

Philippe PIERRE<sup>1</sup>

## LES VARIATIONS DE L'IDENTITE D'ELITES MONDIALISEES

### THE ELITES OF GLOBALISATION : WHAT IDENTITY CHANGES FOR THEMSELVES ?

Résumé de l'article :

La gestion de la mobilité internationale, pour les grandes entreprises, est devenue un enjeu stratégique. Elle met en scène, au niveau des discours, des salariés censés être parfaitement à l'aise à l'épreuve des voyages, « flexibles » et décidés à diriger leurs différentes existences que celles-ci soient personnelles, familiales ou professionnelles. Or, ces hommes (en large majorité) et ces femmes, individus dotés d'un important capital culturel, social comme d'un haut niveau de revenus, posent, en des termes nouveaux par rapport aux travailleurs immigrés de faible condition économique, le problème de la « multiplicité des allégeances » et de la construction identitaire du sujet entre plusieurs univers de normes (culture(s) d'entreprise, culture(s) du pays d'accueil, culture(s) du pays d'origine...).

Dans le double mouvement par lequel ceux-ci continuent à s'approprier l'esprit des communautés auxquelles ils appartiennent, et s'identifient, les cadres internationaux, plus que les autres, cherchent une saisie signifiante de leur propre vie et n'oublient pas le désir profond de se différencier. Ces acteurs cherchent la médiation de l'ethnicité (pôle de stabilité ontologique) pour affronter le tiraillement identitaire dans de meilleures conditions. A partir d'une enquête de terrain dans une grande compagnie pétrolière, nous montrerons que le brassage en équipes plurinationales, le vécu du déplacement géographique aiguisent le sens d'une revendication culturelle et balayent ainsi, de manière surprenante, l'idée d'une élite mondiale homogène.

The management of international mobility has become a vitally important part of the strategy of large multi-national companies. Because the idea of a cosmopolitan, self-reliant, clear-thinking individual (they run their own lives, decide their own futures, make their own moral choices which are then set into an ethical code etc.) has burgeoned, the repeated experience of international mobility that international executives live through means that the individual may well be living in conflict with previous identities. Underlying the immediate "adherence" demanded by managing bodies, a process of reflection takes place, during international mobility, which operates between the subjectivity of management, one's relationship with one's origins and the objectivity of one's social roles. At an individual level, being an international executive is a unique way of living the experience abroad, or rather, several different ways of experiencing identity strategies linked to the manipulation of one's ethnicity in a context of significant geographical and functional mobility. It is true to say that nobody stays long in an internationally mobile situation without running the risk of there being strong divergence between the domestic and residential worlds, the life of the community and the world of the company. This article has been written as a result of in-depth research into the way executives of a large French oil company built up their identities. Where a researcher in the social sciences might have expected to have found an homogenous international elite, international executives building an "international system", the heterogeneous nature of the identity strategies of international executives give the lie to the myth of the large company as a space for the irreversible assimilation of its members. At a time of globalisation, cultural and ethnic identities can become available resources for the use of those that might be termed new planetary executives. We can't define through a single world culture effacing ethnic roots and national differences.

---

<sup>1</sup> : Philippe PIERRE est chercheur au sein du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE/CNRS). Il a notamment publié, en 2003, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée (Editions Sides) et avec Dominique MARTIN et Jean-Luc METZGER, Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation (Editions du Seuil).

The double movement by which these “planetary” executives continue to appropriate the community spirit to which they belong and, at the same time, identify with professional roles by learning to play them, outside of their original context, in an individualised and efficient way, is a potential subject for study which has been little explored to date.

## LES VARIATIONS DE L'IDENTITE D'ELITES MONDIALISEES

“We must at present do our best to form a class who may be interpreters between us and the millions whom we govern ; a class of persons, Indian in blood and colour, but English in taste, in opinions, in morals and intellect” (Baron T. B. MACAULAY, Prose and Poetry, Harvard University Press, 1967, p. 729).

Le processus de mondialisation évoque fréquemment l'expansion planétaire de firmes capitalistes privées, les processus de fusions, absorptions et acquisitions d'entreprises, l'ouverture des marchés, la formation de zones commerciales régionales (ALENA, UE, Mercosur...) ainsi que la progressive montée en puissance d'un sous-groupe d'acteurs que l'on qualifie, à la hâte, d'élite et que l'on envisage comme un groupe social occupant les positions les plus élevées.

Avec près de 3 % de la population mondiale vivant hors de son pays d'origine, nous serions à l'heure d'une « immigration mondialisée » où espaces de départ et espaces d'arrivées se multiplient et s'élargissent : personnes diplômées et prolétaires, voulant sortir de leur condition, souhaiteraient s'employer partout et offrir, sur les différents marchés du travail, de nouvelles « compétences interculturelles ».

Face à ce mouvement, les grandes firmes capitalistes privées répondent aux universités et grandes écoles qui forment leurs étudiants par des séjours longs à l'étranger en cherchant à devenir un creuset d'intégration prioritaire de leurs salariés. Elle font, dans leur immense majorité, la promotion d'un discours qui en appellent à la mobilité géographique, au respect des cultures dans le management et valorisent donc des formules de migrations temporaires de durée variable vers des destinations nouvelles.

Un examen plus approfondi nous conduit à douter de ces dites réalités et plutôt à parler de « nouvelles élites mondiales », au pluriel, tirant profit des possibilités offertes par la mobilité, par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et y puisant des ressources (rhétoriques, culturelles, sociales ou financières) pour améliorer constamment leurs positions (J. L. METZGER et P. PIERRE, « En quoi le concept d'élite peut aider à analyser le processus de mondialisation ? », Recherches Sociologiques, numéro 1, Volume XXXIV 2003).

Ainsi, si l'on parle des informaticiens ou des médecins indiens demandés en Allemagne, en Californie ou encore en Arabie Saoudite, des infirmières sud-africaines appelées pour leurs compétences en Grande-Bretagne, la dynamique des flux migratoires se fonde de plus en plus sur la circulation au sein d'un espace géographique mondialisé « d'étrangers » de haut niveau social<sup>1</sup>. Ils possèderaient “ l'intuition immédiate ” des attentes individualistes des sphères économiques. Au sein de cette population, émergent les managers de grandes entreprises qui cherchent à pratiquer un « management interculturel » apparemment soucieux du respect des différences et des manières de conduire localement la vie des affaires. Parviennent-ils, pour autant, à élaborer une culture spécifique, indépendante de leurs ancrages d'origine, et à fonder une élite transnationale homogène en ses représentations comme en ses pratiques ? Nous ne le pensons pas.

Pouvoir se déplacer rapidement d'un point à l'autre du globe, pouvoir communiquer presque immédiatement par l'écrit, le son ou l'image, pouvoir satisfaire les besoins sociaux fondamentaux en s'insérant dans un marché ou en allant, hors de son propre pays, bénéficier de soins et de protections, seraient autant de données nouvelles, profitables, liées à la mondialisation, qui « démultiplient » les flux transnationaux et viennent aussi contester le rôle régulateur central de l'Etat-nation (D. WOLTON, L'autre mondialisation, Flammarion, 2003). La mondialisation apparaît ainsi porteuse d'un arrière plan culturel, d'une dimension rhétorique et politique de légitimation idéologique, mettant l'accent sur un homme neuf qui, prémuni du chauvinisme, bondissant par dessus les frontières, serait en train de croître dans les quartiers favorisés des mégapoles planétaires. Profitant des possibilités offertes par une nouvelle « ubiquité technologique » (téléphones portables, liaisons satellites, messageries...), par le fait d'être en communication sans être nécessairement en face-à-face, cet

homme est fier d'être relié et d'être mobile. Il s'affirme « citoyen du monde ». La diffusion de ce nouvel « imaginaire », que nous avons ailleurs qualifié de « globalitaire » (D. MARTIN, J. L. METZGER et P. PIERRE, Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation, Editions du Seuil, 2003), a fortement partie liée avec un processus de valorisation (réhabilitation ?) de l'entreprise comme institution sociale autonome, affichant sa vocation à prendre le relais des gouvernements nationaux (après la décolonisation) dans la construction d'un lien social supposé universel. Elle est donc largement portée par des personnes qui détiendraient l'heureux privilège de vivre à la frontière de leur culture, à la frontière entre cultures, et ce faisant, n'auraient pas peur de l'altérité parce que le métissage et la combinaison des cultures serait censé être le meilleur de leur existence même. A travers la constitution d'un espace temps singulier, une problématique de la transculturalité s'éclaire ainsi dans l'entreprise « mondialisée » pour ces managers « capables d'être d'ici et de là-bas à la fois, (...) d'entrer momentanément ou durablement dans des univers de normes qui leur sont étrangers sans pour autant quitter les leurs » (A. TARRIUS, Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires, Editions de l'Aube, 2000, p. 141).

En entreprise, ce n'est justement plus seulement la figure de l'immigré ouvrier, déraciné à Billancourt (R. SAINSAULIEU et A. ZEHRAOUI, Ouvriers spécialisés à Billancourt, L'Harmattan, 1996), gagnant son pain à la sueur de son front et cachant toujours ses origines culturelles et religieuses, ni plus seulement celle de marginaux renvoyés aux tâches les moins nobles pour les cultures agricoles, les mines, la domesticité ou les chantiers (A. SAYAD, La double absence, Seuil, 1999 ; S. ABOU, L'identité culturelle, Editions Anthropos, 1981 ; G. VINSONNEAU, Inégalités sociales et procédés identitaires, A. Colin, 1999), qui alimentent les recherches nouvelles sur l'identification ethnique en France. De manière croissante, les manipulations des identifications, entre tradition et modernité, sont le fait de cadres supérieurs mobiles ou de diplomates d'organisations transnationales (A. C. WAGNER, Les nouvelles élites de la mondialisation, PUF, 1998 ; P. PIERRE, « Les figures identitaires de la mobilité internationale. L'exemple d'une entreprise pétrolière », Sociétés contemporaines, 41-42, Octobre 2001).

Cet article porte précisément sur la question de l'identité et la façon dont elle se construit et se raconte. Une large enquête auprès de cadres « impatriés » (« non-français » en France) dans le secteur pétrolier fournit la base empirique de notre démonstration et vise à démontrer que derrière l'immédiate « adhésion » réclamée par les dirigeants, se dévoile, au cours de la mobilité internationale et de l'expérience du dépaysement, un travail réflexif entre la subjectivité de l'individu, son passé, ses origines, ses rôles professionnels et le caractère assigné de son statut social. Ainsi, « depuis quelques années », souligne J. F. CHANLAT (L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990), « l'image d'un individu écrasé par le collectif, socialement déterminé, cède en effet progressivement la place à une autre représentation : celle d'un individu qui participe à la construction et à la déconstruction de sa réalité, d'une personne qui est à la fois un sujet en acte et un acteur de son historicité ». Faisant nôtre cette approche sociologique de nature compréhensive, nous voulons reconnaître la pertinence d'un regard scientifique qui, à côté des classes sociales, de l'âge, du sexe ou de la place dans le processus de production, s'attache aux dissonances de l'identité des acteurs ainsi qu'à la part d'initiative créatrice, d'adaptation à la situation de travail d'un sujet « d'où tout part et en qui tout revient » (C. CAMILLERI, « La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir », Chocs de cultures, L'Harmattan, p. 24, 1989).

Pour y parvenir, nous recourons à des travaux qui ne s'inscrivent pas dans un seul champ académique du savoir (la sociologie, en l'espèce), et viennent contester la prétendue unicité de l'identité de l'individu dans le temps comme dans l'espace (configuration théorique universaliste et a-historique sur laquelle a tendance à s'adosser une grande partie des sciences sociales occidentales et de la littérature concernant le management comparé depuis 1960).

En effet, derrière l'apparente homogénéisation des modes de vie, le partage des mêmes rythmes temporels dans les mêmes hôtels intercontinentaux et les mêmes compagnies aériennes, ce qui fait en réalité le trait commun de ces hommes mobiles sinon dépayés, c'est peut être aussi un travail incessant et parcellaire de mise en récit de leur existence professionnelle. Les cadres internationaux semblent construire leur identité, en écrivant le texte de leurs actions au fil des contacts en terre

étrangère, en saisissant « l'Autre » en eux et pas simplement en traquant « le même » au cours du temps. La mondialisation ne parvient pas à étouffer la force des enracinements car les individus vont chercher à jouer de leurs appartenances et à faire des dimensions culturelles et ethniques, un des attributs du pouvoir dans la relation à autrui au travail.

- L'idéal connexionniste. De nouvelles « compétences interculturelles » célébrées dans l'entreprise mondialisée

*« 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 un responsable de formation en charge de « séminaires de préparation à la vie expatriée » dans une firme pétrolière française d'envergure mondiale<sup>2</sup>. Ce témoignage souligne le poids de difficultés vécues. Il contraste avec le fait que la mobilité internationale en entreprise apparaisse souvent comme une expérience mythifiée. Nulles fractures constatées de l'identité, nulle expérience malheureuse du cadre cosmopolite dans les discours des dirigeants. Au contraire, au travers de mobilités géographiques répétées, la socialisation professionnelle des cadres est envisagée, dans ce modèle mythifié de l'idéal connexionniste, comme un processus progressif leur permettant de développer continûment une grande capacité d'adaptation aux situations de travail avec des partenaires étrangers<sup>3</sup>.

Or, nous posons l'hypothèse que ce « schéma » promu par la majorité des dirigeants d'entreprise, où les processus de socialisation des cadres 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 ».

Les éléments de discours dominants sur une nouvelle entreprise « multiculturelle » valorisent une organisation multipolaire, « connectée » mais fédérée par une même culture, et qui serait portée au delà des frontières du pays d'origine par une élite constituée de cadres internationaux (S. SCHNEIDER et J. L. BARSOUX, Management interculturel, Pearson Education France, 2003 ; F. TROMPENAARS, Riding the waves of culture, The Economist Books, 1993). Ce discours traduit, non seulement, une propension du capitalisme à récupérer les 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 comme institution autonome à vocation d'émancipation (éthique) des individus, à l'égal de l'école, de l'église ou de l'armée... institutions traditionnellement constitutives de la société, au moment même où les nations occidentales n'ont précisément plus la puissance de leur défunt rayonnement colonial.

Dans la pratique pourtant, pour reprendre une distinction chère à H. ARENDT (The Origins of Totalitarianism, Brace and Company, 1951, p. 127), les firmes multinationales les plus prospères de notre temps se révèlent plus aptes à maîtriser l'art romain de bâtir un empire qu'à suivre le modèle grec de la colonisation<sup>4</sup>. Souvent, nous repérons l'adoption d'un double langage : celui d'un message universaliste proclamant l'égalité de tous les salariés d'une part (à chacun ses mérites selon ses origines, le lieu de son recrutement) et d'une réalité pratique marquée par l'infériorisation des filiales, des branches les moins efficaces, censées rattraper le retard (sur le « siège ») sans espoir d'y parvenir (avec l'idée sous-jacente de l'incompatibilité et de la persistance dommageable de certaines spécificités culturelles, nationales, religieuses, ethniques ou autres qui « perturbent » le business et les « synergies » dans les équipes plurinationales). Valorisant le plus souvent un modèle d'intégration à la firme « individuelle » (fondée sur les qualités du sujet) et non « communautaire » (fondée sur le registre des origines), nous pourrions dire, en forçant le trait, que le propre du management des multinationales, c'est son indifférence aux problèmes identitaires et des droits culturels (il n'y a pas de syndicats de cadres ou employés internationaux, pas de reconnaissance des langues régionales...). Les spécificités doivent s'exprimer dans l'ordre du domaine privé mais comment est-ce possible quand l'entreprise gère les aspects du déplacement et de l'installation du salarié et de sa famille ?

Pour qualifier la circulation « bienfaisante » de leurs ressources humaines, les dirigeants utilisent d'ailleurs souvent les images du système nerveux ou de l'univers neuronal. 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. 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 ». Ils deviennent alors des « manipulateurs de symboles » (R. REICH, L'économie mondialisée, Paris, Dunod, 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, circonstancielles, puis, intériorisées et comprises par les cadres internationaux, et deviennent finalement transposables et « mondialisées ».

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. CHIAPPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999). L'essentiel est pour chacun de maintenir sa capacité d'engagement sur des projets transitoires. En rupture avec un imaginaire (en perte) 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, « Le concept de carrière », Revue Française de Sociologie, 1960, n°1, pp. 73-80), 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<sup>5</sup>.

Dans la perspective des discours dominants que nous critiquons, les phénomènes relationnels au travail obéiraient aux mêmes lois que les sciences exactes. Il s'agit simplement d'en découvrir les règles. Tandis que les émotions, les sentiments pourraient toutes se traduire en équations et en statistiques, tandis que l'on pourrait cartographier les différentes manières de faire selon les contextes de management locaux, affectivité et sensibilité ressortiraient du domaine des passions qu'il s'agit de maîtriser en toutes circonstances. L'homme d'entreprise, s'il le veut, aurait prise sur ces forces qui ne lui sont donc pas « extérieures » et les difficultés de l'interaction entre sujets porteurs de cultures, en contexte multiculturel, disparaîtraient avec un peu de politesse, d'éducation et de « bonne volonté culturelle ». Dans cette logique, l'altérité culturelle n'existerait que comme variation de processus généraux fondés sur l'unité profonde du psychisme humain. L'idéal de la compétence interculturelle est le « global player » ou cadre cosmopolite chez qui on cherche à développer une flexibilité plus importante et aussi réduire le stress résultant de ses actions à l'étranger. Cette tendance des dirigeants d'entreprise à « naturaliser » les comportements au travail des cadres des firmes multinationales, à les envisager comme une catégorie homogène, sans « histoire », ralliée pour toujours aux exigences du capitalisme se retrouve également dans la majorité des travaux en sciences sociales. Ainsi, dans un ouvrage récent et important, J. PALMADE décrit un encadrement supérieur et d'autres salariés susceptibles de le devenir (« cadres moyens du tertiaire à haut niveau de formation ») qui se caractérise par une assez large adhésion à l'économie libérale et néo-libérale, par une valorisation des qualités d'adaptation et faisant de l'incertitude une norme à laquelle on doit se conformer. « Ces acteurs s'appuient sur une dynamique identitaire caractérisée par la rationalisation, la mise à distance des conflits entre les affects et la rationalité économique considérée comme « a-éthique » (M. WEBER), par une autonomisation entre la sphère privée et la sphère du travail, le Soi de la sphère privée et le Soi de la sphère économique. Le morcellement ici ne semble donner lieu à aucune « anxiété existentielle » » (L'incertitude comme norme, PUF, 2003, p. 279). Nous ne le pensons pas. Même pour les cadres les plus en vue<sup>6</sup>, la mobilité géographique et fonctionnelle, fait culminer le principe qui veut que « le changement soit l'essence même d'une carrière » (H. RAYMOND, « Les samouraïs de la raison. Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie »,

Sociologie du travail, Paris, n°4, 1982), et il nous semble parallèlement que les équations posées par le rapport aux origines gagnent à terme en « complexité », que la conscience vive d'être un individu « en voie de production de lui-même par lui-même », s'aiguise et débouche précisément sur une dimension anxigène. 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 » (L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999, p. 235). Les cadres (supérieurs) aussi ressentent un mode de dissociation se développant entre rationalités propres à chaque sphère de leurs existences (travail, famille, société globale), induisant une perte d'unité du Soi. La colonisation de leur « monde vécu » par la (froide) rationalité du monde du travail touche aussi les élites économiques salariées !



- Les cadres internationaux, tous étrangers à eux-mêmes ?

Les dirigeants en entreprise ont donc tendance à tenir comme loi générale des comportements que plus les conditions objectives d'exercice professionnel évoluent, plus les individus sont soumis de manière précoce à des expériences socialisatrices contradictoires hors de leurs contrées d'origine, et plus a tendance à s'affermir, chez les cadres internationaux, une capacité à faire face aux changements, et à s'instaurer un équilibre entre les diverses fracturations du Moi personnel et du Moi social. La conception managériale implicite qui découle de cette proposition est que l'accumulation des changements de modes de vie, des environnements de travail ou familiaux, fait que l'identité personnelle supporte de mieux en mieux les aléas de l'altérité et apprend à sauvegarder une cohérence à travers des dispositions transposables d'une sphère d'activité à une autre<sup>7</sup>.

Au mieux, les difficultés sont envisagées comme des ruptures dans les « routines de vie » (J. S. BLACK, H. B. GREGERSEN et M. MENDELHALL, Global Assignments : Successfully Expatriating and Repatriating International Managers, Jossey-Bass, 1992), entendues comme « programmations » mentales et comportementales acquises très tôt. Avec l'utilisation souvent abusive d'auteurs comme G. HOSFTEDE (« Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », Revue Française de Gestion, n° 64, Septembre 1987), C. HAMPDEN-TURNER (« Vers une approche multiculturelle du bien-être et des valeurs », Personnel, n°327, Octobre 1991) ou F. TROMPENAARS (L'entreprise multiculturelle, Maxima-Laurent du Mesnil Editeur, 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.

Aux prises avec différents milieux d'accueil, la mobilité internationale va pourtant ainsi inciter les cadres à reconnaître la présence en eux d'un étranger déprécié, aimé ou idéalisé, parfois à reformuler leur sentiment d'appartenance en acte de revendication<sup>8</sup>. Alors que la figure « apatride » du financier international ou du « fonctionnaire européen » jouent, pour certains cadres, un effet repoussoir, nombre d'entre-eux n'hésiteront pas à apparaître comme « l'américain » ou « le norvégien » de Port Harcourt, de Londres ou de Libreville. Dans nos enquêtes, les « racines » deviennent parfois plus importantes qu'une réussite sociale éloquente et l'épreuve d'une conversion obligée. Il s'agira, par exemple, pour certains cadres étudiés, avec la création d'entreprises locales dans le pays d'origine quelques années avant le moment du passage en retraite et le départ de la firme multinationale, parfois l'entrée en politique dans des partis progressistes, publiquement altermondialistes, dans des associations de défense de l'environnement, de mettre à profit des « compétences interculturelles » acquises par la mobilité internationale. Ces cadres savaient depuis longtemps qu'ils franchiraient le pas et viendraient contester les règles du jeu capitaliste. L'entreprise « multiculturelle » a généré là un type de sujet « oppositionnel ».

Dans un processus dialectique de tentative d'acquisition d'un « Je », celui qui se déplace pour découvrir le monde est le plus souvent découvert à son tour en ses différences (K. OBERG, "Culture shock : Adjustment to new cultural environment", Practical Anthropologist, 7, 177-182, 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 et qui « bougent » en même temps que la compréhension que l'on a de la société d'accueil. On peut bien parler de « self shock » comme R. S. ZAHARNA (« Selfshock, the Double Binding Challenge of Identity », International Journal of Intercultural Relations, n° 13 (4), pp. 501-526), 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, la culture devient autant un sujet qui se dit que ce qu'un observateur peut en dire.

Dans l'immense majorité des cas, les dissonances identitaires qui touchent les cadres internationaux sont tuées ou plutôt censées être « enveloppées » dans une culture commune de référence (« l'esprit » ou « la culture d'entreprise »), et chacun des cadres doit parvenir à assumer (en silence) 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 professionnelle d'accueil comme « étrangers » et dans la société d'origine parce que devenus « différents », perte progressive des enracinements sociaux, associatifs ou religieux...).

Pour les cadres internationaux, pourtant, se pose 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<sup>9</sup>. 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 ») (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. 263).

Confrontés à la même situation d'acculturation, nos enquêtes confirment que tous les individus ne feront pas le choix des mêmes stratégies identitaires. Face à la menace de l'altération, le sujet s'emploie à développer des procédés incitant l'autre à le reconnaître de la façon qui lui convient. Les individus ont tendance à recourir à des stratégies d'évitement des conflits en se préservant par le recours à une cohérence comportementale simple ou complexe, soit à adopter des stratégies de modération des conflits de codes. Sur ce point, C. CAMILLERI a distingué tout d'abord les conduites de ceux qui cherchent à occulter les contradictions entre codes originels et nouveaux codes, soit en s'enfermant dans un cadre culturel unique (la décoration de l'habitat montre, par exemple, comment l'espace peut être vécu comme une métaphore de ce qui se passe au pays des origines), soit en pratiquant l'alternance des codes selon les circonstances. C. CAMILLERI a su également distinguer les conduites de ceux qui affrontent les contradictions, les cadres hétérogènes, soit dans le sens syncrétique d'un bricolage indifférent à la logique rationnelle (de manière à maximiser les avantages offerts par l'un ou l'autre des systèmes culturels), soit dans le sens synthétique d'une liaison de traits empruntés aux codes culturels. Alors que les premiers ne se préoccupent pas de justifier nécessairement leurs manipulations, les seconds donnent l'impression d'individus qui ont des facultés de se couper d'eux-mêmes, de poser des cloisons avec ce qui dérange. Ils argumentent toujours comme cet homme qui soutiendra que tel item moderniste est déjà repérable dans le Coran.

Toutes les traversées de l'espace, tous les mouvements géographiques sont aussi des traversées des hiérarchies sociales, et toute mobilité est aussi l'objet de ce que les psychologues appellent un processus d'effectuation identitaire. L'obligation est forte de faire concorder ce que l'on pense de soi et ce que les autres pensent de vous. Plus, l'identité des cadres internationaux s'établit dans une tension entre ce qui est subjectivement revendiqué par le sujet et ce qui lui est socialement accordé par le milieu d'accueil. 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 » (« Transformations, cultures et socialisation », Socialisations et cultures, Presses universitaires de Toulouse le Mirail, 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, « Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie », Stratégies identitaires, PUF, 2<sup>ème</sup> Edition, 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, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Sides, 2003). Existe la possibilité d'une sorte de « jeu informationnel » (S. M. LYMAN et W. DOUGLASS, « Ethnicity : Strategies of Collective and Individual Impression Management », Social Research, XL, 1972) qui se joue à travers la communication des indices et des rôles (clues and cues) 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 » (P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, Théories de l'ethnicité, PUF, 1995, p. 166). 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, Le proche et le lointain, Cujas, 1970, p. 144). Un exemple, issu de nos enquêtes, nous est donné par le refus d'un cadre supérieur nigérian de prendre un avion pour une réunion au siège parisien de l'entreprise, prétextant, chose surprenante, qu'un sort avait été jeté sur l'avion par un membre d'une autre ethnie et n'hésitant donc pas à faire montre de croyances animistes au grand jour dans une entreprise pétrolière qui valorise « science » et « efficacité ».

Parce qu'il y a du « jeu dans le système », l'important n'est plus de déterminer les invariants culturels qui permettent de définir l'essence d'un groupe d'appartenance pour les cadres internationaux (la langue, la religion, la « personnalité de base »...) mais de saisir que la culture et l'identité ethnique obéissent à une règle de la boîte à outils, comme chez G. DEVEREUX. Plus la domination culturelle est forte au sein d'un milieu d'accueil, plus les gens auxquels s'applique l'exodéfinition sont contraints de la reprendre à leur compte et la transforme en s'y identifiant ou y résiste s'ils disposent de ressources d'adaptation<sup>10</sup>. Certaines stratégies sont ainsi des stratégies réactionnelles où, en ce sens, il est difficile de parler de « choix » (H. MALEWSKA-PEYRE, « La notion de l'identité et les stratégies identitaires », Socialisations et cultures, Presses Universitaires du Mirail, 1989, p. 325). Foisonnent des identités syncrétiques qui ne sont pas des identités en « sommeil », attendant dans l'ombre de se révéler. La construction de l'identité des cadres internationaux n'est pas non plus « double », entre passé et présent, entre culture du pays d'accueil et du pays d'origine... elle est « multidimensionnelle ».

Comme le souligne G. LE BLANC, immigrants et 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 » (« Les identités incertaines. Le repérage des identités sociales dans les sciences humaines », Lignes, Octobre 2001, p. 211). 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 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...).

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 en tant qu'être psycho-affectif et social. Parler de son identité pour le cadre gabonais, norvégien ou italien, expatrié pendant trois ans à Paris, à Luanda ou à Rome, revient à ne pas seulement s'envisager comme un « destin » mais à se pencher sur son passé, à aller quelque part à rebours de la logique de l'assimilation forcée 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 contexte interculturel, n'est pas immédiate, simplicité et primitivité du moi mais médiante, construite, complexe et « tardive » (I. MEYERSON, Les fonctions psychologiques et les œuvres, Albin Michel, 1948). La réflexivité est socialement déclenchée. C'est bien toujours secondairement que l'individu peut se rendre compte de la diversité des attitudes ou attributs qu'il possède et faire, pour partie, un travail « d'ajustement ».

- L'identité comme acte de narration des cadres internationaux.

Les artistes, on le sait, ont la capacité de faire naître ce que l'on peut appeler des scénarii interprétatifs de leurs existences mais ce privilège n'est pas le seul apanage des poètes, musiciens, écrivains, peintres... Dans cet article, nous voulons approfondir en quoi la construction de l'identité de cadres internationaux peut ou pas s'apparenter à un « bricolage », en relation avec ces « autres intérieurs », ces fantômes d'autrui que chacun porte en soi.

Un bricolage sans que les différentes stratégies de l'identité, que notre travail de recherche a consisté à tenter de reconstruire, ne soient jamais le résultat de finalités conscientes, clairement exprimées par les individus et ne consistent en des professions d'identité exprimées de façon claire. Comment la dimension narrative de l'identité forme, en cela, une composante essentielle et énigmatique du soi des cadres internationaux ? Selon quelles modalités ces individus font vivre une « conscience dialogique », un rapport de « non-congruence », pour reprendre les mots de P. RICOEUR, entre leurs propres vies et la réalité sociale avec un travail de l'événement en intrigue et de la contingence en histoire de vie ?

Les migrants de façon générale, et les cadres internationaux également, se trouvent contraints par leur état, 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, Le familial au cœur de l'immigration, L'Harmattan, 2001, p. 199). Les migrants et les cadres internationaux partagent cette nécessité de devoir aussi construire une « mémoire familiale », de veiller sur des aïeux qui vieillissent. 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 temps de l'adaptation au Brésil ont été difficiles en expatriation »* témoigne un cadre italien, aujourd'hui impatrié en France. *« J'étais parti seul et, dans mes moments de repos, je me souvenais de phrases du passé dites par des proches, des amis et j'entamais avec eux un drôle de dialogue à distance, tantôt à voix haute, tantôt à mi-mots. Je reprenais des conversations cessées des mois ou des années en arrière en jouant parfois plusieurs personnages et en me donnant le beau rôle ! Je me voyais faire et cela m'intriguait. Il me fallait ce dialogue pour me sentir mieux. J'anticipais aussi sur mes rencontres et notais sur un carnet ce qu'il ne fallait pas que j'oublie avec ceux que j'aimais ou avec qui je travaillais. Je gagnais du temps à moi sur le temps qui passe ».*

La production du sens dans une forme de récit révèle l'activité des cadres internationaux, narrateurs qui ordonnent, dans une totalité intelligible, chacun des éléments de leurs expériences selon la perception qu'il ont d'eux-mêmes et du déroulement cadencé de leur existence. Cette construction du sujet comme être social singulier s'opère sur le terreau de la pluralité des discours d'autrui. Il conviendrait en cela de parler de « fable de la vie » que les cadres internationaux se racontent autour de figures limitées d'identification, d'« illusion biographique » en ce sens que « l'individu doit en effet parvenir à la forger avec un maximum d'éléments crédibles tirés de son histoire » (J. C. KAUFMANN, Ego. Pour une sociologie de l'individu, Nathan, 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 apparaît fort chez les cadres internationaux.

Ce que montre précisément les cadres internationaux, c'est que s'identifier, c'est peut être d'abord « se mettre en mots » (C. DUBAR, La crise des identités, PUF, 2000, p. 203). « Toute histoire de la vie est une écriture de la vie, c'est à dire une construction et une appropriation par le langage » (C. DELORY-MOMBERGER, Les histoires de vie, Anthropos, 2000, p. 169). Parce que, selon l'expression de S. FREUD, « le Je n'est pas un », l'identité personnelle des cadres internationaux a, plus que d'autres populations, besoin d'être déchiffrée et racontée<sup>11</sup>.

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.

Pour les élites immigrées comme pour les cadres 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 capable d'imposer la convenance de ses allers-retours, de ses entrées-sorties, entre mondes désignés comme différents » (A. TARRIUS, Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires, Editions de l'aube, 2000, p. 8). Face à cette quête permanente de soi à partir des événements temporels constituant le « soi-même », O. REVEYRAND-COULON présente un intéressant modèle d'intégration du changement culturel du migrant (O. REVEYRAND-COULON, « Quelques réflexions sur le devenir de l'identité de migrant », Socialisations et cultures, Presses Universitaires du Mirail, 1989, p. 342). Celui-ci « n'abandonnera en rien ce qui l'a fait antérieurement, au contraire, il composera à partir de ce substrat. Ces intégrations supplémentaires, pour certaines mimétiques et pour d'autres introjectées, se feront, pour ainsi dire en une courbe évolutive 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 » (Idem, p. 342).

Les cadres 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 la vivre ! Créer quelque chose d'original dans son identité est un besoin fondamental de l'homme et ce besoin touche aussi les cadres internationaux en entreprise.

- L'enjeu de la reconnaissance du jeu autour des appartenances d'élites mondialisées.

Dans les entreprises « mondialisées », le sujet est plus « auteur » que « personnage », en quoi il doit sans cesse choisir des unités narratives et les agencer entre-elles. 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... (C. DUBAR, La crise des identités, PUF, 2000, p. 207). La mobilité internationale s'apparente à un récit que l'on se raconte à soi-même mais qui ne débouche que rarement sur de la solidarité collective (il n'existe guère, nous l'avons dit, 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 et de souffrance au travail, de difficulté à prendre forme dans le regard de l'Autre.

Les cadres internationaux présentent donc, là où on ne les attendait pas, et sous un jour différent des classes populaires, 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 salariés, émergence de temps sociaux différents liés à la flexibilité, à la réduction des temps de travail et à la mobilité des parcours.

Tandis qu'aurait (peut être) tendance à s'unifier les représentations et les pratiques professionnelles d'une petite élite cosmopolite de grands dirigeants, les cadres internationaux ne cesseraient pas de revendiquer leurs racines territoriales, ethniques ou religieuses. On aurait donc tort de croire que l'idéal connexionniste 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. L'important pour le salarié en entreprise, ce n'est pas ce qu'il peut partager avec n'importe qui de manière interchangeable et au final anonyme, mais ce qui lui permet de s'identifier à un groupe, une histoire, une culture irremplaçable parce que vécue comme choisie.

La (fausse) citoyenneté indifférenciée des entreprises occulte trop souvent les dimensions sociales et culturelles et en cela, n'est pas un ressort puissant de mobilisation des énergies productives. Les cadres mobiles recherchent « une autre scène d'attachement et de profondeur » (R. SENNETT, Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité, Albin Michel, 2000) que celle de l'entreprise et sur une de ces scènes, s'exprime la sécurité ontologique procurée par le rapport imaginaire aux origines culturelles. Cela s'apparente au processus de « s'originer », de prendre modèle « ethnique », de s'en détacher et aussi de jouer avec. Ces individus reviennent constamment sur leur propre expérience pour se ressaisir dans un va et vient sécurisant, parfois compulsif.

Les cadres internationaux font vivre différentes formes identitaires encadrées, et dans ce jeu enchâssé, le registre de l'identité nationale ne disparaît pas et reste même souvent le niveau le plus fort 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, « Les cadres internationaux. Construction identitaire et mobilisation de l'ethnicité », Sociologies pratiques, numéro 4, Juin 2001).

Au final, nos travaux militent pour reconnaître l'importance des phénomènes de dissonances liés à l'ethnicité qui, à côté des classes sociales, de l'âge, du sexe ou de la place dans le processus de production, structurent l'identité des acteurs et influent sur leur capacité d'initiative. C'est une conception relationnelle, fragmentaire et stratégique de l'identité à laquelle nous invitons dans cet article. Notre diagnostic des remaniements de l'identité nous amène à conclure sur la variété des paramètres difficilement modélisables qui fondent les relations interculturelles, son caractère

imprévisible, à chaque fois recommencée, profondément « situationnelle » parce que la signification n'est pas un « donné » mais une « émergence » de sens. Les cadres internationaux n'ont pas de nature, ils ont, ils sont une histoire.

En entreprise, il conviendrait de penser la nature de l'homme qui voyage non plus comme une constante abstraite définie rationnellement mais davantage comme une virtualité qui se déploie en une multitude de manifestations. Dans cet article, nous avons abordé la question de l'identité uniquement du point de vue des cadres et de leur vie propre. Un travail plus approfondi pourrait mettre en rapport cette construction identitaire avec la nature du travail effectué ainsi qu'avec les formes d'organisation du travail et la stratégie des entreprises, comme autant d'éléments de contexte qui pèsent sur la construction et l'expression des identités<sup>12</sup>. Il est temps d'opérer le passage d'un « positivisme managérial » qui soumet l'explication du fait humain aux déterminismes sociaux et nationaux à une compréhension du sujet « de l'intérieur ». Comprendre que les cadres internationaux sont producteurs et destinataires d'actes doués de sens répondant à des valeurs et à des finalités, c'est comprendre, par exemple, que l'essentiel des actions de formation en entreprise pour les futurs expatriés devraient poursuivre pour but de susciter des attitudes de réflexivité sur leurs parcours de vie afin de les aider à être conscient de leurs propres processus d'apprentissage.

R. OTAYEK a raison d'écrire que la fabrication du discours identitaire est perçue le plus souvent, dans la mondialisation, comme le fait des masses les plus populaires (R. OTAYEK, Identité et démocratie dans un monde global, Presses de Sciences-Po, 2000, p. 88). Nos travaux démontrent que certaines élites cherchent à maîtriser la formalisation du récit ethnique (à travers mythe d'origine, héros, symboles, rituels, pratiques collectives...), façonnant une « mémoire » et signant une pluri-appartenance d'ordre historique. Dans l'activité d'appropriation (culturelle) du collectif dans l'entreprise « mondialisée », les opérations de transformation, d'innovation, ne disparaissent pas au profit de celle de conformisation. L'idéologie managériale dominante, oublie que ce qui nous sépare, et non pas ce qui nous fait ressembler toujours davantage les uns aux autres, possède toujours une valeur. Cette idéologie du cadre « citoyen du monde » est celle de gens qui ont les ressources pour « braconner leurs identités » sans être déstabilisé, pour asseoir leur pouvoir de domination, et dans ce monde, il n'y a de cosmopolitisme que pour ceux qui en profitent (les grands tirent une partie de leur puissance de l'immobilité des petits) (D. WOLTON, L'autre mondialisation, Flammarion, 2003, p. 50).

Rendre clair les nouvelles formes de mobilisation psychique induites par davantage d'autonomie, trouver des formes de rétribution matérielle ou symbolique réelles, tel est aussi sûrement un des enjeux d'un management interculturel qui ne soit pas simple manipulation idéologique.

## Bibliographie

- A. C. WAGNER, Les nouvelles élites de la mondialisation, PUF 1998.
- A. SAYAD, La double absence, Seuil, 1999.
- A. TARRIUS, Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires, Editions de l'Aube, 2000.
- Baron T. B. MACAULAY, Prose and Poetry, Harvard University Press, 1967.
- C. CAMILLERI, « Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie », Stratégies identitaires, PUF, 2<sup>ème</sup> Edition, 1997.
- C. CAMILLERI, « La communication interne dans la perspective interculturelle », Chocs de cultures, L'Harmattan, 1989.
- C. CAMILLERI, « La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir », Chocs de cultures, L'Harmattan, p. 24, 1989.
- C. DELORY-MOMBERGER, Les histoires de vie, Anthropos, 2000.
- C. DUBAR, La crise des identités, PUF, 2000.
- C. HAMPDEN-TURNER, « Vers une approche multiculturelle du bien-être et des valeurs », Personnel, n°327, Octobre 1991.
- C. ROLLOT, « Les cadres ne s'expatrient plus, ils deviennent mobiles », Le Monde Emploi, mercredi 16 juin 2004.
- D. MARTIN, J. L. METZGER et P. PIERRE, Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation, Editions du Seuil, 2003.
- D. WOLTON, L'autre mondialisation, Flammarion, 2003.
- F. TROMPENAARS, L'entreprise multiculturelle, Maxima-Laurent du Mesnil Editeur, 1994.
- F. TROMPENAARS, Riding the waves of culture, The Economist Books, 1993.
- 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, Inégalités sociales et procédés identitaires, A. Colin, 1999.
- H. ARENDT, The Origins of Totalitarianism, Brace and Company, 1951.
- H. MALEWSKA-PEYRE, « La notion de l'identité et les stratégies identitaires », Socialisations et cultures, Presses Universitaires du Mirail, 1989.
- H. RAYMOND, « Les samouraïs de la raison. Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », Sociologie du travail, Paris, n°4, 1982.
- I. MEYERSON, Les fonctions psychologiques et les œuvres, Albin Michel, 1948.
- J. C. KAUFMANN, Ego. Pour une sociologie de l'individu, Nathan, 2001.
- J. F. CHANLAT, L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990.
- J. L. METZGER et P. PIERRE, « En quoi le concept d'élite peut aider à analyser le processus de mondialisation ? », Recherches Sociologiques, numéro 1, Volume XXXIV 2003.
- J. PALMADE, L'incertitude comme norme, PUF, 2003.
- J. R. TREANTON, « Le concept de carrière », Revue Française de Sociologie, 1960, n°1, pp. 73-80.
- J. S. BLACK, H. B. GREGERSEN et M. MENDELHALL, Global Assignments : Successfully Expatriating and Repatriating International Managers, Jossey-Bass, 1992.
- K. C. PRAHALAD et Y. L. DOZ, Multinational mission : Balancing local demands and global visions, The Free Press, 1997.
- K. OBERG, "Culture shock : Adjustment to new cultural environment", Practical Anthropologist, 7, 177-182, 1993.
- L. BELLENGER, Etre pro, ESF, 1992 cité par L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999.
- L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999.
- L. CADIN, A. F. BENDER et V. de SAINT-GINIEZ, Carrières nomades, Vuibert, 2003.
- 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.
- O. REVEYRAND-COULON, « Quelques réflexions sur le devenir de l'identité de migrant », Socialisations et cultures, Presses Universitaires du Mirail, 1989.
- P. H. CHOMBART DE LAUWE, « Transformations, cultures et socialisation », Socialisations et cultures, Presses universitaires de Toulouse le Mirail, 1989.
- 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, « Les cadres internationaux. Construction identitaire et mobilisation de l'ethnicité », Sociologies pratiques, numéro 4, Juin 2001.
- P. PIERRE, « Les figures identitaires de la mobilité internationale. L'exemple d'une entreprise pétrolière », Sociétés contemporaines, 41-42, Octobre 2001.
- P. PIERRE, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Editions Sides, 2003.
- P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, Théories de l'ethnicité, PUF, 1995.
- R. BASTIDE, Le proche et le lointain, Cujas, 1970.
- R. OTAYEK, Identité et démocratie dans un monde global, Presses de Sciences-Po, 2000.
- 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).
- R. SAINSAULIEU et A. ZEHRAOUI, Ouvriers spécialisés à Billancourt, L'Harmattan, 1996.
- R. SENNETT, Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité, Albin Michel, 2000.
- S. ABOU, L'identité culturelle, Editions Anthropos, 1981.
- S. M. LYMAN et W. DOUGLASS, « Ethnicity : Strategies of Collective and Individual Impression Management », Social Research, XL, 1972.
- S. SCHNEIDER et J. L. BARSOUX, Management interculturel, Pearson Education France, 2003.
- Y. PESQUEUX, Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie, Editions Ellipses, 2000.

<sup>1</sup> : En France, ce sont les classes supérieures qui contribuent le plus fortement à l'augmentation des effectifs des actifs étrangers (« impatriés »). Entre 1982 et 1990, les effectifs des cadres étrangers ont presque doublé passant de 50 700 à 92 000 personnes (+ 81,5 %), alors que ceux des autres actifs étrangers ont cessé de progresser (+ 0,8 %, pour une population totale de 1 619 600 actifs étrangers) (INSEE, 1992). En 1995, d'après l'enquête Emploi, près de 10 % des immigrés sont des cadres et professions intellectuelles supérieures (INSEE, 1997) (A. C. WAGNER, Les nouvelles élites de la mondialisation, PUF 1998, p. 21). D'après le Ministère des Affaires Etrangères et une estimation de l'APEC en 2003, 139 000 cadres français (« expatriés »), soit 4, 6 % de cette population, travaillent à l'étranger. C'est la population des employés expatriés qui a d'ailleurs le plus fortement progressé (+ 25 %) et non celle des cadres (+ 22 %) (C. ROLLOT, « Les cadres ne s'expatrient plus, ils deviennent mobiles », Le Monde Emploi, mercredi 16 juin 2004, p. VI).

<sup>2</sup> : Les extraits d'entretien de cet article résultent d'une large enquête ayant donné lieu en 2000 à soutenance de thèse (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).

120 entretiens semi-directifs ont été menés, en 1993 et 1994, 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 dérouler 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 (On s'intéressera ici à la figure des « migrants » proposée par L. CADIN, A. F. BENDER et V. de SAINT-GINIEZ, Carrières nomades, Vuibert, 2003).

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).

<sup>3</sup> : 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 ». Beaucoup de praticiens se réfèrent à des « traits de personnalité » tels que la « flexibilité », la « sécurité intérieure » mais aussi la gestion du stress, l'acuité perceptive, l'adaptabilité...

---

<sup>4</sup> : Entre organisation « ethnocentrique », « polycentrique », « géocentrique » ou encore « régiocentrique », les sciences de gestion illustrent que les options d'intégration des filiales sont nombreuses et posent notamment la question de l'interaction qui existe, dans les pratiques locales des firmes, entre les éléments de culture nationale et les outils de gestion envisagés comme des instruments de gouvernement (K. C. PRAHALAD et Y. L. DOZ, Multinational mission : Balancing local demands and global visions, The Free Press, 1997 ; Y. PESQUEUX, Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie, Editions Ellipses, 2000).

<sup>5</sup> : On assiste dans les grandes entreprises en France, depuis une quinzaine d'années, à une baisse des durées d'expatriation, une croissance des formes de quasi-mobilité (par exemple, du commuting en Europe avec des retours possibles en train ou en avion le week-end au foyer, des déplacements frontaliers faisant la navette quotidienne entre le domicile dans un pays et le bureau dans un autre, voire des déplacements de très courte durée usant de moyens informatiques nouveaux) pour des cadres plus jeunes qu'autrefois et aussi à des formes de recomposition de la cellule familiale en fonction des mobilités (mise à distance éducative des enfants dans des lycées et collèges internationaux en fonction du type de pays d'accueil et de son caractère « dangereux », double carrières des expatriés liée à un phénomène d'endogamie propre aux grandes écoles et universités...).

<sup>6</sup> : 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-face directs et prolongés avec des partenaires étrangers (dans des contacts médiatisés par les nouvelles technologies de l'information).

<sup>7</sup> : Corrélativement, les dirigeants auraient tendance à réfuter le postulat qui veut que plus les cadres internationaux évoluent au sein de contextes culturels différenciés, très éloignés du contexte subjectif, affectif et cognitif où ils ont été socialisés jeunes, plus se fragilise leur équilibre identitaire et plus s'induit en eux une insécurité existentielle. Pareille hypothèse voulant que se soit au sein de son système culturel d'origine que le sujet "trouve spontanément les meilleures conditions pour être lui-même et se réaliser au mieux (...). Système qui a accompagné ses relations de base avec sa mère et sa famille ; qui lui fournit ses motivations les plus efficaces, les signifiants (dont la langue) les mieux ajustés à ce qu'il veut signifier, les types d'apprentissages auxquels il a été accoutumé ; qui lui permet le mieux, de ce fait de réussir dans ses entreprises et d'atteindre les meilleures performances" (C. CAMILLERI, « La communication interne dans la perspective interculturelle », Chocs de cultures, L'Harmattan, 1989, p. 390).

<sup>8</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, Etre pro, ESF, 1992 cité par L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999, p. 171).

<sup>9</sup> : C'est, dans cette perspective, que l'on doit prendre note de l'accroissement des pratiques de coaching pour les expatriés, de la professionnalisation des services de formation à l'interaction interculturelle, des départements de gestion administrative de la mobilité... Autant de situations de travail où les intervenants professionnels, à des fins de gestion efficace, s'attachent à faire « ré-émerger » des moments forts de ruptures biographiques (départ initial du pays d'origine, s'il existe ou est perçu comme tel, et retours épisodiques au pays) et des situations sociales (scolaire, professionnelle, de mobilité résidentielle, de sociabilité religieuse ou associative) supposées décisives dans l'expérience intime de l'altérité et des « chocs acculturatifs ».

<sup>10</sup> : Les modalités d'intégration au travail et de socialisation des cadres internationaux nous apparaissent d'abord tributaires de trois dimensions :

- le degré de pouvoir entretenu dans les relations de travail,

- la nature des liens communautaires (entre co-ethniques) en dehors de l'entreprise et qui permet d'assurer un décodage progressif des mœurs de la société d'accueil,

et enfin, les ressources conférées par la cellule familiale élargie (P. PIERRE, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Sides, 2003).

<sup>11</sup> : « Le cœur du processus relationnel est bien d'abord l'intériorisation active de l'autre en soi, en même temps que la reconnaissance de « soi-même comme un autre » au centre du processus biographique intime, médiateur du « il ou elle » (qui est parfois un « tu ») entre le soi-même réflexif (« avoir quelqu'un à qui parler ») et le soi narratif (« se raconter à partir de l'autre »), dans un projet de vie partagée » (C. DUBAR, La crise des identités, PUF, 2000, p. 213).

<sup>12</sup> : P. PIERRE, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Editions Sides, 2003.