

*La mobilité internationale des cadres change de visage. Du dirigeant nomade au manager local qui vit une « internationalisation sur place » grâce aux nouveaux outils de télécommunication, de plus en plus de cadres franchissent régulièrement les frontières de leur pays d'origine. Or, dans ce contexte, comment définir son identité culturelle pour ne pas risquer de se perdre ?*

## Quelle identité culturelle pour les cadres mobiles ?

Focus réalisé sur la base d'un entretien avec **Philippe PIERRE**, chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique du CNRS, et de ses publications, dont *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, SIDES, 2003, « Une internationale des cadres ou des cadres internationaux ? », *Management International*, HEC Montréal, 2004 et « International executives, identity Strategies and Mobility in China and in France », avec **Evalde MUTABAZI** et **Bernard FERNANDEZ**, *Asia Pacific Business Review*, janvier 2006.

**P**hilippe Pierre s'intéresse à la construction de l'identité professionnelle et sociale des cadres mobiles qui vivent, en entreprise, l'expérience de plusieurs séjours longs à l'étranger. La mobilité internationale est-elle un fardeau difficile à porter, qui contribue à brouiller l'identité des individus, ou au contraire une formidable opportunité, à la fois tremplin de carrière et source de précieux apprentissages pour être efficaces dans des contextes mondialisés ? Pour y répondre, Philippe Pierre revient sur les nouvelles formes de mobilité internationale et les défis d'intégration qu'elles posent avant, pendant et après l'expérience du travail en terre étrangère. Ce n'est pas le simple éloignement géographique qui risque de faire perdre au manager sa culture d'origine, et donc le menacer de se perdre lui-même ; mais bien les expériences négatives et conflictuelles qui affectent la représentation qu'il a de lui-même dans le milieu professionnel qui l'accueille. L'analyse de Philippe Pierre, forte d'une expérience de terrain en GRH et de nombreux travaux de recherche, doit permettre aux DRH chargés d'accompagner la mobilité internationale des cadres de réfléchir ...



... aux meilleurs moyens d'éviter les écueils de cette expérience enrichissante mais périlleuse.

### UN NOUVEAU PAYSAGE DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

Jusque dans les années 60, les cadres mobiles des plus grandes entreprises étaient plutôt associés soit à un membre du comité de direction d'une filiale, soit à la figure du « baroudeur », chargé du transfert de savoir-faire sur des marchés naissants ou des terrains difficiles à conquérir. Depuis les années 80, avec notamment l'essor des fusions-acquisitions<sup>1</sup>, l'influence d'experts mobiles, chargés d'établir des ponts entre deux cultures d'entreprises qui s'étaient rapprochées, s'est accrue. Sont apparus également de jeunes cadres à « potentiel », pouvant mener en deux années, par exemple, à des fins de formation accélérée, trois jobs différents dans deux pays distincts. En plus de leurs compétences techniques, qui les protègent souvent d'un échec immédiat à l'étranger, ces nouveaux cadres mobiles, pour réussir dans la durée,

*« Certains cadres mobiles sont ainsi toujours en dissonance et en résistance, c'est-à-dire en adaptation instable, vivant des problèmes d'intégration difficiles à partager avec leur hiérarchie. »*

devront montrer des qualités d'animateurs avec des équipes de différentes nationalités. Même si la durée des affectations à l'étranger s'est souvent réduite, ce type d'expérience reste envié car il favorise le développement d'un réseau personnel, et met à l'épreuve ses qualités personnelles, sans oublier l'acquisition de compétences linguistiques nouvelles ! Ainsi, la figure la plus valorisée des entreprises mondialisées est certainement celle de « l'agent de change », du cadre entre plusieurs « mondes professionnels », en prenant



Chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique (LISE/CNRS), **Philippe PIERRE** est également directeur de la formation d'une des divisions d'une grande entreprise française. Docteur en sociologie de l'entreprise de l'Institut d'études politiques de Paris, il enseigne dans plusieurs institutions internationales dont le Celsa-Paris, l'EM Lyon et MIME-HEC Bruxelles. Depuis plus de dix ans, ses intérêts de recherche en entreprise portent sur la gestion internationale des ressources humaines et la question de l'identité des cadres mobiles, le management interculturel ainsi que la sociologie de la mondialisation. Il est membre

du comité de rédaction de la revue *Sociologies Pratiques* et l'auteur de plusieurs ouvrages et articles, dont, avec Dominique Martin et Jean-Luc Metzger, *Les métamorphoses du monde, Sociologie de la mondialisation* (éditions du Seuil, 2003), et « The sociology of globalization: theoretical and methodological reflections », *International Sociology*, 21/4, juillet 2006.

soin de distinguer au moins quatre types de salariés plus ou moins mobiles :

- **les dirigeants nomades** qui occupent le sommet de la hiérarchie et vivent dans les avions, régulièrement mobilisés sur des projets de courte ou moyenne durée d'envergure mondiale ;
- **les cadres mobiles voyageant plus épisodiquement** et majoritairement dans une région géographique donnée ;

- **les cadres locaux** dirigeant des collaborateurs d'autres nationalités ;
- **les cadres locaux qui vivent seulement des formes « d'internationalisation sur place »** sans face-à-face directs et prolongés avec des partenaires étrangers, grâce aux nouvelles technologies de l'information. À la figure désormais classique de l'expatrié succède celle de « nouveaux acteurs de la mondialisation ». Avec elle vient le temps du management interculturel et du juste accompagnement des transferts pour les équipes RH.

### LA DIFFICILE ÉPREUVE DE LA MOBILITÉ : L'EFFET « CISEAUX »

Or, les managers ne sont pas interchangeables, capables, dès leur prise de poste, d'être sensibles aux différences culturelles de leurs milieux d'accueil. Ils évoluent dans les mêmes décors, les mêmes hôtels intercontinentaux, les mêmes séminaires de formation et utilisent les mêmes logiques de gestion (comme la pratique généralisée de la langue anglaise « simplifiée », l'utilisation accrue des systèmes d'information et des messageries de toutes sortes, le partage de mêmes indicateurs de gestion et de contrôle stratégique, etc.). Ils sont censés réussir à lier parfaitement culture du pays d'accueil, du pays d'origine, culture de l'entreprise, spécificités de la filiale, cultures de métiers, etc.<sup>2</sup>. Les choses sont, en réalité, plus compliquées, et aucun cadre international ne sort « indemne » de l'épreuve du dépaysement ! Certains cadres mobiles sont ainsi toujours en dissonance et en résistance, c'est-à-dire en adaptation instable, vivant des problèmes d'intégration difficiles à partager avec leur hiérarchie. Nombre d'entre eux vivraient un effet « ciseaux » entre une courbe de qualification professionnelle montante et celle descendante de la « disqualification sociale » dans leur nouveau milieu, liée à la difficulté

de faire reconnaître leur culture ou leur langue et de se faire comprendre. La mobilité internationale représenterait ainsi également, et cela est trop peu dit, un risque de confiscation temporaire de jouissance du « capital social »<sup>3</sup>.

### LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DES CADRES N'ÉTOUFFE PAS L'EXISTENCE DES CULTURES D'ORIGINE

Ainsi, ces cadres cherchent souvent à « bricoler » de façon stratégique leurs identités<sup>4</sup>. Il n'y a pas une « internationale » des cadres qui partagerait pour toujours les mêmes représentations et les mêmes pratiques managériales, mais des cadres internationaux qui veulent faire reconnaître leurs cultures et leurs manières souvent différentes de concevoir les affaires.

La mondialisation favorise peut-être les migrations, les échanges d'idées et les emprunts culturels, mais dans le même

temps, elle s'accompagne d'une réactivation des traits caractéristiques des communautés d'appartenance. Les entreprises, trop souvent, célèbrent l'abstraction, dissocient intellect et sensible, et s'opposent radicalement à toute lecture de la motivation au travail en termes « identitaires ». Or, par exemple, le projet de mobilité internationale peut en réalité être façonné par la mémoire des aïeux, par un rapport aux anciens ! Avec l'expérience du transfert international, les cadres sont souvent sur les traces d'un ancêtre qu'ils cherchent à retrouver. C'est une prédisposition mentale favorable, et même capitale, à la réussite de la mobilité géographique, mais qui est peu connue. L'identification nationale ou ethnique des cadres mobiles ne se dissout pas avec l'expérience répétée du voyage. Au contraire, elle peut même devenir un levier de réussite de l'expérience de la

mobilité. Pour mieux la cerner, Philippe Pierre propose une typologie de cinq postures de cadres mobiles, qui constituent des sortes de « bricolages » résultant de la complexité des appartenances sociales, culturelles et ethniques auxquelles il leur faut s'ajuster à l'étranger. ■

1. E. Mutabazi *et alii*, *Management des ressources humaines à l'international. Filiales, fusions, alliances et coopérations*, Eyrolles, 1994.
2. P. Pierre, « Mobilité internationale et identités. Cadres cosmopolites à la frontière de leurs cultures », *L'Autre, Cliniques, Cultures et Société*, numéro 9, volume 3, 2002.
3. P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Editions de Minuit, 1980 ; J. Y. Agard, *Ethnographie de la mobilité internationale. Le cas d'une multinationale française*, Thèse de Doctorat de sociologie, Paris 5, 2004.
4. P. Dupriez et S. Simons, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck, 2<sup>e</sup> édition, 2002.

## Les cinq profils de cadres mobiles

### ► LES CONSERVATEURS

- Ils vivent la mobilité internationale comme la récompense d'une carrière méritante.
- Ils souhaitent continuer d'entretenir le maximum de liens avec le pays et l'environnement familial et amical dont ils sont issus.
- Ils témoignent souvent d'un retranchement protecteur vers l'identité ethnique. Lors de leur mobilité internationale, ils paraissent diviser l'univers social en deux hémisphères : ils cherchent à garder intact les modes de pensée hérités de leur culture d'origine dans leur foyer familial, tout en adoptant à l'extérieur (principalement dans l'entreprise) les comportements minimaux exigés par la vie des affaires (sans apprendre généralement la langue du pays d'accueil, misant sur un « anglais international »).
- Leur projet : retourner dans leur pays d'origine pour y occuper un meilleur poste dans l'organisation.

### ► LES DÉFENSIFS

- La mobilité internationale éveille leur conscience d'une appartenance locale et le brassage interculturel aiguise leur sens d'une revendication culturelle.
- Contrairement aux « Conservateurs », ils prennent le risque de défendre leurs origines. Pleinement intégrés à l'activité de l'entreprise, ils se construisent en étrangers et y trouvent des moyens de se distinguer socialement. Prenant le risque de parler au nom de leurs racines, ils veulent infléchir les pratiques managériales (d'évaluation, de recrutement ou de gestion de carrière) en ce sens.
- Alors que la figure apatride du financier international ou du fonctionnaire européen jouent pour eux un effet repoussoir, nombre de « Défensifs » n'hésiteront pas à apparaître comme « l'Américain » ou « le Norvégien » de Paris, Londres ou Libreville, et à assumer cette identité toujours construite.
- Leur projet : devenir, de retour dans leur pays d'origine après plusieurs années de mobilité, des entrepreneurs locaux pour mettre à profit les compétences interculturelles que la mobilité internationale leur a 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 et sens patrimonial en un tout harmonieux.

### ► LES OPPORTUNISTES

- Ce sont surtout de jeunes cadres qui cherchent à « synchroniser » leurs comportements avec ce qu'ils saisissent d'une conduite type approuvée par leurs interlocuteurs.
- Pour eux, la participation ethnique n'acquiert tout son sens que mise en rapport avec une position sociale concrète dans l'entreprise ; l'observation de ces mêmes personnes dans le cadre de leur vie privée fait ressurgir certains aspects de la culture minoritaire dans les pratiques alimentaires, matrimoniales ou linguistiques, par exemple.
- Ils bénéficient fréquemment d'un environnement familial qui accepte la manipulation opportuniste des modèles culturels et permet, ce faisant, d'évacuer la possible culpabilité de tels arrangements avec soi et son passé. Le masque est en quelque sorte posé à la porte du foyer, à la différence de certains autres cadres qui doivent composer à la fois avec un pôle traditionnel de parents âgés, de jeunes cousins ou d'amis restés dans le pays d'origine et l'univers nouveau du contexte professionnel, des rapports avec l'administration du pays d'accueil ou de l'école des enfants.
- Leur effort consiste à résorber les dissonances, gérer les entrées-sorties de rôles. Mais il serait vain de considérer les « Opportunistes » comme des sujets ethniques et culturels vides. Toute identité de façade appelle la connaissance maîtrisée de différents comportements et suppose l'apprentissage minimal et limité d'un certain capital culturel et d'un registre d'identités disponibles.

### ► LES TRANSNATIONAUX

- Parce que leur univers familial leur a transmis très jeunes des valeurs cosmopolites, ils font figure d'héritiers.
- Cadres mobiles de « seconde génération », ils se différencient des cadres locaux qui vivent leur mobilité comme la récompense, en fin de course, d'une carrière méritante. Beaucoup d'entre eux ont poursuivi très tôt leurs études loin du foyer familial, hors de leur pays d'origine, au sein d'établissements universitaires réputés, accueillant des étudiants de toutes origines nationales.
- Ils peuvent ainsi appliquer en entreprise des comportements adaptés, tout un jeu tactique mis au point dans des structures scolaires relativement contraignantes, comparables à l'univers de l'entreprise.
- Ils sont généralement au moins bilingues, car issus d'un milieu où la diversité linguistique va de soi.
- Ils vivent l'épreuve de la mobilité internationale et le voyage comme un accomplissement de dispositions anciennes et non comme des déracinements temporaires vécus lors de la socialisation secondaire en entreprise.

### ► LES CONVERTIS

- Ils 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 (par exemple).
- 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 si l'entreprise qui les emploie est française par exemple.
- L'orientation dominante de leur conduite met en lumière le concept d'identité négative qui recouvre l'ensemble des traits que l'individu apprend à isoler et à éviter.
- Ils fournissent ainsi le meilleur exemple d'individus cherchant à rejeter une partie de leur histoire, dans un effort de réécriture personnelle.

De façon paradoxale, le cadre international est plus mobile que les autres et, en même temps, il se réfère souvent à une forme d'immobilité plus forte, « la part d'authenticité » avec laquelle il doit vivre ou qu'il doit revendiquer. D'autres parleraient de « sentiment de sécurité ontologique » (comment, par exemple, alors que je voyage plus de cent jours par an à l'étranger, préserver mon « italianité », si je suis originaire de Rome, et veux vivre mes relations familiales en accord avec mon éducation ?). Ainsi, pourquoi ne pas appréhender la personne mobile moins du point de vue de sa culture d'origine, ou

même de ses stratégies d'adaptation à sa « culture d'accueil », mais plutôt du point de vue de son « exil intérieur », son cheminement d'un lieu à un autre et la manière dont ce parcours s'inscrit dans son histoire professionnelle et affective ? Dans quel réseau de signifiante tel ou tel élément s'inscrit-il et comment prend-il vie dans l'histoire du sujet ? Les politiques de préparation à l'expatriation comme l'ensemble des actions de formation à l'interculturel ont tout intérêt à prendre en compte ces réalités sociopsychologiques peu connues qui viennent compléter la série des facteurs « objectifs » censés influencer en bien l'intégration à

l'étranger (comme la résistance physique et au stress, l'ancienneté dans le métier, une large concertation avec la famille avant le départ, l'inscription dans un réseau de contacts consolidé, la maîtrise de la langue du pays d'accueil, etc.). Les différents profils de cadres mobiles, quelle que soit leur nationalité, ont en commun une forme d'« exil intérieur » et une demande de reconnaissance adressée à tous les opérationnels. Ces constats s'inscrivent comme un précieux outil de GRH, une nouvelle grille de lecture de la diversité culturelle, pour accompagner judicieusement les nouveaux acteurs de la mobilité. ■