

**Philippe PIERRE**

**(Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique - LISE / CNRS)<sup>1</sup>**

**第四届中法跨文化研讨会**

**QUATRIEME SEMINAIRE INTERCULTUREL**

**SINO-FRANCAIS DE CANTON**

**GUANGZHOU CHINE 9 – 11 JUIN 2005**

**France-Chine - Migrations des pensées et des technologies"**

**« Mobilité internationale des cadres et compétences en contextes multiculturels de travail »**

A mesure que des Etats, des peuples ou des entreprises étendent leur expansion territoriale, ils courent le risque de faire face à la question, souvent violente, du traitement des différences.

Avec la mobilité croissante des populations, des mouvements aigus de propagation de la technologie, les individus sont de plus en plus amenés à se reconnaître de plusieurs allégeances, de plusieurs filiations et avoir du mal à faire le lien entre des mondes vécus différents. Ils se situent comme au carrefour d'appartenances multiples subies ou revendiquées.

Eclairant de manière forte, sur le plan politique, la question du multiculturalisme, la mondialisation<sup>2</sup>, que nous vivons, apparaît ainsi comme ce moment historique où la relation des consciences à la culture tend à s'inverser et où les sujets mettraient davantage à distance leurs représentations culturelles, sans parvenir à en maîtriser les processus de construction.

Le brassage des « sujets porteurs de cultures » fait ainsi que les cultures peuvent partiellement être « instrumentalisées » de façon différente, voire opposée, autour de divers processus d'identification des individus.

Alors qu'autrefois, chacune des sociétés traditionnelles pouvait être envisagée comme un système en cohérence et intégrateur, les sociétés contemporaines, peut-être plus complexes, seraient constituées plutôt de « subcultures » avec un « commun dénominateur résiduel ». Dans cette perspective, la mondialisation conduit, selon nous, à une relecture du concept d'ethnicité. Les entreprises « mondialisées », dont nous offrirons une définition dans notre communication, n'échappent pas à ces phénomènes et constituent même un théâtre intéressant et assez peu exploré d'étude<sup>3</sup>. Ainsi, de plus en plus de cadres en organisation, sont des acteurs « pluriels », appartenant simultanément à plusieurs catégories et groupes sociaux en termes de nationalité, d'organisation professionnelle, de genre ou d'âge, et ces catégories, non homogènes malgré la commodité des termes, se chevauchent sans cesse entre elles à grande cadence sans qu'elles soient nécessairement en interaction.

---

<sup>1</sup> : Philippe PIERRE est Chercheur au sein du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE / CNRS) à Paris (2, rue Conté / 75003). Il enseigne le management interculturel dans plusieurs institutions internationales (ESCP/EAP, EM Lyon, HEC Bruxelles, Celsa-Sorbonne...). Il est membre du Comité de Rédaction de la Revue Sociologies Pratiques.

Adresse personnelle : 38, Avenue Villemain / 75014 / Paris / 01.45.40.93.29 ou 06.77.07.39.36. philippe.pierre22@wanadoo.fr

<sup>2</sup> : Dominique MARTIN, Jean Luc METZGER et Philippe PIERRE, Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation, Editions du Seuil, Paris, 2003.

<sup>3</sup> : Philippe PIERRE, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Editions Sides, Paris, 2003.

La mobilité internationale en entreprise, fait vivre des chocs acculturatifs qui viennent contredire la figure idéalisée d'un manager affranchi de ses particularismes, parfaitement « mobile et flexible », sorte de « précipité stable » des différentes cultures qu'il traverse au fil de ses prises de poste. Cette communication cherchera donc à apporter une nouvelle façon de conceptualiser les trajectoires biographiques des cadres affrontés aux paradoxes d'une série d'épreuves du fait de leurs expériences renouvelées de mobilité internationale.

La notion de stratégies identitaires, que nous présenterons, vise à mieux comprendre la diversité des modes construction sociale des identités culturelles en entreprise. Cette communication abordera également le problème des prétendues compétences interculturelles, compétences mobilisables ou pas, transmissibles ou pas, en différents points du globe par les cadres internationaux.

Pour la grande entreprise, l'enjeu, en effet, est non plus celui de l'accueil des cadres de différentes nationalités à l'intérieur d'un système qui annule les différences, mais de leur collaboration durable. Et notre typologie autour de cinq stratégies identitaires illustre que, loin de se réduire à un processus unique de socialisation dans l'organisation, l'expérience prolongée de la mobilité internationale n'est pas contradictoire avec la mobilisation d'éléments culturels et ethniques dans la compétition sociale. Les cadres internationaux ne forme pas une « internationale » des cadres, un groupe social homogène en ses représentations et ses pratiques<sup>4</sup>.

La meilleure compréhension des situations de confrontation interculturelle constitue aujourd'hui un champ important de la recherche sociologique et du management interculturel en entreprise. Ses résultats peuvent éclairer le travail de dirigeants chinois et français soucieux de mieux comprendre l'intégration au travail de managers cosmopolites et faire fonctionner durablement des équipes plurinationales.

---

<sup>4</sup> : Jean-Luc METZGER et Philippe PIERRE, « En quoi le concept d'élite peut aider à analyser le processus de mondialisation ? », Recherches Sociologiques, volume XXXIV, numéro 1, Louvain, 2003.

## MOBILITE INTERNATIONALE DES CADRES ET COMPETENCES EN CONTEXTES MULTICULTURELS DE TRAVAIL

Avec les différents processus de mondialisations en cours, l'accent est mis en entreprise sur un homme « neuf » qui, prémuni du chauvinisme, bondissant par dessus les frontières, évoluerait dans les quartiers favorisés des mégapoles planétaires pour en conserver à chaque fois le meilleur. Dans le même temps, un discours foisonnant sur l'entreprise multiculturelle traduirait, non seulement, une propension actuelle du capitalisme occidental à récupérer des phénomènes de société en vogue (le droit à la différence, les pratiques d'affirmative action dans le domaine politique, la cybernétique et les logiques de réseaux dans le domaine des sciences...) mais aussi à se poser progressivement comme institution autonome à vocation d'émancipation (« éthique ») des individus, à l'égal de l'école, de l'église ou de l'armée...

Profitant d'une nouvelle « ubiquité technologique » (à travers les téléphones portables, les liaisons satellites, les messageries...), cet homme « neuf », ce nouvel « acteur interculturel », est fier d'être relié et d'être mobile. Nul besoin d'être aujourd'hui physiquement en co-présence pour créer de la valeur en entreprise quand les possibilités de production à distance augmentent et que le coût des expatriations de longue durée, en famille, pèse lourdement sur les frais d'une business unit. On assiste donc, au niveau des firmes, au passage progressif d'un système classique d'expatriation (visant à combler des compétences défaillantes dans les zones où l'on expatrie, à pallier des défauts de formation aux métiers de l'entreprise et cherchant à apporter enfin une fidèle et puissante représentation des intérêts de l'actionnaire) à l'enjeu de la constitution d'un corps plurinationnel de spécialistes voués professionnellement à une intense mobilité géographique, au sein d'entités différenciées mais réticulaires. Dans ces entreprises que nous qualifierons de « mondialisées », les formes de mobilité internationales, sous la pression des revendications des personnels locaux aussi, se diversifient (commuting entre un pays et celui de sa résidence en fin de semaine de travail, mobilité de court terme, impatriation...s'ajoutent au registre unique de l'affectation longue durée de l'expatrié issu du pays de la « maison mère »).

Cadres en vue et dirigeants y détiendraient l'heureux privilège de vivre à la frontière de leur culture, à la frontière entre cultures en ayant la possibilité d'entrer brièvement, de jouer durablement dans des univers de normes étrangers sans pour autant quitter les leurs (A. TARRIUS, 2000, p. 141).

Une large enquête de terrain que nous avons pu conduire auprès de cadres internationaux<sup>1</sup> dans le secteur pétrolier démontre que, derrière l'immédiate « adhésion » réclamée par les dirigeants, se dévoile, au cours de la mobilité internationale et de l'expérience du dépaysement, un exercice délicat d'ajustement et un nécessaire arbitrage entre subjectivité de l'individu, son passé, ses origines, ses rôles professionnels et le caractère assigné de son statut social comme de ses nouvelles missions dans le pays d'accueil. Pour ces hommes et femmes très fortement investis au travail, une fréquente mobilité internationale comble souvent leurs désirs d'accomplissement mais aussi les conduit à vivre, parfois douloureusement, leur absence du foyer, leur peu d'influence sur l'éducation des enfants ou l'impossibilité de bâtir un foyer. Et inversement, quand ils consacrent du temps à leur famille, ils semblent ne pas cesser de chercher des solutions à distance aux problèmes du travail, qui n'avance pas.

Nous présentons nos principaux résultats dans cette contribution en nous interrogeant sur les contours de la notion de compétence interculturelle.

Le brassage en équipes plurinationales et le vécu du déplacement géographique aiguisent le sens d'une revendication de type culturelle et balayent ainsi, et de manière surprenante, l'idée d'une élite mondiale homogène. A l'heure où l'élaboration de connaissances pertinentes du point de vue du fonctionnement des organisations s'opère dans un contexte mondialisé, il est important de ne pas oublier que les représentations comme les pratiques des nouveaux managers « planétaires » se trouvent aussi questionnées par les logiques du sens et de l'identité (E. MUTABAZI, 2001 ; Y. T. LEE et A. M. GUENETTE, 2003 ; Y. T. LEE, 2004 ; J. F. CHANLAT et C. BARMAYER, 2004, p. XI.).

## 1, De nouvelles compétences interculturelles réclamées dans les entreprises mondialisées

Dans la coordination entre sièges (technologiques, financiers, administratifs...) et filiales, les entreprises mondialisées comptent aujourd'hui sur leur personnel mobile pour appliquer et faire appliquer un ensemble de procédures écrites, de systèmes de reporting et d'audits visant à guider l'action d'unités interdépendantes et solidifier une culture de l'organisation. Ce personnel, par le jeu de la gestion des carrières, des systèmes de rémunérations et de récompenses, peut alors être comparé, par son importance et la vivacité des contacts souterrains, hors des structures formelles qu'il est censé aussi entretenir, à une bonne partie du « système nerveux » de l'organisation. G. HOFSTEDE (1987) souligne, qu'en matière de gestion internationale des ressources humaines, « deux rôles sont particulièrement cruciaux : d'une part ceux des dirigeants des unités de travail locales qui forment le lien entre la culture de l'unité de travail et celle de l'entreprise (généralement fort influencée par la nationalité d'origine de l'entreprise), d'autre part ceux "des diplomates d'entreprise", c'est-à-dire les personnes originaires du pays concerné ou d'autres nationaux, imprégnés de la culture de l'entreprise, multilingues, ayant des expériences professionnelles variées et habitués à vivre et à travailler au sein de diverses cultures étrangères. Ils sont essentiels au fonctionnement des structures multinationales, comme agents de liaison entre les différents sièges ou en tant que directeurs temporaires de nouveaux établissement ».

Dans la grande firme intégrée des années soixante-dix, chaque service ne travaille que pour un seul client alors que, dans l'entreprise « mondialisée », les dirigeants misent sur les effets d'apprentissage, la capacité de résolution de problèmes variés du personnel mobile et chaque service travaille pour plusieurs services en relation de clients (R. WHITLEY, 1992). Parce que la transmission de l'information est source de productivité, les cadres internationaux tirent donc leur rareté plus d'un savoir sur l'organisation que d'un savoir « académique » ou « professionnel », deviennent des « manipulateurs de symboles » (R. REICH, 1991) en interprétant et combinant les connaissances et les innovations les plus diverses. « Mettre en rapport », « tisser des liens », « être un go-between », autant de qualités de médiation qui se trouvent mises en exergue et admises en propre alors qu'autrefois d'autres activités (de contrôle social et de discipline) les recouvraient. Les compétences utiles sont d'abord locales, circonstanciées, puis, intériorisées et comprises par les cadres internationaux, elles deviennent transposables et « mondialisées », relèvent véritablement de l'expérience personnelle et mobilisées à partir d'un capital social large. Le capitalisme actuel propose ainsi un monde moins hiérarchisé, fustigeant la rigueur

réglementaire, la monotonie et l'absence d'initiative au travail, et noue (paradoxalement) un pacte avec certaines valeurs de l'esprit de 1968 comme l'expression authentique de soi, au travers d'entreprises éclatées en unités semi-autonomes (L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, 1999). L'essentiel est pour chacun de maintenir sa capacité d'engagement sur des projets transitoires. En rupture avec un imaginaire (en perdition) de la communauté expatriée (regroupant physiquement, en un lieu, des expatriés pour de longues périodes, avec femmes et enfants) et sa forme d'emploi stable où « la permanence du service », année après année, devait assurer « la sécurité de destin » ainsi que l'accession aux positions dominantes dans l'organisation (J. R. TREANTON, 1960), l'entreprise « mondialisée », ouverte aux recrutements et à l'intégration de cadres internationaux issus de filiales ou d'entreprises absorbées, a tendance à devenir davantage affaire d'« individus » en situation d'apprentissage permanent. L'idéal de la compétence interculturelle et d'un nouvel « idéal connexionniste » est le « global player » ou cadre cosmopolite chez qui on cherche à développer une flexibilité plus importante, une intelligence « culturelle » (P. C. EARLEY et E. MOSAKOWSKI, 2004), et aussi réduire le stress résultant de ses actions à l'étranger. Il convient d'être « maître de soi » et « possesseur de soi ». Or, la réalité est plus contrastée. *« Faire l'expérience de la mobilité internationale, c'est souvent voir disparaître les points de repères culturels habituels qui balisent et simplifient la vie en société dans son pays d'origine. C'est aussi constater que les différents « chocs culturels » ressentis font que l'environnement de sa nation ou de sa famille prend subitement une importance exagérée et est fortement idéalisé. Avoir le souci exagéré de la propreté et du contact physique, se préoccuper de manière quasi-obsessionnelle des problèmes de nourriture, d'eau potable, de literie... être victime d'accès de colère à propos des retards, du non-respect d'un ordre du jour lors d'une réunion... refuser catégoriquement d'apprendre la langue du pays hôte... Tout cela n'est pas grave si l'on sait que ces manifestations sont souvent temporaires et si l'on possède les ressources suffisantes pour leur donner sens »* explique, au cours nos enquêtes, un responsable de formation en charge de « séminaires de préparation à la vie expatriée » dans une firme pétrolière française d'envergure mondiale.

Ce témoignage illustre que nombre de cadres internationaux vivent l'expérience d'un décalage de représentations entre un « modèle idéal professionnel » construit avant le départ, et un « modèle pratique » qui recouvre le quotidien de l'adaptation lié à la prise de poste et vient largement relativiser les supposés effets favorables de la mobilité<sup>ii</sup>.

Les processus de socialisation des cadres internationaux ne débouchent pas 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 » (B. FERNANDEZ, 2002).

## 2, Stratégies identitaires des cadres internationaux

Bien souvent, en entreprise, les difficultés sont envisagées comme des ruptures dans les « routines de vie » (J. S. BLACK, H. B. GREGERSEN et M. MENDELHALL, 1992), entendues comme « programmations » mentales et comportementales acquises très tôt. Avec l'utilisation souvent abusive d'auteurs comme G. HOSFTEDE (1987), C. HAMPDEN-TURNER (1991) ou F. TROMPENAARS (1994), le degré d'adaptation au

nouvel environnement est représenté à travers une courbe en U selon l'axe du temps (après une phase d'euphorie vient le temps de l'abattement ou celui de « la reprise en main »...), rendant obligatoire la préparation « cognitive » au voyage lors de séances de formation à l'interculturel.

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

Or, pourtant, pour l'immense majorité des cadres internationaux étudiés dans nos enquêtes, comme l'écrit J. GOODY, « les conduites du dimanche ne se retrouvent pas nécessairement pas les autres jours et des experts informatiques peuvent croire au Tao, à Bouddha, à la Trinité chrétienne ou à la méditation transcendante » (1999, p. 62 cité par D. CAZAL, 2000, p. 20). Pour ces cadres internationaux, se pose très souvent la question de savoir à continuer à être ce qu'ils ont été dans un monde où ce qu'ils sont semble ne plus exister. Cette inadéquation entre sentiment d'appartenance et contexte socio-professionnel peut conduire, dans certaines étapes de sa vie, soit au doute identitaire (je ne sais plus qui je suis), soit à un sentiment de facticité de son identité (à une sorte d'identité fantôme) soit à une négation de soi (je ne suis plus rien), soit à une sur-affirmation de soi (je revendique et affirme ce que l'on me dénie), soit à une conversion de soi (je règle mon pas sur les pas de mon « nouveau père » dans l'organisation) (N. CLAVEL, 1998 p. 263).

Aux prises avec différents milieux d'accueil, la mobilité internationale va donc inciter les cadres à reconnaître la présence en eux d'un étranger déprécié, aimé ou idéalisé, parfois à reformuler leur sentiment d'appartenance en acte de revendication<sup>iii</sup>. Jusqu'à quel point un cadre nigérian, qui a étudié cinq ans à Londres et qui a opéré douze années en expatriation pour le compte d'une entreprise française, au sein de trois pays et de six établissements distincts, en Allemagne, au Gabon et en Arabie Saoudite, se dit-il revêtir encore des caractéristiques « nigérianes » ? Comment réussit t'il à faire le lien, à la suite d'un mariage mixte et de la naissance de ses trois enfants, entre communautés religieuses et ethniques ? Peut-on reconstituer les étapes qui, au cours de son évolution personnelle, l'ont amené par assimilation ou intégration des composants normatifs des différents systèmes culturels à son identité actuelle ?

Celui qui se déplace pour découvrir le monde est le plus souvent découvert à son tour en ses différences (K. OBERG, 1993 ; W. G. ASTLEY et R. F. ZAMMUTO, vol. 3, n° 4). Une culture naguère encore familière est rendue « étrangère » en soi par l'expatriation. Ce qui soudain surprend, c'est de réagir intérieurement, dans une expérience du dépaysement, à sa propre culture d'origine, intériorisée dès le plus petit âge. L'altérité culturelle est alors d'abord une réalité intérieure, subjective et affective qui fait qu'elle ne se construit pas seulement en opposition à d'autres groupes extérieurs (les gens du pays hôte, les collègues étrangers, les compatriotes et leurs familles...) mais aussi en rapport avec cet autre que l'on sent en soi, carrefour de plusieurs appartenances qui soudain interfèrent. On peut parler de « self shock » comme R. S. ZAHARNA (n° 13, 4), comme sollicitation massive de la subjectivité du sujet dépaycé, confronté à ses propres faiblesses, et comme intériorisation du choc dû à la différence dont les autres sont porteurs. Dans cette dynamique interprétative, plutôt que de devenir un

concept à quoi tout peut être ramené, la culture devient autant un sujet qui se dit que ce qu'un observateur peut en dire<sup>iv</sup>.

Confrontés à la même situation d'acculturation, nos enquêtes confirment que tous les individus ne feront pas le choix des mêmes stratégies et chercheront à développer des procédés incitant l'autre à le reconnaître de la façon qui lui convient sans que l'on puisse faire correspondre nationalités d'origine et comportements « réels » (au sens de « non attendus »). Certains individus ont tendance à recourir à des stratégies d'évitement des conflits en se préservant par le recours à une cohérence comportementale simple ou complexe, soit à adopter des stratégies de modération des conflits de codes.

Toutes les traversées de l'espace, tous les mouvements géographiques sont aussi des traversées des hiérarchies sociales, et l'identité des cadres internationaux s'établit dans une tension entre ce qui est subjectivement revendiqué par le sujet et ce qui lui est socialement accordé par le milieu d'accueil. Le « culturel », qui devient alors objet (partiel) de conscience, débouche sur ce que P. H. CHOMBART DE LAUWE appelle une « manipulation personnelle de la matière diversifiée fournie par la société » (1989) et conduit l'individu à essayer de construire différentes stratégies de gestion psychique mobilisant, toujours imparfaitement, la dimension ethnique afin d'influer sur les transactions sociales et professionnelles (C. CAMILLERI, 1997). 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 plus avantageuse (P. PIERRE, 2003). Pour beaucoup de cadres internationaux dans l'entreprise « mondialisée », un « principe de coupure » semble intervenir au niveau des « formes » inconscientes du psychisme, c'est à dire des structures perceptives, mnémoniques, logiques et affectives. L'intelligence peut être déjà occidentalisée alors que l'affectivité reste indigène (R. BASTIDE, 1970, p. 144). Un exemple nous est donné, au cours de nos enquêtes, par ce cadre supérieur nigérian d'*Alpha* qui avait refusé de prendre un avion de liaison pour Port Harcourt afin d'assister à une réunion de travail en France, au motif qu'un membre (salarié de l'entreprise) d'une autre ethnie lui avait jeté un « sort ». Dans un univers pétrolier que nous supposons « rationnel », dans une entreprise française qui s'était dotée d'importants moyens pour accueillir de nombreux cadres d'origine étrangère sur son sol, la force et la persistance de croyances animistes pouvaient donc avoir raison d'une décision, d'un calendrier et même de la réussite d'un projet.

Nous avons ainsi acquis progressivement la conviction que ce ne sont pas forcément des acteurs en crise qui mobilisent des appartenances irrationnelles, et que ce peut être aussi, ou au contraire, parce qu'ils ont atteint des positions sûres dans l'entreprise que des acteurs peuvent s'offrir le « luxe de l'identification ethnique » (M. L. HANSEN, 1938) et s'affirmer dans leurs particularismes.

C'est précisément par ce que la construction de l'identité des cadres internationaux n'est pas « double », entre passé et présent, entre culture du pays d'accueil et du pays d'origine... qu'elle est multidimensionnelle qu'il est si difficile de prévoir le succès d'un parcours professionnel à l'étranger. Comme le souligne G. LE BLANC, immigrés mais aussi cadres internationaux rappellent que « ce qui caractérise un sujet, ce n'est pas qu'il persévère dans une identité mais qu'il invente, dans des activités subjectives qui lui sont propres, les processus de personnalisation par lesquels il anticipe sur les événements ou redonne sens aux événements qui l'affectent » (2001, p. 211). Le sujet dépaysé, 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 processus univoque de l'estime de soi mais variété de nuances, situées en fonction des différentes places du sujet (à la maison, au travail, avec les amis...).

Parler de son identité pour le cadre 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 immédiate, simplicité et primitivité du moi mais médiate, construite, complexe et « tardive » (I. MEYERSON, 1948). C'est toujours secondairement que l'individu peut se rendre compte de la diversité des attitudes ou attributs qu'il possède et faire un travail « d'ajustement ».

A ce « jeu », les cadres peuvent être appréhendés à travers cinq types identitaires (annexe 1), présentant des modalités variées de résistance ou d'ouverture au milieu culturel ambiant : depuis le repli radical et hermétique sur sa culture d'origine jusqu'à la perméabilité quasi-totale à la culture du milieu d'accueil et les signes d'une conversion identitaire (les « Conservateurs », les « Défensifs », les « Opportunistes », les « Transnationaux » et les « Convertis ») (P. PIERRE, 2000).

## ANNEXE 1 : STRATEGIES IDENTITAIRES DES CADRES INTERNATIONAUX

- 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'accession à de plus fortes responsabilités. Les « Conservateurs » veulent conserver le maximum de liens avec l'environnement culturel et familial dont ils sont issus. Aussi, le poids des obligations envers les parents et les proches restés au pays souligne une grande densité de relations. Lors de leur mobilité internationale, les « Conservateurs » paraissent diviser l'univers social en deux hémisphères. Les "Conservateurs" fantasment un "dedans" (le foyer familial le plus souvent) où ils cherchent à garder intact 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). Autours 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 importante : 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 vienne 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 » :

A 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. La mobilité internationale a comme « éveillé », pour les « Défensifs », la conscience d'une appartenance locale. Pleinement intégrés à l'activité de l'entreprise, ils 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 ».

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 de chez soi. Pour ces cadres 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, l'entrée en politique sont aussi des possibilités concrètes d'intégrer travail, niveau de rémunération, vie familiale, sens patrimonial en un tout harmonieux.

- Les « Opportunistes » :

L'ensemble identitaire que nous appelons les « Opportunistes », rassemble de façon prioritaire, de jeunes cadres 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. Ils vont ainsi 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 cadres 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, gérer les entrées-sorties de rôles. S'en suit 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, qui est la chose au monde la mieux partagée* », doit pouvoir mettre en échec les discriminations raciales et le discours de nombre de ces cadres 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 « *cross cultures* » et disent entretenir avec les langues qu'ils pratiquent « *un rapport de type instrumental qui n'entrerait pas dans le champ de leur conscience* ».

Avec les « Transnationaux » s'illustre 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 rencontrent des dispositions acquises dès l'enfance. Cadres mobiles de « la seconde génération », ils se différencient ainsi des cadres 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. Les mêmes parcours résidentiels, les mêmes fidélités aux lieux et sociétés traversées, plusieurs générations auparavant signent et initient 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 dans l'organisation étudiée, les dirigeants français. 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 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, il 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 aigüe, 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 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 E. ERIKSON (1972), l'identité négative, et qui recouvre 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. Les "Convertis" 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. Lorsque l'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 managers* ».

### 3, Trois ressources d'intégration à l'étranger : pouvoir, communauté et famille.

Les migrants de façon générale, et les cadres internationaux également, se trouvent contraints par leur état ou position professionnelle, de raconter, beaucoup plus souvent que les autochtones, leurs parcours, leurs origines, de cerner dates d'arrivée, de mariage, de naissance, motifs de séjour à toutes sortes d'autorités (administrations, banques, collègues de travail, voisins, police...) (M. VATZ-LAAROUSSI, 2001, p. 199). Les migrants et les cadres internationaux partagent ce besoin ou 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 d'édifier patiemment l'histoire du parcours des leurs lié au voyage.

De manière surprenante, la production du sens dans une forme de récit révèle donc l'activité des cadres internationaux, narrateurs qui ordonnent, dans une totalité intelligible, chacun des éléments de leurs expériences selon la perception qu'ils ont d'eux-mêmes et du déroulement cadencé de leur existence. Il conviendrait, en cela, de parler de « fable de la vie » à l'étranger que les cadres internationaux se racontent autour de figures limitées d'identification (largement portées d'ailleurs par l'institution qui les emploie, ses gestionnaires de carrières, ses formateurs, ses dirigeants...). A l'étranger, la parole favorise la mise à distance, le rapprochement et l'éloignement. Parler, c'est accéder à un plaisir de la représentation qui apparaît plus fort chez les cadres internationaux que chez les autres et qui pose un défi à la gestion. Mais parole, récit de vie ne sont pas ressources d'intégration ni compétences.

Si l'accent est souvent mis par les DRH sur la nécessité d'estimer la juste durée d'une affectation internationale, sur les « freins » que constituent le travail du conjoint ou l'éducation des enfants, et si la compétence technique protège souvent le cadre qui vit une mobilité d'un échec immédiat, nos travaux concluent au caractère pluriel des modalités d'intégration au travail (annexe 2) et aussi que la socialisation des cadres 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 cadres internationaux doivent résoudre un problème commun pouvant menacer à terme la réputation professionnelle ou l'intégrité de tous, mieux quand ce sont les cadres internationaux qui, par leur savoir, sont porteurs d'intégration (comme c'est le cas du traducteur spécialisé ou du géologue expert en son domaine), alors 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 ». Il y a davantage possibilité de d'exprimer ses « identités d'origine ». C'est bien d'abord l'équilibre des pouvoirs dans la relation qui permet le mieux de saisir l'autre en sa différence culturelle, tend peut-être à ramener l'échange aux difficultés de toute communication inter-personnelle et facilite l'intégration des cadres dans leur milieu d'accueil. Les ressources liées au métier jouent aussi souvent comme des éléments forts de l'intégration (M. UHALDE, 2001 ; F. OSTY, 2003).

Dans cette perspective, pour les cadres, 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 cadres qui se définissent le plus radicalement comme « internationaux » et cultivent réellement des traits de styles de vie internationaux (plurilinguisme, mariage avec une personne d'une autre

nationalité, cosmopolitisme des amitiés, scolarité internationale 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 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 enracinements nationaux de ses membres.

Dans la plupart des cas, la réussite à l'étranger des cadres internationaux dépend également de la présence ou pas, au sein du pays d'accueil, d'une communauté de pairs, qui permette 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 cadres 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 (« *A 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 cadre marketing d'origine danoise). La création de cet 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 cadre international : se lier à une collectivité unifiante revient à se lier à soi-même et donner sens à ses actions dans l'entreprise. Ainsi, certains cadres privilégiés, à chacune des étapes de leur mobilité, retrouvent des repères familiaux, s'appuient sur des appartenances à des clubs et 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 précédé.

En rupture avec un modèle traditionnel de l'expatriation « en famille » et de « longue durée », nos recherches illustrent également, chez la majorité des cadres 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 cadres 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.

#### 4, Retour sur la notion de compétence interculturelle

Le travail des cadres internationaux, ce qui fait leur rareté dans l'organisation, leur compétence aussi, 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 (ré) 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 salariés... 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 en contextes (L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, 1999, p. 224). 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 (Idem, p. 469)...

Si chacun dans l'entreprise « mondialisée » est garant de son employabilité et de ses compétences, chacun vit aussi dans la crainte d'être déchu, déconnecté, laissé sur place par ceux qui continuent à se déplacer. Et, dès lors, un peu partout, la distinction est forte entre experts possédant des savoirs spécialisés mais hautement transférables, c'est à dire peu spécifiques et les autres, moins sujets à l'obsolescence de leurs savoirs. Les entreprises les plus performantes savent que les « mobiles » cherchent en contrepartie de leurs déplacements, de leurs sacrifices, une fidélité de ceux qui les gèrent, valorisée en termes de prévoyance et de progression régulière de revenu et de statut (d'où la croissance des pratiques de coaching, de parrainage avant et après la mobilité géographique...). L'obligation (officielle) faite à ces cadres de se détacher des appartenances locales, des seuls liens nationaux, de constituer des réseaux internationaux est parfois en contradiction avec leurs possibilités réelles de le faire du fait des durées réduites des mobilités, du turn-over, des diversification des filières de recrutement et des pratiques de gestion de carrière... Il y a là un paradoxe et ce qui guette souvent les cadres 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 cadre nigérian à Paris qui a vécu cinq mobilités internationales en quinze ans de vie professionnelle). Il y a nichée au creux de chaque mobilité internationale, surtout pour de courte durée, quelque chose du risque de la condamnation à être, non pas relié, mais solitaire. Des études solides et récentes font état d'un taux d'échec des firmes face à l'expatriation, oscillant entre 10 et 30 % de retours anticipées, et aussi de baisses de performance moins quantifiables dans le temps (J. L. CERDIN, 1999 ; R. A. SWAAK, 1995).

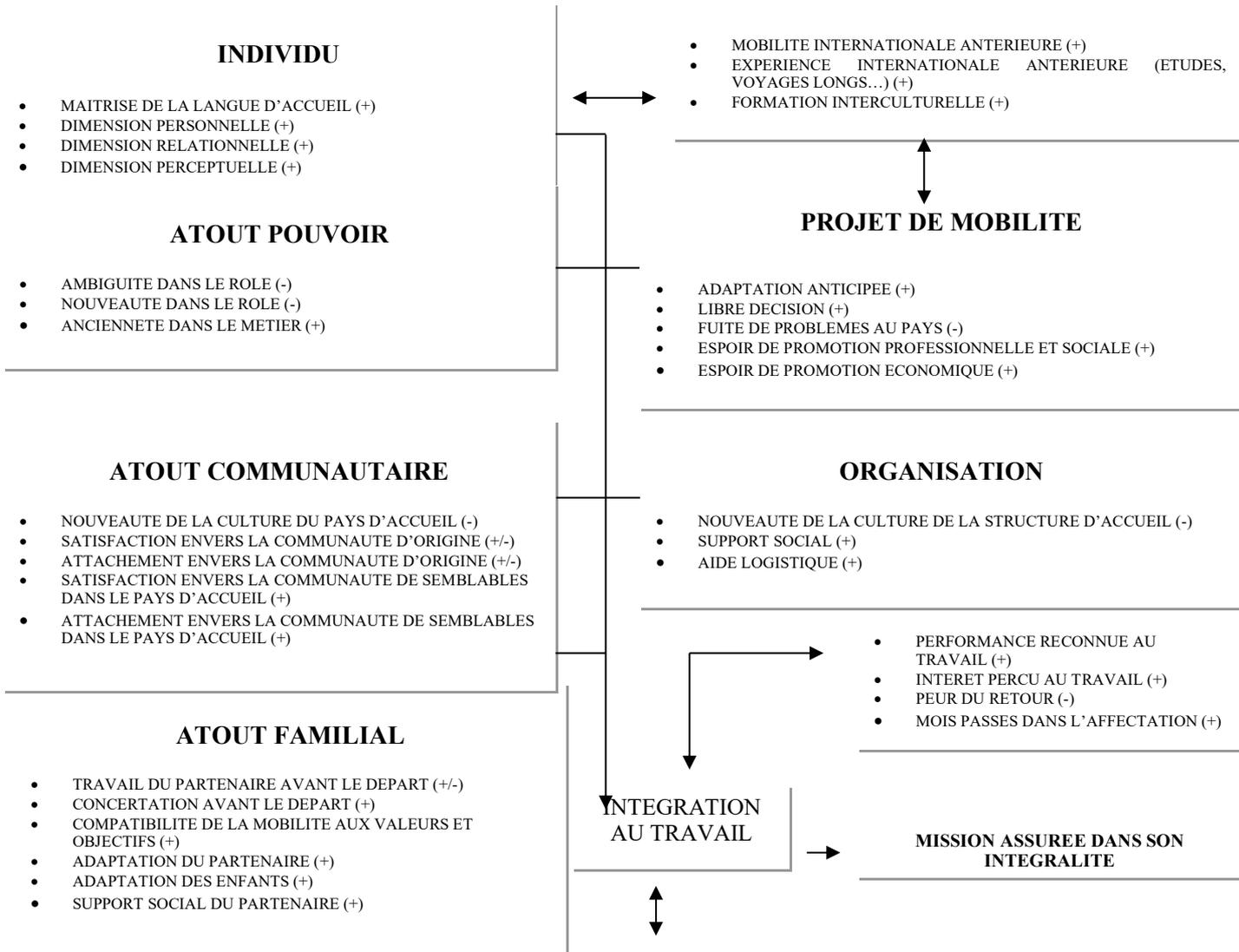
Les cadres internationaux, en entreprise, font vivre différentes formes identitaires encastrées, et dans ce jeu enchâssé, le registre de l'identité nationale ne disparaît pas et reste même souvent le niveau le plus fort mais il est loin d'être le seul. Traditionnellement, être chrétien ou musulman n'est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

le cadre d'une association de défense culturelle mais vécues comme des moments de ressourcement face à l'épreuve du dépaysement (P. PIERRE, 2001). On aurait donc tort de croire que « l'idéal connexionniste », décrit à grands traits au début de cette contribution, a envahi l'entreprise « mondialisée » pour faire disparaître les enracinements communautaires, culturels ou ethniques. Tort de croire que la demande de reconnaissance des salariés ne passe pas aussi notamment par les catégories de l'identification ethnique et du désir de « s'originer ».

L'important pour les salariés qui vivent une intense mobilité géographique et professionnelle, ce n'est pas ce qu'ils peuvent partager avec n'importe qui de manière interchangeable et au final anonyme, mais ce qui leur permet de s'identifier à un groupe, une histoire, une culture irremplaçable parce que vécue comme choisie et les entreprises les plus performantes le savent quand il s'agit d'intégrer, former, récompenser...

Derrière l'apparente homogénéisation des modes de vie, le partage des mêmes rythmes temporels dans les mêmes hôtels intercontinentaux et les mêmes compagnies aériennes, ce qui fait en réalité le trait commun de ces hommes et femmes mobiles, c'est aussi un travail incessant et parcellaire de mise en récit de leur existence professionnelle. Ce que révèle si bien l'expérience des cadres internationaux, c'est ce processus de construction de différents « mondes » qui ont un sens pour eux et au sein desquels ils se situent et situent les leurs : mondes professionnels, politiques, religieux, familiaux, associatifs... La mobilité internationale s'apparente à un récit que l'on se raconte à soi-même mais qui ne débouche pas toujours sur de la solidarité collective (il n'existe guère, par exemple, de syndicats de cadres internationaux), sur de l'amitié transfrontalière ou sur de la citoyenneté « multiple ». Elle est souvent porteuse d'une face sombre de l'esprit de conquête, faite d'isolement au travail, de difficulté à prendre pleinement forme dans le regard d'autrui. Les processus de construction de l'identité des cadres internationaux étudiés sont le plus souvent différents à la fois de ceux propres aux situations d'immigration du passé industriel, mais également de ceux propres aux expatriations de « longue durée » des années soixante vécues en entreprise ainsi que de certaines formes de mobilité professionnelle analysées au cours des années quatre vingt et quatre vingt-dix (R. SAINSAULIEU, 1991 ; C. DUBAR, 1991) ou par les résultats de recherche en management comparé (G. HOFSTEDÉ, 1980 ; P. D'IRIBARNE, 1989 ; C. BREWSTER et F. BOURNOIS, 1991 ; D. CAZAL, 1998).

## ANNEXE 2 : INTEGRATION AU TRAVAIL ET STRATEGIES IDENTITAIRES DES CADRES INTERNATIONAUX



### STRATEGIES IDENTITAIRES DES CADRES INTERNATIONAUX

ATOUT POUVOIR	-	+	+	++	+
ATOUT COMMUNAUTAIRE	++	++	-	-	--
ATOUT FAMILIAL	--	-	++	+	-
	STRATEGIE DE CONSERVATION ET DE REPLI ATOUR D'ELEMENTS CULTURELS D'ORIGINE  LES CONSERVATEURS	STRATEGIE DE REVENDICATION CULTURELLE ET D'AFFIRMATION D'UN SENTIMENT D'APPARTENANCE A UN GROUPE D'ORIGINE  LES DEFENSIFS	STRATEGIE D'EMPRUNTS ALTERNES ET DE MISE EN LIAISON « SYNCRETIQUE » D'ELEMENTS CULTURELS  LES OPPORTUNISTES	STRATEGIE D'ARTICULATION « SYNTHETIQUE » D'ELEMENTS CULTURELS  LES TRANSNATIONAUX	STRATEGIE DE CONVERSION A UNE CULTURE D'ADOPTION  LES CONVERTIS

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)

**ATOUT POUVOIR** : Ensemble des ressources détenues par l'acteur de la mobilité internationale dans l'espace de la prise de responsabilité dans l'entreprise et renvoyant à des facteurs liés notamment à la compétence dans l'emploi occupé, au statut hiérarchique, à la qualification dans l'organisation...

**ATOUT COMMUNAUTAIRE** : Ensemble de ressources détenues par l'acteur de la mobilité internationale dans l'espace de la communauté de semblables et renvoyant à des facteurs liés notamment à des réseaux sociaux porteurs d'une mémoire collective, d'une appartenance culturelle, d'un soutien social...

**ATOUT FAMILIAL** : Ensemble de ressources détenues par l'acteur de la mobilité internationale 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.

**ADAPTATION ANTICIPÉE** : Correspond à la dimension de l'adaptation qui commence et s'effectue dans la filiale d'origine (rôle important du témoignage des cadres expérimentés de retour au pays). Aboutissant à une appréciation réaliste des responsabilités et du niveau de performance attendu, elle aide à réduire l'incertitude.

**FORMATION INTERCULTURELLE** :

Pour R. L. TUNG (1981), les méthodes de formation doivent être contingentes à deux facteurs déterminants :

- le degré d'interaction interpersonnelle entre le cadre mobile et les « locaux » (dureté de la communication)
- la similarité entre la culture d'origine du cadre mobile et la culture d'accueil (dureté de la culture).

Un lien de corrélation positif existe, selon nous, entre l'intégration au travail et une formation interculturelle construite autour de films, ouvrages et briefing d'anciens sur la zone de mobilité internationale, mais également autour de situations véritables que les cadres mobiles pourront rencontrer au travail (jeux de rôles, voyages de courte durée...). Le degré de participation de la cellule familiale à ces formations joue également positivement.

**DIMENSION PERSONNELLE** :

M. MENDENHALL et G. 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 cadre 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.

**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.

**DIMENSION PERCEPTUELLE** : Comprend la capacité de percevoir, d'analyser les raisons du comportement des étrangers et de se délivrer des jugements ou comportements ethnocentrés.

**TRAVAIL DU PARTENAIRE AVANT LE DEPART** : 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.

**SUPPORT SOCIAL DU PARTENAIRE** : Concerne l'adaptation aux conditions de vie à travers les actions entreprises dans le domaine du logement, de la nourriture, du shopping, des loisirs, des soins, des formalités administratives...

**SATISFACTION ET ATTACHEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ D'ORIGINE** :

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 cadre international au sein d'un groupe particulier ayant des buts communs.

La question de « l'atout communautaire » se pose selon trois dimensions :

- La nouveauté de la culture du pays d'accueil par rapport au pays d'origine
- La satisfaction envers la communauté d'origine et envers la communauté de semblables dans le pays d'accueil
- L'attachement envers la communauté d'origine et envers la communauté de semblables dans le pays d'accueil.

**AIDE LOGISTIQUE ET SUPPORT 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...Peuvent être prodigués par l'entité d'origine ou d'accueil, le supérieur direct ou les collègues sur place.

## BIBLIOGRAPHIE

- A. TARRIUS, Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires, Editions de l'Aube, 2000.
- B. FERNANDEZ, Identité nomade. De l'expérience d'Occidentaux en Asie, Editions Anthropos, 2002.
- C. BREWSTER et F. BOURNOIS, « A European perspective on human resource management », Personnel Review, 20(6), 1991, pp4-13.
- C. CAMILLERI, « Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie », Stratégies identitaires, PUF, 2<sup>ème</sup> Edition, 1997.
- C. DUBAR, La socialisation, A. Colin, 1991.
- C. HAMPDEN-TURNER, « Vers une approche multiculturelle du bien-être et des valeurs », Personnel, n°327, Octobre 1991.
- D. CAZAL, « Culturalisme, comparaisons internationales et GRH : une analyse en termes de réflexivité », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 37, octobre 2000.
- D. CAZAL, « Cultures, institutions, interactions en management comparé : l'interprétation des différences internationales », IXème Congrès de l'AGRH, novembre 1998.
- E. ERIKSON, Adolescence et crise. La quête de l'identité, Flammarion, 1972.
- E. MUTABAZI, « Multiculturalisme et gouvernance des sociétés africaines », Sociologies Pratiques, APSE, numéro 5, 2001.
- F. TROMPENAARS, L'entreprise multiculturelle, Maxima-Laurent du Mesnil Editeur, 1994.
- F. OSTY, Le désir de métier. Engagement, identité, reconnaissance, Presses Universitaires de Rennes, 2003.
- G. HOFSTEDE, Culture's consequences, Sage, 1980.
- G. HOSFTEDE, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », Revue Française de Gestion, n° 64, Septembre 1987.
- G. LE BLANC, « Les identités incertaines. Le repérage des identités sociales dans les sciences humaines », Lignes, Octobre 2001.
- G. VINSONNEAU, Culture et comportement, A. Colin, 1997.
- I. MEYERSON, Les fonctions psychologiques et les œuvres, Albin Michel, 1948.
- J. F. CHANLAT et C. BARMEYER, « Cultures, nations et management », Management International, numéro 3, volume 8, 2004, p. XI.
- J. F. CHANLAT, « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », L'homme à l'échine pliée, Desclée de Brouwer, 1999.
- J. GOODY, L'Orient en Occident, Le Seuil, 1999.
- J. L. CERDIN, Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1, 1996.
- J. L. CERDIN, La mobilité internationale. Réussir l'expatriation, Editions d'Organisation, 1999.
- J. S. BLACK, H. B. GREGERSEN et M. MENDELHALL, Global Assignments : Successfully Expatriating and Repatriating International Managers, Jossey-Bass, 1992.
- J. S. BLACK, M. MENDENHALL et G. ODDOU, "Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives", Academy of Management Review, 16, 1991.
- K. OBERG, "Culture shock : Adjustment to new cultural environment", Practical Anthropologist, 7, 177-182, 1993.
- L. BELLENGER, Etre pro, ESF, 1992.
- L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999.
- M. L. HANSEN, "The Problem of the Third Generation Immigrant", Augustana Historical Society, 1938.
- M. MENDENHALL et G. ODDOU, "The Dimensions of expatriate acculturation. A review", Academy of Management Review, vol. 10, 1985.
- M. UHALDE et Collectif RITE, L'intervention sociologique en entreprise, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.
- M. VATZ-LAAROUSSI, Le familial au cœur de l'immigration, L'Harmattan, 2001.
- N. CLAVEL, « Le sentiment d'appartenance des immigrés ex - Yougoslaves en France », in Groupement de Recherche « Migrations Internationales et Relations Interethniques » du CNRS, Dynamiques migratoires et rencontres ethniques, Actes des Journées Universitaires d'Automne, Rennes, 15-16-17 Septembre 1997, L'Harmattan, 1998.
- P. C. EARLEY et E. MOSAKOWSKI, « Cultural intelligence », Harvard Business Review, Octobre 2004.
- P. D'IRIBARNE, La logique de l'honneur, Le Seuil, 1989.
- P. H. CHOMBART DE LAUWE, « Transformations, cultures et socialisation », Socialisations et cultures, Presses universitaires de Toulouse le Mirail, 1989.
- P. PIERRE, « Les cadres internationaux. Construction identitaire et mobilisation de l'ethnicité », Sociologies pratiques, numéro 4, Juin 2001.
- P. PIERRE, « La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français », Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Mai 2000.
- P. PIERRE, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Sides, 2003.
- R. A. SWAAK, "Expatriate failures : Too many, too much cost, too little planning", Compensation & Benefits Review, 27, 6, 1995.
- R. BASTIDE, Le proche et le lointain, Cujas, 1970.
- R. REICH, L'économie mondialisée, Paris, Dunod, 1991.
- R. S. ZAHARNA, "Selfshock, the Double Binding Challenge of Identity", International Journal of Intercultural Relations, n° 13 (4), pp. 501-526.
- R. SAINSAULIEU, Sociologie de l'entreprise et de l'organisation, PFNSP / Dalloz, 1991.
- R. SENNETT, Le travail sans qualités, A. Michel, 2000.
- R. WHITLEY, European Business Systems, Sage, 1992.

Y. T. LEE, "Person-environment fit, culture, and levels of analysis: a cross-cultural comparative study in Asian and European countries", *Thèse de Doctorat*, HEC Lausanne, 2004.

Y. T. LEE et A. M. GUENETTE, « Les programmes MBA soumis à la critique », *Revue Economique et Sociale*, n° 2, Juin 2003, p. 90.

W. G. ASTLEY et R. F. ZAMMUTO, "Organization science, managers and language games", *Organization Science*, vol. 3, n° 4, pp. 443-460.

---

<sup>i</sup> : Les extraits d'entretien de cette contribution résultent d'une large enquête ayant donné lieu, en 2000, à soutenance de thèse. 120 entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'une population de cadres et dirigeants d'une grande entreprise française du domaine de l'exploration-production pétrolière. 86 de ces entretiens, d'une durée de 1 heure 45 à 3 heures, ont été conduits avec des cadres « internationaux » (tous de sexe masculin, à l'exception de deux jeunes femmes évoluant dans les métiers de la finance). Par ce terme, nous entendons les cadres « non-français » qui vivent ou ont vécu, dans l'entreprise baptisée *Alpha*, l'expérience de la mobilité internationale depuis leur filiale d'origine, que celle-ci se soit déroulée en France (pour 70 d'entre-eux) ou dans une autre filiale de l'organisation étudiée (pour 16 d'entre-eux). Leur mobilité s'effectue donc avec un seul employeur au sein d'un marché interne diversifié leur permettant d'occuper plusieurs fonctions ou plusieurs métiers. L'ancienneté moyenne (en CDI) de ces cadres internationaux étudiés est de 11, 3 années ; le nombre moyen de séjours à l'étranger, de plus de trois mois, vécu par ces cadres est de 2, 3 et la durée moyenne du séjour à l'étranger est de 2, 6 années.

Sur 86 cadres internationaux interrogés, 5 % ont moins de 5 années d'ancienneté, 30 % entre 5 et 15 années, 35 % entre 15 et 20 années et 30 % ont plus de 20 années d'ancienneté (occupant le plus souvent des postes de Directeur de Filiale ou de Division Fonctionnelle).

Parmi les individus « mobiles » en entreprise, on pourrait distinguer, à grands traits, quatre types de dirigeants et cadres internationaux : les « transnationaux » qui occupent le sommet de la hiérarchie et qui vivent plus que d'autres dans les avions, les « multinationaux », voyageant plus épisodiquement, les cadres « locaux » dirigeant des étrangers et enfin les cadres « locaux » qui vivent seulement des formes « d'internationalisation sur place » sans face-à-face directs et prolongés avec des partenaires étrangers (dans des contacts largement médiatisés par les nouvelles technologies de l'information).

<sup>ii</sup> : L'une des principales restrictions apportées à la gestion de la mobilité internationale tient à l'évaluation de listes de compétences et d'aptitudes générales (gestion du stress, acuité perceptive, adaptabilité...) que les expatriés doivent sélectionner afin de faire face à une situation interculturelle. Certains praticiens se réfèrent à des traits de personnalité (flexibilité et sécurité intérieure) ou à des types d'identité. L'objectif est toujours de pouvoir faire agir en situation insolite ou d'incertitude en présentant une « bonne gestion sociale de soi », en possédant un large éventail de ressources cognitives, affectives et comportementales afin de minimiser malentendus et « incompréhensions interculturelles ».

<sup>iii</sup> : 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 peuvent aller jusqu'à la capacité d'improviser juste, voire de « mentir sans broncher » si cela est jugé nécessaire » (L. BELLENGER, 1992 cité par L. BOLTANSKI et E. CHIAPPELLO, 1999, p. 171).

<sup>iv</sup> : D. CAZAL pointe, à juste titre, le danger qu'il y a à se situer en position d'extériorité quand on veut appréhender les logiques culturelles, nationales ou ethniques qui gouvernent les manières locales d'agir en entreprise (2000, p. 9).

Il dénonce ce qu'il appelle un « culturalisme psychologique » qui affecte les sciences de gestion où « la culture devient une entité en soi, dotée de propriétés intrinsèques et susceptibles d'évoluer par elle-même. Elle se manifeste dans des valeurs qui se transmettent ou s'incarnent, voire par des cadres d'interprétation qui s'imposent aux acteurs » (*Idem*, p. 10).