'accueil tant qu'il n'y trouve pas une garantie de sécurité équivalente à celle que fournit sa culture ethnique, une garantie qui vient au moins contrebalancer l'espoir de retrouver dans sa communauté originelle la chaleur des relations personnelles et le secret d'une histoire signifiante.

### *Les défensifs*

À la différence des conservateurs, les défensifs n'entretiennent pas de sentiment d'infériorité par rapport à la société d'accueil où ils travaillent. Ils veulent défendre leurs origines aux yeux du monde et particulièrement vis-à-vis de leurs collègues de travail. La mobilité internationale a comme « éveillé », pour les défensifs, la conscience d'une appartenance locale qu'il convient de défendre. Ils se sont retrouvés à devoir s'expliquer sur leur pays d'origine ou supposé, le prénom de leurs enfants, les raisons de leur mobilité ou encore l'histoire de leur peuple ou de ses dirigeants.

Pleinement intégrés à l'activité de l'entreprise, les défensifs se construisent en « étrangers » vis-à-vis de la société qui les accueille et y trouvent constamment des moyens de se distinguer. Alors que la figure « apatride » du financier international ou du « fonctionnaire européen » jouent, pour les défensifs, un effet repoussoir, nombre d'entre eux n'hésiteront pas à apparaître comme « l'Américain » ou « le Norvégien » de Port Harcourt ou Libreville, en forçant le trait d'une revendication culturelle assumée.

Les défensifs vont faire un effort sur eux-mêmes pour maintenir, puis réinventer leur différence, une différence comme « lavée » de l'expérience continuelle du « soi déprécié ». Les défensifs tentent ainsi de mettre fin à la honte comme « conscience de soi sous le regard d'autrui ». Ils revendiqueront, par exemple, la nomination systématique de gestionnaires locaux (et non expatriés) à la tête des filiales d'un groupe mondial, refuseront volontiers les méthodes uniques d'évaluation du rendement ou de recrutement.

En fin de carrière, au bout de plusieurs années de mobilité intense, nombre de défensifs souhaitent retourner « au pays » comme pour conjurer symboliquement la fluidité d'un temps qu'on a passé ailleurs que chez soi, dans l'entreprise « mondialisée ». Pour ces gestionnaires internationaux, les « racines » deviennent plus importantes qu'une réussite professionnelle éloquente à l'étranger. Ils deviennent alors des entrepreneurs locaux où il s'agit de mettre à profit les compétences « interculturelles » que la mobilité internationale a fait naître et permis de cultiver. L'accession à des responsabilités associatives ou d'enseignement et l'entrée en politique sont aussi des possibilités concrètes d'intégrer travail, niveau de rémunération, vie familiale, sens patrimonial en un tout harmonieux.

Les défensifs constituent des modèles de « doubles loyautés » qui finissent par s'exercer en dehors de la firme multinationale au moment de la retraite. Ils font vivre, au cours des dernières années de leur carrière le plus souvent, des activités autant militantes que professionnelles en partenariat avec leur région d'origine ou leur pays (Meyer et Hernandez, 2004, p. 42), qu'ils ont quitté physiquement depuis des années, parfois deux ou trois décennies auparavant. En s'insérant dans des réseaux de transfert de compétences (le South African Network of Skills Abroad en est un exemple), ils deviennent des chefs de réseaux et animent des groupes de nouvelles sur Internet, participent à des magazines, des fêtes ayant une efficacité symbolique haute pour consolider des liens communautaires, prospectent des listes de boursiers, de gestionnaires, de diplomates, d'anciens étudiants de grandes écoles qui pourront les aider dans leurs actions futures. Chez Alpha, certains membres de l'Association des Nigériens de l'extérieur mettent leur

expertise au service du pays dans le domaine de l'ingénierie de l'électricité lors de la privatisation de ce secteur (Meyer et Hernandez, 2004, p. 49).

Pour ces gestionnaires qui parcourent des distances très longues chaque année, s'appuient sur des nœuds de réseaux personnalisés et utilisent les moyens conférés par Internet (Nedelcu, 2004, p. 79), « la compression du temps semble dilater l'espace » (Fibbi, 2004, p. 66). Il y a, chez eux, un espace imaginaire du retour qui est reconstruit à l'échelle transnationale et qui admet des rapports de transferts non marchands, différents de ceux qui sont cultivés en entreprise privée (Meyer, 2000). Les défensifs activent des réseaux économiques, politiques, associatifs ou religieux souvent en même temps et y diffusent souvent d'ailleurs des valeurs démocratiques universelles, issues de leurs expériences transnationales. Pour eux, l'engagement à distance est, d'une part, une solution de rechange au retour physique puisque ce dernier coïnciderait avec un risque fort de déqualification professionnelle en l'absence de structures d'accueil dans les pays concernés. Il permet, d'autre part, de cultiver une position d'autorité savante qui préserve souvent ces gestionnaires de certaines pressions politiques.

Par un statut « extraterritorial », les défensifs illustrent de nouvelles formes de transnationalisme où l'identité se conjugue essentiellement au présent, dans l'espace des entreprises « mondialisées » (Fibbi, 2004, p. 71) et se distingue d'une identité diasporique qui « tisse inlassablement la continuité de l'être par rapport au passé ». Ces gestionnaires internationaux explorent des possibilités d'exploiter des possibilités ouvertes seulement à qui accepte d'occuper une position atypique, en « semi-extériorité » (Fibbi, 2004, p. 72) par rapport aux sociétés de résidence et de double nationalité possible, et cultivent ainsi un « savoir migratoire » ou, plus exactement, une « capacité circulatoire ».

### *Les opportunistes*

L'ensemble identitaire que nous appelons les opportunistes rassemble, de façon prioritaire, de jeunes gestionnaires conscients de ne pas posséder dans l'organisation un diplôme rare et convoité mais qui se sont révélés, sur le terrain, de fins spécialistes et qui veulent compenser cette « carence de formation initiale » par l'enthousiasme affiché et la suractivité. Le discours des opportunistes s'organise majoritairement autour de « l'urgence du terrain », de l'acquisition d'un savoir, de la prise de décision incessante autour de la maîtrise de problèmes techniques complexes et d'outils de gestion sophistiqués. Ils vont chercher à rendre leurs comportements « synchrones » avec ce qu'ils saisissent d'une conduite-type approuvée par leurs interlocuteurs.

L'usage alterné, par exemple, 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 gestionnaires internationaux une grande capacité à jouer le jeu de la « bonne distance sociale » en fonction des circonstances. L'effort des opportunistes consiste à résorber les dissonances, à gérer les entrées-sorties de rôles. S'ensuit une réflexivité grandissante liée précisément à cette distance aux rôles. Ce sont des individus qui tirent leur sens de la situation plus qu'ils ne l'apportent avec eux.

Mais, de même que l'on ne sort d'un cadre de référence que parce que l'on entre dans un autre en construction, il serait vain de considérer les opportunistes comme des sujets ethniques et culturels « vides ». Toute identité de façade appelle la connaissance maîtrisée des comportements allant avec, la migration d'un mode d'être à un autre, et suppose l'apprentissage minimal et limité d'un certain capital culturel et d'un registre d'identités « disponibles ».

### *Les transnationaux*

Les transnationaux avouent s'attacher d'abord aux individus par-delà les passeports, les lieux de naissance et les sociétés traversées. La volonté, l'éducation et le bon sens doivent pouvoir mettre en échec les discriminations raciales et le discours de nombre de ces gestionnaires en appelle au « nécessaire plurilinguisme », à la « libre entreprise » et à la construction d'un esprit « cosmopolite » en entreprise. Les transnationaux sont, par exemple, les plus favorables au développement des séminaires de formation interculturelle et disent entretenir avec les langues qu'ils pratiquent « un rapport de type instrumental qui n'entrerait pas dans le champ de leur conscience ». Ils valorisent une gestion par les « preuves ». Ainsi, dès qu'un changement est proposé, le dirigeant doit pouvoir se fonder sur des systèmes de mesure objective du rendement qui sont censés écarter tout biais culturel.

Avec les transnationaux s'illustre aussi le fait qu'à l'instar des différences de prestige, entre écoles de commerce ou d'ingénieurs, les filières nobles de l'internationalisation se distinguent de celles qui le sont moins. Parce que leur univers familial leur a transmis très jeune des valeurs cosmopolites, les transnationaux font figure d'héritiers en qui les pratiques de gestion de carrières correspondent à des dispositions acquises dès l'enfance. Gestionnaires mobiles de « la seconde génération », ils se différencient ainsi des

gestionnaires locaux qui vivent leur mobilité en terre étrangère comme la récompense, « en fin de course », d'une carrière méritante (comme certains des conservateurs). Les transnationaux suivent donc souvent les pas de leurs aînés, amènent souvent avec eux leurs souvenirs d'enfance ou d'adolescence, éduqués qu'ils ont été aux voisinages urbains transfrontaliers. Chaque mobilité géographique et fonctionnelle constitue un jalon en rapport avec un intense projet de promotion sociale. Les mêmes parcours résidentiels, les mêmes fidélités aux lieux et aux sociétés traversées, plusieurs générations auparavant, signent et provoquent les déplacements.

### *Les convertis*

Les convertis s'efforcent d'entretenir la plus grande similitude possible avec ceux qu'ils considèrent comme les détenteurs du pouvoir, à savoir les dirigeants. Par exemple, la mobilité vécue en France constitue l'aboutissement d'une carrière professionnelle et la mobilité vécue hors de France apparaît comme une étape en attente de pouvoir rejoindre le siège ou l'une des implantations françaises.

L'identité individuelle semble fondée sur la conscience d'appartenir à une entreprise puissante et reconnue sur le plan international. Le choix de la naturalisation, la recherche d'une carrière entièrement faite dans l'Hexagone, le fait de donner des prénoms français à leurs enfants, par exemple, marquent un processus partiellement conscient, et toujours imparfait, de déculturation.

Cherchant avant tout à « être appréciés pour eux-mêmes », les convertis souffrent d'être placés entre une population (refusée) d'appartenance qui sert aux autres à les désigner comme membres d'une catégorie plus générale (la nation, la couleur de la peau) et qui n'est déjà plus la leur, et un milieu d'appartenance où, introduisant des caractéristiques qui leur sont propres, ils ont peine à se faire accepter. L'étranger est en lutte permanente avec lui-même, constatant de façon cruelle que l'appartenance qui nous est reconnue par les autres ne découle pas simplement d'une capacité réflexive aiguë, d'un art de la distanciation consommé et d'un travail inlassable sur soi. Derrière la figure stéréotypée qu'il tente d'épouser en tous lieux, l'étranger risque constamment d'être « trahi » par la présence de cet autre rejeté en lui qu'il ne parvient pas à maîtriser pleinement. Avec les convertis s'illustre au mieux 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.

L'orientation dominante de la conduite des convertis met en lumière un concept introduit par Erikson (1972), l'identité négative, et qui recou-

vre l'ensemble des traits que l'individu apprend à isoler et à éviter. Les convertis fournissent ainsi le meilleur exemple d'individus cherchant à rejeter une partie de leur histoire, dans un effort de réécriture personnelle. Ils croient en la possibilité de mener partout, en tout pays, le même mode de vie et ne veulent pas laisser de place aux « facteurs culturels » en matière de gestion des entreprises. Lorsqu'on leur demande de se définir, les convertis insistent sur la communauté d'âge qui les rapproche de leurs autres collègues, sur la communauté de compétences ou de statut social qui en fait « des gestionnaires ».

### **Trois ressources d'intégration au travail à l'étranger**

#### *L'atout pouvoir*

L'accent est souvent mis par les directions de ressources humaines (DRH) sur la nécessité d'estimer la juste durée d'une affectation internationale, sur les « freins » que constitue le travail du conjoint ou l'éducation des enfants et sur la compétence technique protégeant souvent le gestionnaire qui vit une mobilité d'un échec immédiat. Toutefois, nos travaux concluent au caractère pluriel des modalités d'intégration au travail et aussi au fait que la socialisation des gestionnaires internationaux est d'abord tributaire du degré de pouvoir entretenu dans leurs relations de travail (« atout pouvoir »).

Dans les situations durables où personnel local et gestionnaires internationaux doivent résoudre un problème commun pouvant menacer à terme la réputation professionnelle ou l'intégrité de tous, mieux quand ce sont les gestionnaires internationaux qui, par leur savoir, sont porteurs d'intégration, on constate, de la part du groupe dominant, un affaiblissement des stéréotypes négatifs et des marques d'acceptation envers un « pair » que l'on estime comme son « égal ». C'est d'abord l'équilibre des pouvoirs dans la relation qui (a) permet le mieux de saisir l'autre en sa différence culturelle, (b) tend à ramener l'échange aux difficultés de toute communication interpersonnelle et (c) facilite l'intégration des gestionnaires dans leur milieu d'accueil. Dans cette perspective, pour les gestionnaires, les stratégies d'action les plus fructueuses sont précisément celles qui reposent sur la médiation et la mobilisation dans le champ international de ressources nationales.

De manière apparemment paradoxale, les gestionnaires qui se définissent le plus radicalement comme « internationaux » et qui cultivent réellement des traits de styles de vie internationaux (plurilinguisme, mariage avec une personne d'une autre nationalité, cosmopolitisme des amitiés, scolarité

internationale des enfants) sont aussi le plus souvent ceux qui mobilisent le plus systématiquement leurs ressources nationales dans l'ensemble des dimensions de la vie sociale et qui entretiennent les liens les plus étroits avec le pays d'origine. Une culture d'entreprise supposée « globale » ne peut que difficilement s'élaborer au détriment des identités nationales de ses membres.

### *L'atout communautaire*

Dans la plupart des cas, la réussite à l'étranger des gestionnaires internationaux dépend également de la présence ou de l'absence, au sein du pays d'accueil, d'une communauté de pairs qui permet à l'individu de maintenir, hors de la sphère du travail et du cadre strict des rapports de production, un lien affectif fort avec la culture d'origine (atout communautaire). Cette communauté n'est pas forcément celle de compatriotes car nombre de gestionnaires valorisent et endossent l'image de « citoyens du monde », complexifient ainsi les lignes de démarcation nationales de ceux qui les observent ou les gèrent, et parviennent, pour les plus privilégiés d'entre eux, à trouver des connaissances en relais dans les lieux où ils circulent. « À quoi cela sert de vivre à l'étranger, à Londres, Tokyo ou New York, si ce n'est pas pour se faire des amis de tous pays ! », nous déclare une jeune gestionnaire marketing d'origine danoise de l'entreprise Gamma.

La création d'un espace intermédiaire culturel, ethnique et psychique protéiforme permet aux conflits suscités par l'acculturation de se négocier dans un va-et-vient dynamique, afin de trouver des compromis viables entre langue maternelle, langages de l'entreprise, culture d'origine, culture du pays d'accueil, culture professionnelle de l'organisation mondialisée. Cet attachement communautaire, vécu surtout hors des murs de l'entreprise, illustre le caractère imbriqué de l'identité collective et de l'identité individuelle du gestionnaire international : se lier à une collectivité unifiante revient à se lier à soi-même et à donner sens à ses actions dans l'entreprise. Il faut croire que notre sentiment d'identité tient à ces rituels, à ces gestes coutumiers, à ces lieux rassurants qui donnent une impression d'invariance dans des moments changeants.

Ainsi, certains gestionnaires privilégiés (les transnationaux), à chacune des étapes de leur mobilité, retrouvent des repères familiaux, s'appuient sur des appartenances à des clubs et des associations internationales. Ces repères internationaux définissent un territoire d'échanges symboliques qui garantit une certaine unité de l'homme et qui combat l'éparpillement, facilite la scolarité des enfants et fournit du travail aux épouses. Quelle que

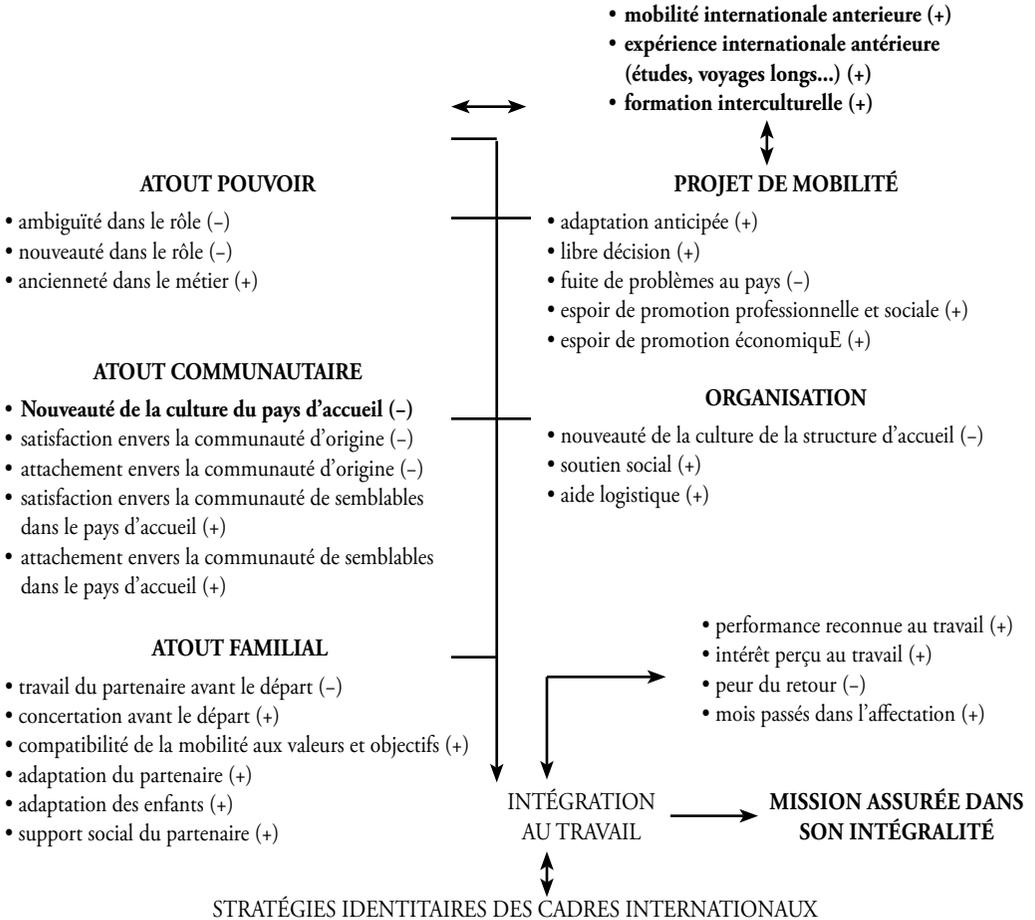
soit leur nationalité, ces individus ont tendance à se regrouper et à s'abriter en « colonies nationales » dans des zones consacrées à leur présence, des lieux (des banlieues choisies et « spécialisées ») qu'ont pu occuper leurs collègues ou leurs aînés qui les ont précédés.

### *L'atout familial*

En rupture avec un modèle traditionnel de l'expatriation « en famille » et de « longue durée », nos recherches illustrent également, chez la majorité des gestionnaires internationaux étudiés, un souci de « cohérence » de leur trajectoire de carrière qui les amène, à chacune des étapes qui bornent cette dernière, à tenter de faire correspondre un mode d'intégration maximale dans l'entreprise avec un mode d'organisation familiale adéquat (« atout familial »). Les gestionnaires internationaux accentueraient en cela, par rapport au modèle de l'expatriation, la plasticité de leur cellule familiale, choisissant, en fonction du pays d'implantation, de partir seul ou en couple, avec ou sans enfants, et introduisant, à chaque mobilité, une profonde redistribution des rôles et de l'autorité au sein de la famille.

Dans la figure II.2.1, les signes « + » et « ++ » vont dans le sens d'une intégration au travail du gestionnaire international. Au contraire, les signes « - » et « -- » illustrent une faible, voire une très faible intégration dans l'espace de l'entreprise. Il faut aussi comprendre que l'*atout pouvoir* favorise l'intégration du gestionnaire international. Nous appelons « atout pouvoir », l'ensemble des ressources détenues lors de la prise de poste puis liées à la bonne maîtrise de l'emploi occupé, au statut hiérarchique, à la qualification dans l'organisation et au sentiment d'être reconnu comme « compétent » dans son emploi sur le long terme. L'*atout communautaire* favorise également l'intégration du gestionnaire international. Il s'agit, pour nous, de l'ensemble des ressources détenues par le gestionnaire international dans l'espace de la communauté de semblables (concitoyens mais aussi membres d'une même association, d'un même réseau). Cette appartenance, ces réseaux sociaux vont être porteurs d'une mémoire collective et favoriser, au final, une appartenance culturelle, un soutien social utiles au gestionnaire. Concernant l'*atout familial*, nous nommons ici l'ensemble des ressources détenues par le gestionnaire international dans l'espace de la cellule familiale et renvoyant à des facteurs liés notamment à la situation professionnelle du conjoint, à la plasticité de l'organisation familiale selon le type de déplacement géographique.

**Figure II.2.1**  
**INTÉGRATION AU TRAVAIL ET STRATÉGIES IDENTITAIRES**  
**DES GESTIONNAIRES INTERNATIONAUX**



<b>ATOUT POUVOIR</b>	-	+	+	++	+
<b>ATOUT COMMUNAUTAIRE</b>	++	++	-	-	--
<b>ATOUT FAMILIAL</b>	--	-	++	+	-
	Stratégie de conservation et de repli autour d'éléments culturels d'origine <b>LES CONSERVATEURS</b>	Stratégie de revendication culturelle et d'affirmation d'un sentiment d'appartenance à un groupe d'origine <b>LES DÉFENSIFS</b>	Stratégie d'emprunts alternés et de mise en liaison « synchrétique » d'éléments culturels <b>LES OPPORTUNISTES</b>	Stratégie d'articulation « synthétique » d'éléments culturels <b>LES TRANSNATIONAUX</b>	Stratégie de conversion à une culture d'adoption <b>LES CONVERTIS</b>

Légendes : (+) Influence positive sur l'intégration au travail / (-) Influence négative sur l'intégration au travail

Tableau de synthèse réalisé à partir de : J. S. Black, M. Mendenhall et G. Oddou (1991), de C. Camilleri (1990), de J. L. Cerdin (1996) et de P. Pierre (2000).

Encore dans la figure II.2.1, l'idée d'*adaptation anticipée* correspond à la dimension de l'adaptation qui commence et s'effectue dans la filiale d'origine (avec le rôle important du témoignage des gestionnaires expérimentés de retour au pays). Aboutissant à une appréciation réaliste des responsabilités et du niveau de performance attendu, elle aide à réduire l'incertitude lors de la prise de poste. De plus, un lien de corrélation positif existe entre l'intégration au travail et une *formation interculturelle* construite autour de films, d'ouvrages et de séances d'information d'anciens sur la zone de mobilité internationale, mais également autour de situations véritables que les gestionnaires mobiles pourront vivre au travail (jeux de rôles, voyages de courte durée). Le fort degré de participation de la cellule familiale à ces formations joue également positivement (Landis et Bhagat, 1996).

En ce qui concerne la *dimension personnelle*, Mendenhall et Oddou (1985) classent les capacités des individus à s'adapter selon trois dimensions. Dans cette perspective, la dimension personnelle comprend les capacités qui permettent au gestionnaire mobile de maintenir ou de renforcer sa santé mentale, son bien-être psychologique et l'estime qu'il se porte. Elle se compose de la capacité à faire face au stress, aux compétences techniques et de la capacité de remplacer des activités qui procurent plaisir et bien-être dans le pays d'origine par des activités similaires dans le pays d'accueil. Par ailleurs, la *dimension relationnelle* englobe les capacités à entrer en relation avec les nationaux du pays d'accueil. Elle comprend la volonté d'utiliser les langages du pays d'accueil, la confiance dans l'interaction avec les autres ainsi que l'habileté à développer des relations. La *dimension perceptuelle* comprend la capacité de percevoir, d'analyser les raisons du comportement des étrangers et de se délivrer des jugements ou des comportements ethnocentrés.

Le travail du partenaire avant le départ représente un frein traditionnel à la décision et au succès de l'expatriation, le travail du conjoint (notamment les doubles carrières) n'a pas, selon nous, d'influence systématiquement négative. Le soutien social du partenaire concerne l'adaptation aux conditions de vie à travers les actions entreprises dans le domaine du logement, de la nourriture, des loisirs, des soins, des formalités administratives. La communauté fait référence au tissu social, dans une zone géographique, incluant les liens avec les amis, le rôle associatif ou civique que remplit le gestionnaire international au sein d'un groupe particulier ayant des buts communs. La question de « l'atout communautaire » se pose selon trois dimensions principales : (a) la nouveauté de la culture du pays d'accueil par rapport au pays d'origine, (b) la satisfaction envers la communauté d'origine et envers la communauté de semblables dans le pays d'accueil, (c) l'attachement envers la communauté d'origine et envers la communauté de semblables dans le pays d'accueil.

Enfin, l'aide logistique et le soutien social concerne l'aide au logement, l'accomplissement des formalités administratives, la découverte de la zone d'affectation à travers des voyages de préparation, la scolarité des enfants. Cette aide peut être prodiguée par l'entité d'origine ou d'accueil, le supérieur direct ou les collègues sur place.

## UNE MANIPULATION SITUATIONNELLE DE L'ETHNICITÉ EN ENTREPRISE

### **Racisme et discriminations dans les entreprises mondialisées**

Pour reprendre la belle image de Mayol (1992), nombre de jeunes gestionnaires originaires de pays en développement et évoluant au sein d'Alpha comme impatriés semblent 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 ». À une société de parenté forte se substitue, pour ces jeunes élites, une société où ce ne sont plus les pères, les anciens, qui forment prioritairement l'identité culturelle mais les « pairs » de l'univers professionnel. Leurs réseaux sont 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 gestionnaires » n'hésitent pas à affirmer ces jeunes gestionnaires, pour qui « le droit à la ressemblance » semble plus fort que le droit à la différence. Ces gestionnaires font 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 oscille constamment entre plusieurs lieux d'identification, comme c'est le cas chez ce jeune gestionnaire noir basé à Paris qui évoque indifféremment : « Nous, les salariés d'origine étrangère chez Alpha » (dénotant face aux Français et au pays de fondation de l'entreprise un statut minoritaire et peu différencié dans la société d'accueil), « Nous, les Anglo-Saxons de la tour Alpha de la défense » (insistant alors sur une solidarité micro-locale surtout d'ordre linguistique) ou encore « Nous, les hommes de couleur en entreprise » (relevant une assignation identitaire en tant que membre d'une communauté raciale stigmatisée dont il faut défendre les droits).

Les entreprises mondialisées sont aussi le lieu de scènes de racisme ordinaire, même pour des gestionnaires possédant un haut niveau social et des revenus élevés. Si certains gestionnaires 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 bon « profil » pour travailler en quelque sorte). Certains gestionnaires internationaux pâtiront, à leur arrivée, de formes diverses de discriminations, d'une présomption « d'incompétence » façonnée et transmise par un certain nombre d'autres gestionnaires qui dénonceront une faible participation au travail et une absorption 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 en plus de l'activité salariée »). En ces situations, la couleur de la peau devient signe extérieur, révélatrice de caractéristiques intellectuelles supposées (Trutat et Obame, 1987, p. 35).

Au sein d'Alpha, 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 français qui y voient l'occasion d'un faible engagement professionnel. « On ne prend pas assez en compte le contexte extraprofessionnel du travailleur africain dans nos activités. Il convient de savoir bien distinguer 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.

Ces critiques racistes sur l'inactivité relative des locaux des filiales n'hésitent pas à amalgamer « causalité physique » et « causalité mentale ». Elles définissent l'être humain exclusivement par le nombre de membres de leurs groupes d'appartenance respectifs. De telles critiques existent sous des formes plus atténuées dans d'autres filiales d'Alpha ainsi que l'illustrent les propos de ce gestionnaire des ressources humaines français qui a travaillé pendant trois années sur les sites norvégiens :

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 pour certains employés 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 Wagner (1998, p. 3), dans un contexte d'études comparable, « international est loin alors de signifier a-national, puisque certaines nationalités peuvent, plus facilement que d'autres, prétendre à cette appellation ».

Tout se passe aussi comme si le prestige du pays d'affectation rejaillissait sur la carrière du gestionnaire international qui y est envoyé. En cela, trajectoires géographiques et trajectoires professionnelles sont loin d'être indépendantes. Avec les gestionnaires 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 « 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.

Wagner (1999) a su souligner une constante hiérarchisation des attributs nationaux dans la population des gestionnaires internationaux. Elle observe que les nationalités « dominantes », les Étatsuniens, 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 et leur langue sont à la fois américaines et internationales. Les nationalités plus récemment entrées dans la sphère internationale, comme les Japonais par exemple, ont un comportement de « bonne volonté internationale » qui évoque celui des classes moyennes en ascension. Enfin, les gestionnaires des nationalités dominées ont tendance à refouler tout ce qui peut évoquer les origines nationales pour mieux s'acculturer aux normes internationales occidentales.

## Manipulations de soi et chocs intraculturels

Face aux discriminations et aux critiques racistes, certains gestionnaires internationaux vont tenter d'assumer les rejets, d'autres de s'en accommoder, d'autres encore de sublimer leurs stigmates dans une sorte de « communauté transnationale de gestionnaires en entreprise ». Par exemple, face aux contraintes du système social, certains gestionnaires pétroliers du groupe Alpha originaires d'Afrique noire illustrent une problématique de la pluralité des allégeances tout à fait particulière, 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 gestionnaires pétroliers s'illustre un principe de coupure (Bastide, 1955) entre des moments d'expression publique qui en appellent volontiers à une « affectivité indigène » 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 gestionnaires 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 gestionnaires avant leur départ et exprime « un problème de consistance entre les intériorisations originales et nouvelles » (Berger et Luckmann, 1996, p. 192).

Contraints d'adopter les goûts et les habitudes d'un nouveau milieu, certains gestionnaires 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. Pour Berger

et Luckmann (1996), 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. La configuration identitaire qui résulte de la socialisation primaire va donc 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.

La mobilité internationale en entreprise apparaît souvent comme une expérience mythifiée. Nulles fractures constatées de l'identité, nulle expérience malheureuse du gestionnaire cosmopolite. Or, ce « schéma » promu par la plupart des dirigeants d'entreprise, nous l'avons dit, où les processus de socialisation des gestionnaires internationaux débouchent nécessairement sur une pleine participation économique sans reniements culturels et le passage d'un cadre de vie à un autre sans antagonisme, n'éclaire pas la situation vécue de ces individus dont l'intense activité professionnelle les oblige plutôt à assumer des situations renouvelées de « transplantation culturelle ».

Classiquement, il y a dissonance quand un individu se rend compte que la réalité qu'il observe est différente de la représentation mentale qu'il s'en était faite. Les gestionnaires internationaux, entre représentation idéalisée de ce qu'ils vivront en expatriation et réalité vécue, chercheront le plus souvent à maintenir la plus grande consonance mentale possible entre ces deux plans. La mobilité internationale représenterait pourtant un risque de confiscation temporaire de jouissance du « capital social » (Bourdieu, 1980), une « incapacité à agir de façon satisfaisante sur l'environnement proche de l'expatrié » (Agard, 2004, p. 54). S'appuyant sur l'étude de la compatibilité entre eux des différents capitaux définis par Bourdieu (1992, p. 94), Agard parle de « disqualification sociale temporaire », « d'impotence sociale » (Black et Mendenhall, 1991), pour souligner le décalage entre la valorisation de la mobilité internationale, les passages actifs qui concourent à une « formation continue équilibrée » et le vécu (organisationnel et social) du gestionnaire mobile (Agard, 2004, p. 53). Il explique que cette impotence se traduit par une inhibition à affronter les acteurs par crainte d'incompréhension, de ridicule, de danger pour soi ou d'exaspération (Agard, 2004, p. 416).

Avec la croissance des mises à l'épreuve, les gestionnaires mobiles peuvent courir le risque de devenir, selon l'expression de Sennett (2000), « des plantes que l'on rempoterait trop souvent ». Nos travaux nous amènent à conclure que cette disqualification temporaire est variable selon les situations et les types de ressources possédées par les gestionnaires. Elle est certainement

vérifiée pour des individus (les conservateurs ou une part des opportunistes) qui voient soudainement se rompre à l'étranger l'équilibre entre accaparements professionnels et sphère familiale. Pour une partie des gestionnaires mobiles (les transnationaux, par exemple), cependant, l'entreprise offre un milieu stable et les variations sont moins fortes. Paradoxalement, les gestionnaires les plus mobiles d'un point de vue géographique ne seraient pas nécessairement les plus « multiculturels », les plus aptes à apprendre des autres, les plus soumis à la différence culturelle. Comme pour les cours royales européennes au XVII<sup>e</sup> siècle où l'usage était de parler (aussi) français, permettant de partager les conditions d'une éducation commune pour ceux qui y résidaient en tant qu'étrangers, certains gestionnaires internationaux expérimentés sont capables d'être d'ici, de là-bas et des deux en même temps. L'entreprise offre, pour eux, un milieu atténuant les tensions et les risques d'inadaptation.

Agard (2004, p. 296) parle, à juste titre, de « moments de respiration » pendant lesquels les gestionnaires internationaux vont pouvoir évoquer leur pays d'origine ou se retrouver. Il distingue les rencontres entre pairs, entre concitoyens, les brefs voyages au pays et l'accueil des membres de la famille ou des amis nationaux sur son lieu d'installation. Nous rejoignons Agard (2004, p. 56) quand il constate que pour certains gestionnaires, « contrairement à ce qui est généralement présenté dans la littérature, l'entreprise deviendrait un "moment de respiration", en étant le lieu où la capacité d'agir de l'expatrié sur son environnement serait encore opérante, sans crainte de mécompréhension ». Les lieux de la famille devenant principalement ceux qui posent question (ceux où il faut inventer, souvent dans l'inconfort, de nouveaux comportements pour s'adapter). Dès lors, il y a bien nécessité, soulignée par Agard, de concevoir de nouvelles « courbes d'acculturation » selon les interactions sociales et l'expérience de « dénuement relationnel » (Paugam, 1991, p. 6) auxquelles elles font référence (Cerdin et Dubouloy, 2004, p. 964). Paradoxalement, nos travaux montrent que les individus qui sont les plus sensibles aux réalités de la rencontre interculturelle (respect d'autrui, écoute active) ont le sentiment d'avoir subi un « choc culturel » (Oberg, 1960) considérable au début de leur parcours et courraient le risque de retour anticipé.

Aux prises avec différents milieux d'accueil, la mobilité internationale a incité certains gestionnaires à reconnaître la présence en eux d'un étranger déprécié, aimé ou idéalisé, parfois à reformuler leur sentiment d'appartenance en acte de revendication. Tout l'art consiste à maîtriser en eux et à lire chez les autres le jeu incessant des signes qui définissent les formes de la civilité, de la compétence acceptée et celle d'une maîtrise toujours

imparfaite des émotions. L'homme de cette mondialisation, plus que tout autre, « sait prêter attention aux autres pour rechercher des indices qui vont permettre d'intervenir à bon escient dans des situations d'incertitude » et possède « l'habileté à contrôler et à modifier la présentation de soi qui peut aller jusqu'à la capacité d'improviser juste, voire de « mentir sans broncher » si cela est jugé nécessaire » (Bellenger, 1992).

Dans un processus dialectique de perception réciproque dans lequel s'affrontent les forces de l'exclusion et de l'assimilation vis-à-vis de la société d'accueil, celui qui se déplace pour découvrir le monde est le plus souvent découvert à son tour en ses différences (Oberg, 1993). Une culture naguère encore familière est rendue « étrangère » en soi par l'expatriation. Ce qui soudain surprend, c'est de réagir intérieurement, dans une expérience du dépaysement, à sa propre culture d'origine, intériorisée dès le plus petit âge. L'altérité culturelle est alors d'abord une réalité intérieure, subjective et affective, qui fait qu'elle ne se construit pas seulement en opposition à d'autres groupes extérieurs (les gens du pays hôte, les collègues étrangers, les compatriotes et leurs familles) mais aussi en rapport avec cet autre que l'on sent en soi, carrefour de plusieurs appartenances qui soudain interfèrent. On peut parler de « self-shock » (Zaharna, 1989) comme sollicitation massive de la subjectivité du sujet dépaycé, aux prises avec ses propres faiblesses, et comme intériorisation du choc dû à la différence dont les autres sont porteurs.

En somme, l'acteur à l'étranger s'identifie *in actu* aux typifications de conduite socialement objectivées, mais rétablit une distance vis-à-vis de ces dernières à partir du moment où il réfléchit après coup sur sa conduite au travail et en dehors. Cette distance entre l'acteur et son action peut être maintenue dans la conscience et projetée dans des répétitions futures des situations vécues. Mais toute identité de façade appelle la connaissance maîtrisée des comportements allant avec, la migration d'un mode d'être à un autre, et suppose l'apprentissage minimal d'un certain capital culturel et d'un registre d'identités « disponibles », distinguant les héritiers de la mobilité internationale (les transnationaux ou les défensifs) des moins aguerris (les opportunistes, par exemple).

## LE TEMPS DES APPARTENANCES APPARENTES EN ENTREPRISE

### Récits de voyages et récits de vie

Les artistes, on le sait, ont la capacité de faire naître ce que l'on peut appeler des scénarios interprétatifs de leurs existences, mais ce privilège n'est

pas le seul apanage des poètes, musiciens, écrivains, peintres. Pensons, par exemple, en quoi la construction de l'identité de gestionnaires internationaux peut ou ne peut pas s'apparenter à un « bricolage », en relation avec ces « autres intérieurs », ces fantômes d'autrui que chacun porte en soi et que réactivent les contextes de travail en terre étrangère en vous rappelant « votre couleur de peau », « votre accent singulier » ou encore « votre manière si particulière de sanctionner ou de récompenser l'effort dans vos équipes ». Un bricolage sans que les stratégies de l'identité ne soient jamais le résultat de finalités conscientes, clairement exprimées par les gestionnaires internationaux. Selon quelles modalités ces individus font-ils vivre un rapport de « non-congruence » entre leur propre vie et la réalité sociale avec un travail de l'événement en intrigue et de la contingence en histoire de vie (Yanaprasart, 2006) ?

Les gestionnaires internationaux se trouvent contraints par leur état de raconter, beaucoup plus souvent que d'autres, leurs parcours, leurs origines, de cerner dates d'arrivée, de mariage, de naissance, motifs de séjour à toutes sortes d'autorités (administrations, banques, collègues de travail, voisins, police) (Vatz-Laaroussi, 2001). Les migrants et les gestionnaires internationaux partagent cette nécessité de devoir aussi construire une « mémoire familiale ». Plus que d'autres, ils témoignent d'un intérêt pour eux de laisser une trace (écrits, photos, dessins, vidéos) afin de construire patiemment l'histoire du parcours des leurs.

« Les premiers moments de l'adaptation au Brésil ont été difficiles en expatriation » témoigne un gestionnaire italien de Gamma, aujourd'hui impatrié en France.

J'étais parti seul et, dans mes instants de repos, je me souvenais de phrases du passé dites par des proches, des amis et j'entamais avec eux un drôle de dialogue à distance, tantôt à voix haute, tantôt à mi-mots. Je reprenais des conversations cessées des mois ou des années en arrière en jouant parfois plusieurs personnages et en me donnant le beau rôle ! Je me voyais faire et cela m'intriguait. Il me fallait ce dialogue pour me sentir mieux. J'anticipais aussi sur mes rencontres et notais sur un carnet ce qu'il ne fallait pas que j'oublie avec ceux que j'aimais ou avec qui je travaillais. Je gagnais du temps à moi sur le temps qui passe.

Ce témoignage laisse aussi entrevoir que se promener, flâner hors des temps de travail, c'est aussi rechercher, pour les gestionnaires internationaux, en se fondant dans la masse mouvante d'autres corps dans les rues des villes, en accordant leurs pas sur celui d'inconnus, l'essence d'un lieu en même temps qu'on le consomme. Cette façon de marcher, comme suspendue,

« comme si on avait tout son temps », s'oppose au temps mesuré, au temps du processus de production de l'entreprise et apparaît comme un besoin souvent exprimé (Urry, 2005, p. 65). Il conviendrait en cela de parler de « fable de la vie » que les gestionnaires internationaux se racontent autour de figures limitées d'identification, d'« illusion biographique » en ce sens que « l'individu doit en effet parvenir à la forger avec un maximum d'éléments crédibles tirés de son histoire » (Kaufmann, 2001, p. 168). La parole favorise la mise à distance, le rapprochement et l'éloignement. Parler, c'est accéder à un plaisir de la représentation qui paraît fort chez les gestionnaires internationaux.

Pour les gestionnaires internationaux, « l'apprentissage des compétences à aborder des univers de normes ne se présente plus selon la vieille problématique d'une marginalité qui signale l'être « pas encore d'ici et plus tout à fait de là-bas », mais bien selon une nouvelle acception désignant celui qui est capable d'imposer la convenance de ses allers-retours, de ses entrées-sorties, entre mondes désignés comme différents » (Tarrus, 2000, p. 8). Les gestionnaires internationaux n'abandonneront en rien ce qui les a fait antérieurement, au contraire, ils composeront à partir de ce substrat. Ces intégrations supplémentaires se feront en spirale possédant des points de projection constants, mais échappant à la structure de base première, et non pas en un développement conçu comme un changement linéaire supposant des étapes de satisfactions et de déplaisirs (Reveyrand-Coulon, 1989, p. 342).

Face à cette quête permanente de soi à partir des événements temporels constituant le « soi-même » (Binswanger, 1971), le discours des acteurs est intéressant car il est en lui-même une pratique qui agit sur la réalité à laquelle il fait référence. C'est la parole qui fait des actes un système de significations (Piolat, 1999). Ce que montrent précisément les gestionnaires internationaux, c'est que s'identifier, c'est peut-être d'abord « se mettre en mots » (Dubar, 2000, p. 203). L'identification aux mots de la langue administrative, publique (définissant plusieurs identités au sens de « positions » dans des catégories officielles), diffère de celle de l'entreprise, diffère des mots intimes comme des mots des interactions courantes et des conversations. Ce qui importe, c'est l'usage que les individus font de leurs propres catégories, des mots venus de leurs expériences comme des souvenirs de leurs actions et cela en le réalisant dans plusieurs langues étrangères avec leurs conjoints, leurs parents, leurs enfants, leurs amis.

En contextes interculturels, les gestionnaires internationaux, plus que d'autres salariés, cherchent donc une saisie signifiante de leur propre vie.

Cette unité sans cesse recomposée de la vie se fonde sur l'accumulation de significations rétrospectives qui repensent l'ensemble du cours de la vie. « Nous ne serions ainsi jamais qu'à lire et écrire notre vie plutôt que de la vivre ! » constate un gestionnaire italien de Gamma qui admet que « créer quelque chose d'original dans son identité est un besoin fondamental de l'humain et ce besoin touche aussi les gestionnaires internationaux en entreprise même si on les croit trop hâtivement des citoyens du monde uniformes, homogènes, tous pareils ». « Nous jouons tous avec nos identités. Le temps est venu des appartenances apparentes en entreprise. Qu'est-ce que cela veut dire ? Que la nationalité ne se situe pas toujours là où on la croit et dépend de la manière dont on observe tous ceux qui ont vécu sur plusieurs continents ou dans plusieurs pays depuis leur enfance » souligne un directeur de marketing de l'entreprise Gamma.

Je connais une directrice de l'axe maquillage de notre groupe à qui ses collègues attribuent une identité chinoise et qui ne comprennent pas sa connaissance toute relative des produits blanchissants de la peau et du marché de la peau en Chine. Le fait est qu'elle n'y a jamais travaillé et ne parle pas la langue. De père Américain, né à Hong Kong, de mère Allemande, née à Munich, cette jeune femme a successivement étudié en Angleterre, en France et aux États-Unis. Le principal de son expérience du métier des cosmétiques a été fait en Allemagne à la sortie de ses études puis en France dans des marques d'origine italienne. Elle se sent partout parfaitement « adaptable », le revendique, dit ne pas toujours comprendre le poids accordé à l'oralité par rapport à l'écrit dans les manières de faire de notre groupe, valorise les méthodes anglo-saxonnes au travail dans le domaine de l'évaluation des performances, du reporting et de l'organisation des tâches. Elle est mariée à un Américain. Son nom patronymique et son physique apparaissent communément comme « asiatiques » mais j'aurais en réalité beaucoup de mal à lui attribuer une nationalité au sens où certains l'entendent (Agard, 2004, p. 482).

Ce témoignage illustre que, dans la grande entreprise, le caractère causal linéaire de l'interprétation culturelle (censé être donné par la nationalité d'origine puisque c'est aujourd'hui le principal critère de différenciation culturelle) est sans cesse battu en brèche par des stratégies de production culturelle (Abdallah-Preteille et Porcher, 1996). Les entreprises mondialisées sont ainsi de plus en plus peuplées d'individus ayant des référents géographiques multiples. Avoir connaissance de caractéristiques culturelles isolées ne permet pas d'avoir accès ni à la culture ni à la communication. « Par l'appel au culturel, l'individu, comme pour un texte, dit autre chose que la signification de la somme des énoncés » constatent Abdallah-Preteille et Porcher (1996).

## Fatigue et souffrance du gestionnaire interculturel

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

L'entreprise « mondialisée », nous l'avons évoqué, compte sur ses nomades, ses gestionnaires internationaux, pour se débarrasser de ses démarcations rigides entre ordres, appareils, corps constitués, classes sociales et faire naître des espaces ouverts de circulation des savoirs et des compétences. Dans un tel monde productif, comme « rhizomatique », rien ne doit entraver les déplacements et l'on doit renoncer à n'avoir au final qu'un seul métier. Le travail revient à se vendre un peu, se vendre soi pour donner de la « valeur ajoutée » à l'organisation. On doit pouvoir, tout au long de sa carrière, trouver des frayages, des chemins préférentiels et des connexions sans points fixes qui permettent de trouver des réponses opératoires. Un bon géologue, par exemple, est un géologue qui a beaucoup voyagé et a emmagasiné des milliers de cas pratiques en différents endroits du globe, avec des équipes très diverses et sous des climats très variés.

Dans un monde où l'on demande à ces gestionnaires internationaux de constituer des liens, d'échanger des savoirs à des fins productives, toute personne est « contactable » et tout contact est possible. Cette question de la constitution et de la mobilisation des réseaux internationaux illustre l'obligation (officielle) faite aux gestionnaires de se détacher des appartenances locales et des seuls liens nationaux tandis que leur capacité réelle ne repose pas encore toujours sur des réseaux internationaux de nature professionnelle parce qu'ils sont difficiles à établir à des stades d'encadrement intermédiaire (durée réduite des mobilités, rotation, diversification des filières de recrutement et des pratiques de gestion de carrière). Donc, ce qui guette souvent les gestionnaires internationaux, « c'est la fatigue, l'épuisement et la nécessité pour y remédier, de sans cesse nous organiser, de tout « timmé » et de tout prévoir » (un gestionnaire nigérian à Paris qui a vécu cinq mobilités internationales en quinze ans de vie professionnelle). Car il y a, niché au creux de chaque mobilité internationale, surtout pour une courte durée, quelque chose du risque de la condamnation à être, non pas

relié, mais solitaire. Des études récentes font état d'un taux d'échec des firmes multinationales face à l'expatriation, oscillant entre 10 % et 30 % de retours anticipés, et aussi de baisses de performance moins quantifiables dans le temps (Cerdin, 1999 ; Swaak, 1995).

Le travail des gestionnaires internationaux, ce qui fait leur rareté dans l'organisation, à savoir de disposer d'un savoir sur l'organisation et sur ceux qui la composent, sous-entend un travail permanent d'interprétation de données locales afin de les rendre applicables ailleurs, un travail de mise en récit des expériences, fait conjointement avec des consultants, des collègues, à l'occasion de colloques, de séminaires de formation, où ils sont davantage appelés que les autres employés. Ainsi, dans l'entreprise « mondialisée », les propriétés apparemment les plus stables des individus – comme le sexe ou la profession par exemple – sont des signes qui font l'objet d'interprétations et d'échanges dans l'interaction. Ce sont de plus en plus des propriétés relationnelles dont il faut découvrir le sens donné par les acteurs (Boltanski et Chiapello, 1999). Prennent beaucoup d'importance, les ressources ni marchandisables ni contractualisables comme les idées, les informations sur les relations des autres, leur état de santé, leurs préférences esthétiques, politiques, leurs habitudes managériales, leurs réseaux de fidèles et de personnes redevables (Boltanski et Chiapello, 1999).

L'émergence d'un capitalisme réticulaire apparaît ainsi partie prenante d'un appel constant à la responsabilité, à l'investissement sans relâche dans le travail, à « l'entreprise de soi » (Boltanski et Chiapello, 1999) venant accroître un sentiment d'anxiété. Il est frappant de constater d'ailleurs que ce sentiment d'anxiété, de souffrance accrue se vit dans un contexte de pénibilité physique non dégradée, à la différence d'autres expériences passées du dépaysement pour d'autres populations « migrantes » comme les ouvriers en milieu de production industrielle des années 1960 (Sainsaulieu et Zehraoui, 1996 ; Sainsaulieu, 1988). Un gestionnaire impatrié d'origine norvégienne explique :

Après dîner et la journée de travail, je sors toujours de mon hôtel afin de marcher, libérer mon stress aussi. Eh bien, les territoires urbains que je traverse sont pour moi des territoires clos. Je vise à emmagasiner des morceaux de villes que j'emporte avec moi pour plus tard. Je ne tiens pas à entrer en contact avec les gens. D'ailleurs je n'en ai pas le temps et puis, quand je sors, il est déjà tard. Ces moments, je ne les évoque que rarement avec les miens de retour chez moi.

Pour les gestionnaires internationaux, projetés hors de leurs repères traditionnels, pour qui l'intensité au travail s'accroît faute de temps de récréation, existe ce que Ricoeur (1985, p. 422) appelle « le rétrécissement de l'espace d'expérience », c'est-à-dire l'impossibilité de s'approprier, faute de temps suffisant, des « traditions » jugées insignifiantes lors des interactions courantes. Faute de trouver quelqu'un pour vous les expliquer, des collègues pour vous aider à décrypter mœurs et coutumes en expatriation, les mots manquent, en réalité, pour les faire fonctionner. Souffrant de décompensations somatiques diverses, les sujets sont alors soumis à un devoir de métamorphose, par nécessité de s'adapter à un monde nouveau sans nécessairement rencontrer de groupes de référence et ils vivent une demande d'affiliation qui n'est pas satisfaite (Nathan, 1994).

Comment développer une capacité de changer de point de vue tout en gardant le sentiment de soi ? Renault fait état d'un nouveau type de déni de reconnaissance propre à nos sociétés, qu'il nomme reconnaissance fragmentée, insatisfaisante. « Ce n'est pas seulement que l'individu ne parvient pas à faire reconnaître la manière dont il interprète les rôles qu'il endosse (méconnaissance), mais c'est que ces rôles se superposent en lui sans qu'il puisse procéder à l'unification personnelle qui lui donnerait le sentiment d'être reconnu à travers eux » (Renault, 2004, p. 193). Ce serait le temps des identifications fortes mais incompatibles. L'individu émerge sans cesse parce qu'il doit, personnellement, produire une cohérence et une série d'ajustements que ne peut plus garantir le système social dans son ensemble.

Les gestionnaires mobiles cherchent en contrepartie de leurs déplacements, de leurs sacrifices, une fidélité de ceux qui les gèrent, valorisée en matière de prévoyance et de progression régulière de revenu et de statut (d'où la croissance des phénomènes de « clubs expatriés », d'accompagnement, de parrainage avant et après la mobilité géographique). Si chacun dans l'entreprise « mondialisée » est garant de son employabilité et de ses compétences, chacun vit aussi dans l'angoisse d'être déchu, déconnecté, abandonné sur place par ceux qui continuent à se déplacer. Et la distinction est forte entre experts possédant des savoirs spécialisés mais hautement transférables, c'est-à-dire peu précis, et les autres gestionnaires, moins sujets à l'obsolescence de leurs savoirs (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 458).

Ce qui menace les gestionnaires internationaux, c'est aussi à terme le brouillage entre partage désintéressé d'intérêts communs et poursuite d'intérêts économiques, entre relations amicales et relations d'affaires. Comment être quelqu'un et être flexible, posséder une permanence dans le temps et

avoir une personnalité ? Toute l'inquiétude des gestionnaires internationaux fait qu'ils doivent être aux interstices d'une position qui apporte quelque chose, être (encore) originaux, « exotiques » mais suffisamment conformes. L'étranger doit intéresser, séduire, conférer de l'adaptation dans une situation de travail, être quelqu'un et en même temps ne pas déranger l'ordre en place, et ce, alors que les temps d'intervention au travail sont de plus en plus courts, pour des raisons de coût (phénomène de migration alternante, de quasi-mobilité), donc le temps pour connaître l'autre dans sa différence est de plus en plus « comprimé ».

Courpasson (2000) développe l'idée que, pour les gestionnaires, l'obéissance est une action. Elle est réfléchie et les individus survivent en reconstituant des niches affectives, en se moquant des directives ou des patrons. C'est peut-être le fait que l'individu ait un sentiment croissant d'étrangeté vis-à-vis de ses identités sociales qui le fait gestionnaire de ses images sociales. Et un de ses principaux soucis devient de s'assurer de la justesse de son interprétation, insistant sur la force évocatrice de la musique, des odeurs et autres objets familiers, ceux du pays quitté. Robert-Demontrond (2000) souligne l'état nostalgique de certains expatriés avec cette crainte de voir disparaître ce qui fondait son identité. Comment, en d'autres termes, avoir en même temps des racines et des ailes, être « authentique » et rester « fidèle à soi-même » ?

*A priori*, la vulgate managériale bannit la présence en soi d'un sujet en rapport « constant » avec ses origines. La fidélité à des traditions apparaît comme une rigidité, comme un refus de se connecter à l'intérieur de l'entreprise en « réseau ». La nostalgie peut pourtant être compatible avec un investissement professionnel fort et, plutôt que glissement irrémédiable vers un état pathologique, apparaît comme un des adjuvants de l'expatriation, un « moment » nécessaire en quelque sorte.

Le danger qui guette l'homme dépaysé est celui de l'identité de Narcisse, tout entière attachée à un lieu, l'eau d'un étang, dont il ne peut plus se détacher sous peine de souffrir et de mourir. L'immense majorité des gestionnaires internationaux disent qu'ils doivent faire l'expérience du deuil, d'une certaine idée patrimoniale de leur culture d'origine et que celle-ci est en perpétuelle reconstruction, dans une oscillation entre le déjà perçu et ce qui reste à découvrir. Dans cette perspective, il nous apparaît que ce qui guette les gestionnaires internationaux est moins d'être un bricoleur qui a le pouvoir de faire advenir une réalisation que d'être un automate. Baudoin (2003, p. 250) évoque cette figure de l'automate pour exprimer le mouvement de la psyché face à des situations de grande angoisse, un personnage

purement objectif qui se contente de jouer des rôles. L'automate vit les évènements de manière répétitive, machinale, pour se protéger. L'auteur parle de déracinement intérieur tandis que le corps vivant s'efface<sup>4</sup>.

Si les questions de droit du travail ou de rémunération restent des préoccupations classiques des DRH dans la gestion de l'expatriation, les conjoints subissent un stress professionnel et un stress familial qui interagissent et provoquent des conflits de rôles entre les deux compartiments (et des sacrifices de carrière au moment du départ à l'étranger). Le rythme de vie augmente la répercussion des tensions d'une sphère à l'autre. Adler (1988) a su montrer que les flux de stress s'orientent vers le conjoint « suiveur » qui doit assumer la responsabilité du soutien domestique alors que le conjoint « directeur » s'investit dans de nouveaux réseaux professionnels.

Le plus souvent, on parle de « fragilisation identitaire » pour des sujets en situation d'incertitude d'emploi ou en situation de déqualification (Palmade, 2003). Pour une grande majorité de ces employés, l'affaiblissement du sentiment d'unité de soi correspondrait à la relative dissolution de ce qui a du sens dans le rapport entre les sphères de travail de la société en devenir et de la famille. On retrouve ici les anticipations de Max Weber sur le « morcellement de l'âme » résultant de l'exigence d'adaptation à une rationalité instrumentale capitaliste érigée en valeur et aussi l'affaiblissement des bases sociales et d'appartenance à un collectif. Force est de reconnaître que l'on trouve pareille pathologie chez nombre de gestionnaires internationaux, ne parvenant pas à nouer possibilités d'engagements à la fois locaux et mondiaux, capacité développée de réflexivité (Giddens, 1991) et ressourcement dans des espaces communautaires ou familiaux solides.

## CONCLUSIONS

L'entrecroisement des cultures est-il devenu un phénomène plus important, en entreprise, que l'existence de cultures distinctives ? Dans l'entreprise « multiculturelle », ce n'est pas seulement la nature des choses, l'échelle fixe des classements, qui doit être examinée mais aussi ce qu'une société donnée fait avec cette nature des choses en vue d'établir des classements sociaux.

---

4. Le phénomène n'est pas nouveau. La névrose traumatique qui se manifeste par des plaies durables, la honte ou la tristesse, la fatigue, les cauchemars, est nommée maladie de la nostalgie au XVII<sup>e</sup> siècle et concerne des sujets expatriés pour études ou travail, des militaires, qui tombent malades et pour lesquels le recours à des thérapies médicamenteuses est un échec (Ham, 2003, p. 59). On parlera de « pathopatridalgia » et l'on considérera qu'il s'agit là d'une maladie de la misère sociale. Ham (2003, p. 131) évoque les thèses « d'une homologie structurelle du psychisme et de la culture, débouchant sur la notion « d'inconscient ethnique » (lié au refoulement que chaque culture impose aux groupes sociaux) et « d'inconscient idiosyncrasique » (lié à un « stress unique particulier »).

Au lieu d'un *logos* unique et centralisé qui fixe la politique générale, nous devons accepter une multiplicité de *logoï* décentralisés (Barloewen, 2003, p. 255). Il est sûr que la contiguïté avec l'étranger est devenue progressivement la norme dans les années 1970 et ce qui importe aujourd'hui « n'est pas que soient honorées les conceptions sociopolitiques qui ont les préférences des analystes, mais que soit mis en lumière le nouveau contexte de l'action » (Bastienier, 2004, p. 165). Le temps est donc venu de l'expression publique de droits subjectifs d'employés enracinés dans plusieurs cultures nationales, régionales ou encore locales.

Ce chapitre nous amène à voir l'identité des gestionnaires internationaux comme une réalité « prismatique », que la plupart des gens, de leurs collègues, se refusent à voir, engluant ces sujets dans un monisme identitaire. Nos enquêtes ont révélé l'expression d'une composante réflexive des gestionnaires « mobiles » autour de l'ethnicité, d'un « quant-à-soi » personnel, d'une autonomie subjective se représentant pour soi-même, comme irréductible aux rôles sociaux empruntés ou incarnés. De sorte que l'art du gestionnaire international n'est pas d'être « caméléon », de rechercher le mimétisme ou l'imitation, mais admet une part de création identitaire (Delange et Pierre, 2004) et que l'on peut appréhender les gestionnaires internationaux, selon le contexte, à la fois comme des « agents », socialisés dans différentes cultures, des « acteurs » jouant un jeu, mobilisant des stratégies, des « sujets » en « quête d'eux-mêmes, dans l'incertitude » ou des « auteurs », « producteurs d'un récit sur son monde » (Dubar, 2004).

En un sens, les gestionnaires internationaux se caractérisent moins par un état que par une succession d'états, en voie de se faire et de se donner un sens en rapport à la représentation que s'en fait autrui en fonction des contextes multiculturels de travail. Si nous sommes en quelque sorte autant que nous connaissons de gens, cela souligne l'essence sociale de tout être multiple. Ce qu'illustrent les gestionnaires internationaux, c'est que notre personne se compose de plusieurs personnes superposées. Avec untel, on mentira, on se met à jouer, à construire des rôles distincts et adaptés à son interlocuteur. Ces fabulations seront orientées selon des axes qui ne se mélangent pas. Ce qui est multiple, c'est moins la personne que la réalité qui s'impose à la personne et l'activité continue de construction de rôles (Laurens, 2002, p. 249). Et il y a contenue, dans la problématique de l'entreprise « multiculturelle », celle qui met en relation des personnes issues de différents pays, la question d'un être dont l'intimité doit aussi pouvoir se déployer sur la scène publique, peut faire reconnaître la somme de ces constructions de rôles, d'une prise en considération d'un besoin d'attache

des individus à un « nous » communautaire. Sans cela, les individus intègrent une image dépréciative d'eux-mêmes et de l'entreprise dans son ensemble.

Dans notre pratique de recherche, nous appréhendons la personne « mobile », moins du point de vue de sa « culture d'origine », de ce que nous en savons, ou même de ses stratégies d'adaptation à sa « culture d'accueil », ou de ce que nous en savons là encore, mais plutôt du point de vue de son « exil intérieur », c'est-à-dire de son cheminement d'un lieu (imaginaire) à un autre et de la manière dont ce parcours s'inscrit dans son histoire, professionnelle, langagière et affective. Dans quel réseau de signification tel ou tel élément s'inscrit-il et comment prend-il vie dans l'histoire du gestionnaire « mobile » ? Il serait utile, pour les formateurs, comme pour tous ceux qui évoluent avec des gestionnaires internationaux, de parler d'éducation à la « cohérence narrative », d'éducation à « l'identité narrative » (De Carlo, 2003). On se représente trop souvent l'histoire des sujets mobiles en entreprise comme un long processus, mais écrire l'interculturel, dans un travail interprétatif, c'est saisir des « moments » (Hess, 2003) qui signifient quelque chose de plus complexe.

Nous considérons ainsi l'espace-temps interculturel comme sédimentation de situations vécues sur une longue période qui écarte l'idée de clivage entre individu et société (Pierre, 2004) et voulons prendre en considération le niveau intrapsychique du développement individuel tout en l'appréhendant en matière d'influences contextuelles et de contraintes macro-sociales. C'est pourquoi, dans nos travaux sur la gestion en contexte interculturel, nous souhaitons défendre une approche phénoménologique partant de la réalité psychosociologique faisant que l'individu observé cesse d'être un « exemplaire » d'une culture. Il convient de rapprocher la culture d'autre chose que des représentations collectives, des traits culturels, moyenne des valeurs d'une population, sorte « d'universaux » dont la base ne serait ni les individus, ni les groupes sociaux, ni leurs rapports. Tout fait social est une totalité et tout fait social a partie liée avec les représentations identitaires et culturelles, conscientes et inconscientes, que les acteurs se donnent provisoirement d'eux-mêmes et des autres, en relation avec l'état de leurs rapports de force, des effets de structure et des luttes entretenues (Martin, Metzger et Pierre, 2003).

## RÉFÉRENCES

- Abdallah-Pretceille, M., et L. Porcher, *Éducation et communication interculturelle*, Paris, PUF, 1996.
- Abdallah-Pretceille, M., *L'Éducation interculturelle*, Paris, PUF, 1999.
- Adler, N., et D. Izraeli, *Women in Management Worldwide*, Sharpe, 1987.
- Agard, J. Y., *Ethnographie de la mobilité internationale. Le cas d'une multinationale française*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris, Paris 5, 2004.
- Assoun, P. L., « Jouissance du malaise », dans N. Aubert, *L'Individu hypermoderne*, Paris, Eres, 2004.
- Aubert, N., « L'intensité de soi », *L'Individu hypermoderne*, Paris, Eres, 2004.
- Barus-Michel, J., « L'hypermodernité, dépassement ou perversion de la modernité ? », dans N. Aubert, *L'Individu hypermoderne*, Paris, Eres, 2004.
- Bastenier, A., *Qu'est-ce qu'une société ethnique ?*, Paris, PUF, 2004.
- Bastide, R., « Le principe de coupure et le comportement afro-brésilien », *Anais do XXXL Congresso Internacional de Americanistas*, Anhembi, vol. 1, 1955.
- Bastide, R., *Le Prochain et le lointain*, Paris, Éditions Cujas, 1970.
- Bastide, R., *Sociologie des maladies mentales*, Paris, Flammarion, 1965.
- Baudoin, C., *De l'instinct à l'esprit*, Delachaux et Niestlé, 1970, cité par C. Romagnens, *Maltraitance au travail. Les effets pervers du harcèlement*, Paris, Desclée de Brouwer, 2003.
- Bellenger, L., *Être pro*, ESF, 1992 cité par L. Boltanski et E. Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Berger, P., et T. Luckmann, *La Construction sociale de la réalité*, Paris, A. Colin, 1996.
- Berry, J. W., « Psychology of Acculturation », dans J. Bernam, *Cross-Cultural Perspectives. Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, 1990.
- Binswanger, L., *Introduction à l'analyse existentielle*, Paris, Éditions de Minuit, 1971.
- Black, J., et M. Mendenhall, « The U-Curve adjustment hypothesis revisited : a review and theoretical framework », *Journal of International Business Studies*, Hampshire, Second Quarter, 1991.
- Black, J., H. B. Gregersen et M. Mendenhall, *Global Assignments : Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- Black, J., M. Mendenhall et G. Oddou, « Towards a Comprehensive Model of International Adaptation. An Integration of Multiple Theoretical Perspectives », *Academy of Management Review*, 16 (2), 1991.
- Boltanski, L., et E. Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

- Bosche, M., *Le Management interculturel*, Paris, Armand Nathan, 1993.
- Bourdieu, P., *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit, 1980.
- Bourdieu, P., *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Paris, Éditions du Seuil, 1992.
- Breton, P., *L'Utopie de la communication*, Paris, La Découverte, 1992.
- Camilleri, C., « Cultures et stratégies : ou les mille manières de s'adapter », *Sciences humaines*, Paris, n° 16, avril 1992.
- Camilleri, C., « La psychologie, du culturel à l'interculturel », *Bulletin de psychologie*, Paris, tome XLVIII, n° 419, janvier-avril 1994.
- Camilleri, C., « Les immigrés maghrébins de la seconde génération : contribution à une étude de leurs évolutions et de leurs choix culturels », *Bulletin de psychologie*, Paris, tome XXXIII, 347, 1980.
- Camilleri, C., et H. Malewska-Peyre, « Socialization and identity strategies », dans J. W. Berry, P. Dasen et T. S. Saraswathi, *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, vol. 2, Allyn et Bacon, 1996.
- Camilleri, C., et G. Vinsonneau, *Psychologie et culture : concepts et méthodes*, Paris, A. Colin, 1996.
- Cerdin, J. L., et M. Dubouloy, « Expatriation as a maturation opportunity : A psychoanalytical approach based on "copy and paste" », *Human Relations*, vol. 57 (8), 2004.
- Cerdin, J. L., *La Mobilité internationale. Réussir l'expatriation*, Paris, Éditions d'Organisation, 1999.
- Cerdin, J. L., « Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation », Doctorat en sciences de gestion, Toulouse, Université de Toulouse 1, 1996.
- Cohen-Emerique, M., et J. Hohl, « Les ressources mobilisées par les professionnels en situations interculturelles », *Éducation permanente*, Paris, n° 150, 2002.
- Cohen-Emerique, M., « Le choc culturel », dans E. M. Lipianski et J. Demorgon, *La Formation en interculturel*, Paris, Retz, 1999.
- Corcuff, P., *Les Nouvelles Sociologies*, Paris, Nathan, 1995.
- Courpasson, D., *Action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.
- Dasen, P., « L'ethnocentrisme de la psychologie », dans M. Rey (dir.), *Psychologie clinique et interrogations culturelles*, Paris, L'Harmattan, 1993.
- De Carlo, M., cité par D. Feldhendler, « Approche dramatique du récit de vie : une démarche interculturelle », *Passerelles*, n° 27, 2003.
- Delange, N., et P. Pierre, « Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle », *Esprit critique*, été 2004.

- Delange, N., et P. Pierre, « Compte-rendu de l'ouvrage de Philippe d'Iribarne : Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles », *Revue économique et sociale*, n° 3, septembre 2004.
- Delanoë, R., « Diversité et richesse des situations interculturelles, conséquences pour le management », *Management France*, Paris, CNOF, 1992.
- Delory-Moberger, C., *Les Histoires de vie*, Paris, Anthropos, 2000.
- Denoux, P., « L'identité interculturelle », *Bulletin de psychologie*, Paris, XLVIII, n° 419, janvier-avril 1994.
- Devereux, G., « Les facteurs culturels en thérapie psychanalytique », *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Paris, Gallimard, 1970.
- d'Iribarne, P., *La Logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1991.
- Dobry, M., « Calcul, concurrence et gestion du sens », *La Manifestation*, Paris, PFNSP, 1990.
- Dubar, C., « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, Paris, XXXIII, 1992.
- Dubar, C., *La Crise des identités*, Paris, PUF, 2000.
- Dubar, C., *La Socialisation*, Paris, A. Colin, 1991.
- Dubar, C. « Agent, acteur, sujet, auteur : du pareil au même ? », *1<sup>er</sup> Congrès de l'AFS*, 2004.
- Engbersen, G., « Sans-papiers. Les stratégies de séjour des immigrés clandestins », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Paris, 129, 1999.
- Enriquez, E., « Caractéristiques spécifiques de la pulsion de mort dans les sociétés contemporaines et les organisations modernes », *O&S*, vol. 10, n° 28, 2003.
- Enriquez, E., et C. Haroche, *La Face obscure des démocraties modernes*, Paris, Éditions Erès, 2002.
- Erikson, E., *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, Paris, Flammarion, 1972.
- Fibbi, R., « L'approche transnationale dans l'étude des migrations », dans M. Nedelcu, *La Mobilité internationale des compétences*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- Forse, M., « Les relations sociales comme ressources », *Sciences humaines*, Paris, n° 104, avril 2000.
- Furnham, A., et S. Boschner, *Culture Shock : Psychological reactions to unfamiliar environments*, Methuen, 1986.
- Giddens, A., *Les Conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1991.
- Gomez, P. Y., « Monde global, cadres nomades. Réflexions sur le nomadisme dans les structures organisationnelles contemporaines », *Document de travail*, Lyon, EM Lyon.
- Goodman, N., « Cross-cultural Training for the Global Executive », dans R. Brislin et T. Yoshida, *Improving Intercultural Interactions : Modules for Cross-Cultural Training Programs*, London, Sage, 1994.

- Ham, M., *L'Immigré et l'autochtone face à leur exil*, Grenoble, PUG, 2003.
- Hammer, M. R., et J. M. Bennett, *The Intercultural Development Inventory (IDI) Manual*, Intercultural Communication Institute, 1998.
- Hampden-Turner, C., « Vers une approche multiculturelle du bien-être et des valeurs », *Personnel*, Paris, n° 327, octobre 1991.
- Hansen, M. L., « The Problem of the Third Generation Immigrant », *Augustana Historical Society*, 1938.
- Hess, R., cité par D. Feldhendler, « Approche dramatique du récit de vie : une démarche interculturelle », *Passerelles*, n° 27, 2003.
- Hofstede, G., « The Cultural Relativity of Organisational Practices and Theories », *Journal of International Business Studies*, 14, 2, p. 75-89, 1983.
- Hofstede, G., « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, Paris, n° 64, septembre 1987.
- Hofstede, G., et D. Bollinger, *Les Différences culturelles dans le management*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987.
- Kaufmann, J. C., *Ego. Pour une sociologie de l'individu*, Paris, Nathan, 2001.
- Landis, D., et R. S. Bhagat, *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks, London, Sage, 1996.
- Laurens, S., *La Mémoire sociale, identités et représentations sociales*, Rennes, PUR, 2002.
- Lévi-Strauss, C., *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958.
- Linton, R., *Le Fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod, 1986.
- Lipiansky, E. M., I. Taboada-Leonetti et A. Vasquez, « Introduction à la problématique de l'identité », *Stratégies identitaires*, Paris, PUF, 1997.
- Lyman, S. M., et W. A. Douglass, « Ethnicity : Strategies of Collective and Individual Impression Management », *Social Research*, XL, 1972.
- Lyman, S. M., et W. A. Douglass, « L'ethnie : structure, processus et saillance », *Cahiers internationaux de sociologie*, Paris, vol. LXI, 1976.
- Marc, E., « Les dessous de la communication interculturelle », *Sciences humaines*, Paris, n° 16, avril 1992.
- Martin, D., J. L. Metzger et P. Pierre, *Les Métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil, 2003.
- Mayol, P., « Radiographie des banlieues », *Revue Esprit*, Paris, juin 1992.
- Metzger, J. L., et P. Pierre, « En quoi le concept d'élite peut aider à analyser le processus de mondialisation ? », *Recherches sociologiques*, vol. XXXIV, n° 1, 2003.
- Meyer, J. B., « The Satellite : Towards a Local and Global Observation of the Circulation of Competence », dans J. Charum et J. B. Meyer, *International Scientific Migrations today. New Perspectives*, IRD, 2000.

- Meyer, J. B., et V. Hernandez, « Les diasporas scientifiques et techniques : état des lieux », dans M. Nedelcu, *La Mobilité internationale des compétences*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- Meyerson, I., *Les Fonctions psychologiques et les œuvres*, Paris, A. Michel, 1948.
- Mutabazi, E., « Multiculturalisme et gouvernance des sociétés africaines », *Sociologies pratiques*, Paris, APSE, n° 5, 2001.
- Nathan, T., *L'Influence qui guérit*, Paris, Odile Jacob, 1994.
- Nedelcu, M., « Le saut paradigmatique : de la fuite à la circulation », dans M. Nedelcu, *La Mobilité internationale des compétences*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 9.
- Nedelcu, M., « Vers une nouvelle culture du lien : les e-pratiques locales et transnationales des migrants roumains hautement qualifiés », dans M. Nedelcu, *La Mobilité internationale des compétences*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- Noorderhaven, N. G., et A. W. Harzing, « The Country of Origin Effect in Multinational Corporations : Sources, Mechanisms and Moderating Conditions », *Management International Review*, Stuttgart, 2003.
- Oberg, K., « Culture Shock : Adjustment to new cultural environment », *Practical Anthropologist*, 7, p. 177-182, 1960/1993.
- Palmade, J., *L'Incertitude comme norme*, Paris, PUF, 2003.
- Paugam, S., *La Disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF, 1991.
- Pierre, P., « La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français », Paris, Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Institut d'études politiques de Paris, 2000.
- Pierre, P., *Mobilité internationale et identités des cadres. De l'usage de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Fontenay-Sous-Bois, Sides, 2003.
- Pierre, P., « La vie professionnelle comme un récit. L'identité narrative des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée », *Migrations Société*, n°s 93-94, mai-août 2004.
- Pierre, P., « Mobilité internationale et identités des cadres : pour une sociologie "immergée". Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée », *Espaces Temps.net*, 2005.
- Pierre, P., « Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », *Revue française de gestion*, Paris, vol. 30, n° 148, 2004.
- Piolat, M., « Les concepts de soi », *La Construction sociale de la personne*, Grenoble, PUG, 1999.
- Poutignat, P., et J. Streiff-Fenart, *Théories de l'ethnicité*, Paris, PUF, 1995.
- Raymond, H., « Les samourais de la raison. Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du travail*, Paris, n° 4, 1982.
- Reich, R., *L'Économie mondialisée*, Dunod, 1991.

- Renault, E., « Reconnaissance, institutions injustice », *La Revue du MAUSS*, Paris, n° 23, 2004.
- Reveyrand-Coulon, O., « Quelques réflexions sur le devenir de l'identité de migrant », *Socialisations et cultures*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 1989.
- Ricœur, P., *Temps et récit*, Paris, Éditions du Seuil, 1985.
- Robert-Demontrond, P., « Psychopathologie de l'expatriation : la nostalgie comme syndrome d'adaptation », *XI<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, 2000.
- Sainsaulieu, R., et A. Zehraoui, *Ouvriers spécialisés à Billancourt*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- Sainsaulieu, R., *L'Identité au travail*, Paris, PFNSP, 1977, 2<sup>e</sup> édition en 1988.
- Sainsaulieu, R., *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, Paris, PFNSP et Dalloz, 1991.
- Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, 1985.
- Schneider, S. C., et K. Asakawa, « American and Japanese expatriate adjustment : A psychoanalytic perspective », *Human Relations*, n° 48, 1995.
- Sennett, R., *Le Travail sans qualités*, Paris, Albin Michel, 2000.
- Swaak, R. A., « Expatriate failures : Too many, too much cost, too little planning », *Compensation & Benefits Review*, 27, 6, 1995.
- Taboada-Leonetti, I., « Jeunes filles immigrées, une problématique spécifique », dans H. Malewska-Peyre, *Crise d'identité et déviance chez les jeunes immigrés*, Paris, La Documentation française, 1982.
- Taboada-Leonetti, I., « Stratégies identitaires et minorités : le point de vue du sociologue », *Stratégies identitaires*, Paris, PUF, 1990.
- Tarrus, A., *Les Nouveaux Cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Paris, Éditions de l'Aube, 2000.
- Trompenaars, F., *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima-Laurent du Mesnil éditeur, 1994.
- Trutat, J. M., et J. A. Obame, « Pour une politique de relèvement réussie de l'assistance étrangère par une main-d'œuvre nationale », *Revue de l'ANDCP*, Paris, 1987.
- Uhalde, M., *L'Intervention sociologique en entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.
- Urry, J., *Sociologie des mobilités*, Paris, A. Colin, 2005.
- Vatz-Laaroussi, M., *Le Familial au cœur de l'immigration*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- Vinsonneau, G., « Appartenances culturelles et subculturelles, inégalités sociales et variations des expressions identitaires. Études expérimentales réalisées parmi quelques populations en position sociale défavorable », Doctorat d'État de l'Université de Paris V, Paris, 1993.

- Vinsonneau, G., *Culture et comportement*, Paris, A. Colin, 1997.
- Vinsonneau, G., *Inégalités sociales et procédés identitaires*, Paris, A. Colin, 1999.
- Von Barloewen, C., *Anthropologie de la mondialisation*, Éditions des Syrtes, 2003.
- Vrancken, D., et O. Kutry, *La Sociologie et l'intervention*, Bruxelles, De Boeck, 2001.
- Wagner, A. C., « Les cadres internationaux en France : la formation d'une nouvelle culture », *Humanisme et entreprise*, Paris, 1999.
- Wagner, A. C., *Les Nouvelles Élités de la mondialisation*, Paris, PUF, 1998.
- Weinshall, T. D., *Culture and Management*, Penguin Books, 1997.
- Yanaprasart, P., *L'Expatrié : un acteur social de la mobilité internationale. Cadres entre la Suisse et la France*, vol. 15, Peter Lang, 2006.
- Zaharna, R. S., « Self-Shock, the Double Binding Challenge of Identity », *International Journal of Intercultural Relations*, n° 13 (4), p. 501-526, 1989.