

LES CADRES INTERNATIONAUX, CONSTRUCTION IDENTITAIRE ET MOBILISATION DE L'ETHNICITE

Philippe PIERRE¹

Au travers de différentes opérations d'investissements (filialisations, fusions, participations, accords de licence ou d'assistance technique...), en des sous-sols éloignés du pays de leur création, l'industrie pétrolière, terrain d'enquête de cet article, illustre l'obligation faite aux grandes entreprises de chercher la richesse "là où elle se trouve". Cette internationalisation des sites de production mais aussi des circuits de distribution conduit, pour le chercheur en sciences sociales, à s'interroger sur les conditions de mobilisation d'un personnel hétérogène, d'un point de vue culturel, autour d'objectifs partagés conférant un sens commun à l'action².

L'accroissement des recrutements et de la mobilité internationale de personnel dans ces firmes du secteur pétrolier souligne la nécessité nouvelle de "trouver les moyens de fonder le système social des rapports de travail en organisation sur une plus grande pluralité d'acteurs qu'à d'autres époques"³. L'enjeu n'est plus celui du simple accueil des cadres d'origine étrangère à l'intérieur d'un système qui annule les différences culturelles, mais celui de leur collaboration durable⁴.

Depuis la fin des années soixante-dix, dans la plupart des groupes pétroliers, on peut soutenir en effet que se fait jour une évolution des modalités du transfert technologique et managérial du siège vers les filiales avec les plus grandes possibilités de travail à distance, les politiques de quotas instaurées par les gouvernements des pays d'implantation (soucieux de défendre l'accès aux responsabilités des locaux), la réduction des coûts de la mobilité internationale et le déclin de "l'affectation longue durée" en famille à l'étranger. Au sein de ces firmes, la constitution de procédures budgétaires écrites, homogènes et uniformisées, de systèmes de reporting et d'audits pour guider l'action d'unités interdépendantes au niveau mondial ne représentent plus qu'un des aspects des mécanismes de coordination. Ceux-ci s'appuient aussi sur ce que J. F. HENNART appelle "les processus de socialisation qui consistent à fortifier, développer une culture organisationnelle grâce aux mobilités géographiques, au management des itinéraires de carrière, aux systèmes de rémunération et de récompenses"⁵. Le personnel international peut alors être comparé, par son importance et la vivacité des contacts souterrains, hors des structures formelles qu'il est censé entretenir, à une bonne partie du "système nerveux" de l'organisation.

Partout, le constat doit être fait d'un passage progressif d'un système "classique" d'expatriation (visant à combler des compétences défailtantes dans les zones où l'on expatrie, à pallier des défauts de formation aux métiers de l'entreprise et à apporter enfin une fidèle représentation des intérêts de la "société mère") à l'enjeu de l'appropriation et de la diffusion des technologies complexes, grâce à un corps plurinationnel de spécialistes

¹ : Docteur en Sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur du Personnel de Prestige et Collections International (Groupe L'OREAL) et Chercheur en sociologie de l'entreprise au sein du Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (CNRS).

² : S. C. SCHNEIDER et J. L. BARSOUX, *Managing Across Cultures*, Editions Prentice Hall, 1997.

³ : R. SAINSAULIEU, *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, PFNSP / Dalloz, 1991, p. 258. "La question", s'interroge R. SAINSAULIEU, "est fondamentalement celle des interdépendances entre la société et l'entreprise puisque les individus, dirigeants ou simples exécutants, ne peuvent aisément changer d'identité et de culture en passant les portes de l'entreprise. Jusqu'où cette dernière est, en fait, maîtresse de la base culturelle de son potentiel humain ? Il y a là une question cruciale à l'étude de son développement" (*Idem*, p. 142).

⁴ : P. DUSSAUGE et B. RAMANANTSOA, "Les multinationales : champions nationaux ou citoyens du monde. Une question d'identité", *Revue Française de Gestion*, Septembre - Octobre 1984.

⁵ : J. F. HENNART, "Control in multinational firms : the role of price and hierarchy", in S. GHOSHAL et D. WESTNEY, *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St Martin's Press, 1993, p. 157-181.

voués professionnellement à une intense mobilité géographique, au sein d'entités différenciées et "en réseaux"⁶.

Pour ces firmes dont le champ d'action est mondial, la question de la présence de minorités raciales, nationales ou ethniques enracinées dans des cultures particulières, ou de salariés mobiles apportant avec eux leurs propres représentations au travail (expatriés et impatriés), est de savoir comment réaliser pratiquement l'adaptation d'individus, déjà cultivés, à de nouvelles formes culturelles et organisationnelles? La difficulté pour ces organisations est d'offrir un espace d'identification prioritaire⁷. Il se pose alors la question de la socialisation de cadres étrangers amenés à vivre une importante mobilité géographique et fonctionnelle et qui s'inscrivent de fait entre plusieurs communautés, plusieurs pôles de valeurs attractifs mais parfois inconciliables (culture nourricière, culture du pays d'accueil, culture (s) d'entreprise...).

L'objet de cet article est de tenter d'éclairer ces questions en présentant les principaux résultats d'une longue enquête sur la socialisation des cadres internationaux d'une grande entreprise française du domaine de l'exploration-production pétrolière (que nous aurons baptiser *Alpha*)⁸. Ceci nous conduira à porter l'accent sur une typologie de cinq stratégies de l'identité pour des cadres en situation de mobilité internationale⁹ et à nous interroger sur les ressources et les conditions de leur adaptation au travail.

LA QUESTION DE LA PLURALITE DES ALLEGEANCES DANS UN CONTEXTE DE MOBILITE INTERNATIONALE

Monsieur R. est iranien. Docteur en géologie de l'Université de Téhéran, il possède – avec un très bon classement – un diplôme de l'Institut Français du Pétrole. Il parle couramment français et anglais, en plus du farsi. Il rend souvent visite à ses parents exilés à Londres, accompagné de son épouse, de nationalité britannique et rencontrée il y a 15 années à Paris. Depuis plus de dix ans, il poursuit une carrière au sein d'*Alpha* qui l'a mené en Afrique noire, au Moyen-Orient et en Amérique Centrale. Monsieur R. et son épouse croient pouvoir dire qu'ils se sentent à l'aise dans tous les pays du globe ; ils sont les représentants bien vivants d'une espèce en voie de développement professionnel : ceux que la presse économique appelle les "nouveaux pratiquants de l'interculturel" et qu'il convient aujourd'hui de distinguer des immigrés des classes populaires, des apatrides,

⁶ : P. PIERRE, "Internationalisation de l'entreprise et socialisation professionnelle : étude des stratégies identitaires de cadres de l'industrie pétrolière", in Sous la direction de D. GERRITSEN et D. MARTIN, Effets et méfaits de la modernisation dans la crise, Desclée de Brouwer, 1998, p. 229.

⁷ : P. DUSSAUGE et B. RAMANANTSOA, "Les multinationales : champions nationaux ou citoyens du monde. Une question d'identité", Revue Française de Gestion, Septembre – Octobre 1984.

⁸ : P. PIERRE, "La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français", Thèse pour le doctorat de sociologie, Institut d'Etudes Politiques de Paris, 2000.

⁹ : Les résultats que nous présentons dans cet article reposent sur 120 entretiens semi-directifs menés, en 1993 et 1994, auprès d'une population de cadres et dirigeants d'*Alpha*.

86 de ces entretiens ont été conduits avec des cadres "internationaux". Par ce terme, nous entendons les cadres "non-français" qui vivent ou ont vécus, dans l'entreprise *Alpha*, l'expérience de la mobilité internationale depuis leur filiale d'origine, que celle-ci se soit dérouler en France (pour 70 d'entre-eux) ou dans une autre filiale de l'organisation étudié (pour 16 d'entre-eux). Sur ces 86 entretiens, il convient de noter que l'on dénombre seulement deux femmes interrogées.

En provenance de 18 filiales de l'entreprise *Alpha*, 6 de ces cadres sont issus de pays du Moyen-Orient, 24 de pays d'Europe, 5 d'Asie, 31 d'Afrique, 11 d'Amérique du Nord et 9 d'Amérique du Sud. 17 de ces cadres internationaux travaillent dans le domaine "Administration" (RH, Juridique, Economie), 15 dans le domaine "Finance" (Comptabilité, Contrôle de Gestion, Audit), 4 dans le domaine "Communication" (Informatique, Télécommunications, Organisation), 17 dans le domaine "Exploration" (Géologie et Géophysique) et 33 dans le domaine "Techniques Pétrolières" (Exploitation, Gisement, Forage).

L'ancienneté moyenne (en CDI) de ces cadres internationaux étudiés est de 11, 3 années ; le nombre moyen de séjours 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).

Les cadres français qui, eux aussi, vivent l'expérience de la mobilité internationale (intra-organisationnelle) seront appelés les "expatriés" dans cet article.

des réfugiés politiques ou encore des étudiants étrangers quand on évoque la délicate articulation des diverses sources d'identification pour un individu.

Monsieur S. qui parle cinq langues, qui possède quatre résidences dans trois villes différentes du monde, reconnaît “ *n'appartenir non à la culture d'un lieu mais d'une époque, post-moderne, celle des nouvelles technologies de l'information et du rétrécissement de l'espace, comme de l'écoulement du temps* ”. En entreprise, Monsieur S. reconnaît qu'il lui est arrivé de ne plus savoir s'il devait ignorer les autres pour continuer de rester aux commandes de lui-même et, dans d'autres situations, s'il devait s'ignorer lui-même pour rester fidèle à ce qu'il croit être.

Membres fidèles de confréries religieuses le soir, exprimant dans le dialecte local et en costume traditionnel leurs convictions animistes, certains cadres pétroliers du groupe *Alpha* participent activement à la vie économique et politique de leur pays, parlent anglais et français avec leurs collègues, forment leurs collaborateurs à des standards de gestion nés aux Etats-Unis et endossent ainsi, non sans tensions, un autre rôle social. Selon les situations et les interlocuteurs, chez ces individus s'illustre un “ principe de coupure ”¹⁰ entre des moments où ils vont s'exprimer de manière publique selon une “ affectivité indigène ” (tel ce cadre congolais d'*Alpha* ramenant, lors d'une formation aux techniques de forage, les actions de chacun des participants à un proverbe ou à un littérateur de son pays d'origine) et, en même temps, faire vivre une capacité à juger de manière rationnelle des projets industriels, à organiser son travail selon une temporalité qualifiée “ d'occidentale ” et à entrer en contact avec des collègues selon des codes relationnels tout à fait adaptés à une rationalité “ moderne ”. Ces cadres internationaux vont chercher à développer des stratégies pour donner sens à la question du “ qui suis je pour les autres ? ”. Ils vont tenter de réagir à des dérèglages de l'identité, par anticipations et par corrections, dans lesquels la honte (tout ce qu'on voudrait cacher dans sa nudité offerte au regard et qu'on ne peut pas enfouir faute de pouvoir) et l'envie (ce que nous aimerions être et que nous craignons de ne pas être) jouent un rôle fondamental¹¹.

Parce qu'une carrière internationale oblige à des choix répétés sur l'éducation des enfants, le lieu de résidence, le type de logement, le travail du conjoint, dans de nouveaux environnements juridiques et sociaux, celle-ci se présente comme une recherche d'équilibre entre des intérêts dispersés, un travail d'arrangement entre sphères personnelle et professionnelle. Pour beaucoup des cadres internationaux d'*Alpha*, même bien “ préparés ” (au travers de formations au management interculturel comme aux pays d'accueil), la mobilité géographique suppose un travail de “ détachement du moi ” par rapport à la communauté d'origine. Il s'agit pour ces cadres d'intérioriser rapidement des savoirs spécialisés d'un genre nouveau - savoirs professionnels et rôles enracinés dans la division du travail propre à la firme - qui comprennent un vocabulaire et des procédures, véhiculent une conception du travail pouvant être éloignée de leur univers culturel d'origine.

“ *Le bonheur étrange que j'éprouve souvent* ” nous a livré, par exemple, un financier américain au cours de nos entretiens, “ *c'est celui de me retrouver par l'expérience du voyage. De voir apparaître une partie cachée de moi-même que je cherchais chez moi, dans mon pays. Vivre avec des collègues étrangers me permet d'être, ou non, un autre que moi. Manager dans un contexte international c'est d'abord une école d'humilité où l'on se redécouvre, où l'on constate que bien manager c'est d'abord découvrir les bases culturelles de toute décision et de tout comportement a priori incompréhensibles* ”.

Contraints d'adopter les goûts et les habitudes d'un nouveau milieu, certains cadres internationaux vont donc aménager, de façon partielle et localisée, une partie de leur vie psychique, et cela afin de préserver un lien intime avec ce qu'ils considèrent comme la part la plus “ authentique ” d'eux mêmes. Inscrit dans des registres multiples et non congruents, dans des situations qui ne sont pas entièrement codées et prévisibles, les cadres internationaux s'expliquent, se justifient, prennent de la distance.

Entre plusieurs communautés et plusieurs systèmes de valeurs¹², les chocs acculturatifs vécus font jour “ un problème de consistance entre les intériorisations originales et nouvelles ”¹³.

¹⁰ : R. BASTIDE, “ Le principe de coupure et le comportement afro-brésilien ”, Anais do XXXL Congresso Internacional de Americanistas, Anhembi, 1955, Vol. 1.

¹¹ : P. MOESSINGER, Le jeu de l'identité, PUF, 2000, p. 163.

¹² : Cet article s'inscrit dans le prolongement de recherches, menées dans d'autres contextes sociaux que l'entreprise multinationale, et qui évoquent l'expérience personnelle de l'acculturation vue au travers du “ stress d'acculturation ” (J. W. BERRY, 1990 ; J. A. DYAL et R. Y. DYAL, 1981 ; A. FURNHAM, 1990), au travers des différentes “ stratégies ” qu'une personne peut adopter afin de réguler la diversité socio-culturelle perçue et vécue (C. CAMILLERI, 1990), au travers des types de “ réponses psychologiques ” au contact culturel (S. BOCHNER, 1982) ou des types “ d'acculturation ” (Y. MINOURA, 1992).

“ Je suis gabonais quand on ne me dit rien. Je suis gabonais seulement quand on ne veut pas me reconnaître. Quand c’est la seule société française qui parle, en dehors de l’entreprise où je suis reconnu. Mais, en réalité, avec mon travail, mes études à Paris, en Hollande, aux Etats-Unis, avec mes missions, mes mobilités, il n’y a que moi qui puisse dire vraiment ce que je suis maintenant. Au milieu de plusieurs cultures. C’est donc pas facile tout ça ! Cela me cause des incompréhensions dans ma famille, chez mes amis. Parce que, tout simplement, je ne veux pas que ma valeur soit réduite à ma couleur de peau, à mon pays d’origine, qui a été colonisé par la France, ni même à mon identité sociale qui est celle d’un homme qui a de l’argent et qui a du pouvoir dans une entreprise dans laquelle il travaille depuis plus de seize ans ”. Les propos de ce financier d’Alpha, fils de militaire de l’armée française, né au Gabon et qui a vécu sa jeunesse dans le sud de la France, illustrent bien cette recherche constante visant à contredire les identifications qu’on lui prête et l’image qu’on donne de lui-même.

Lorsque les conduites héritées du passé et de la socialisation primaire ne suffisent plus pour influencer en leur faveur sur les transactions sociales et professionnelles, certains cadres internationaux vont chercher à “jouer de leur ethnicité” dans les limites permises par la contrainte sociale de la société d’accueil. Car c’est bien parce que les informations “objectales” transmises par le nom, la gêne ou l’aisance corporelle, par les traits physiologiques, la couleur de la peau, la parole (l’accent ou la prononciation), le vêtement, les marques portées à même le corps (moustaches, barbe, chevelure...)... sont souvent insuffisantes que les acteurs peuvent consciemment fournir des éléments complémentaires d’information leur permettant de contrôler, dans une certaine mesure, dans le regard d’autrui, la représentation “mentale” d’un Moi ethnique spécifique¹⁴.

Dans cette lutte incessante de perceptions et de classements, pour la manipulation des représentations mentales, les cadres sont diversement préparés et peuvent être appréhendés à travers plusieurs types identitaires, présentant des modalités variées de résistance ou d’ouverture au milieu culturel ambiant : depuis le repli radical et hermétique sur leur culture d’origine jusqu’à la perméabilité quasi-totale à la culture du milieu d’accueil et les signes d’une conversion identitaire¹⁵.

L’exercice d’une profession socialement valorisée contribuerait à la diversification des usages faits de la catégorisation ethnique, comme autant de compétences interactionnelles de comportement, hors de leur contexte culturel d’origine, que nous identifions à travers cinq stratégies de l’identité (les “Conservateurs”, les “Défensifs”, les “Opportunistes”, les “Transnationaux” et les “Convertis”)¹⁶.

JEUX STRATEGIQUES ET IDENTITE DES CADRES INTERNATIONAUX¹⁷

¹³ : P. BERGER et T. LUCKMANN, La construction sociale de la réalité, A. Colin, 1996, p. 192.

¹⁴ : P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, Théories de l’ethnicité, PUF, 1995, p. 166.

¹⁵ : E. M. LIPIANSKY, I. TABOADA-LEONETTI et A. VASQUEZ, “Introduction à la problématique de l’identité”, Stratégies identitaires, PUF, 1997.

¹⁶ : Opposée à une conception statique des groupes ethniques définis (de l’extérieur) par leur culture, notre travail de recherche se situe délibérément dans une perspective interactionniste et subjectiviste de l’ethnicité. Celle des travaux de F. BARTH pour qui le domaine d’étude que désigne le concept d’ethnicité est celui des processus variables par lesquels les acteurs s’identifient et sont identifiés par les autres sur la base de traits culturels supposés dériver d’une origine commune et mis en relief (consciemment) dans les interactions sociales (Ethnic Groups and Boundaries. The Social Organization of Culture Differences, Bergen, 1963).

L’ethnicité s’apparente alors à un système symbolique qui se présente, selon L. DRUMMOND, comme “un ensemble d’idées contraignantes sur la distinctivité entre soi et les autres, qui fournit une base pour l’action et l’interprétation des actions d’autrui” (“The Cultural Continuum : a Theory of Intersystems”, Man, Vol. 16, n° 4, 1981, p. 693-696). L’important pour L. DRUMMOND n’est pas d’étudier “comment les membres du groupe X voient les membres du groupe Y et agissent envers eux”, mais “comment les gens définissent et identifient l’X-itude ou l’Y-itude” (P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, Théories de l’ethnicité, PUF, 1995, p. 366).

¹⁷ : Par “stratégies de l’identité”, nous entendons rendre compte, de manière idéal-typique, d’ensembles d’individus qui sont perçus au travail pour leurs spécificités partagées tant sur le plan des valeurs (registre affectif), des comportements (registre cognitif), des représentations (registre symbolique) que sur celui de l’histoire passée (registre des origines).

Ils visent pour nous à mettre en valeur des “logiques d’action” au sens défini par C. DUBAR (“Formes identitaires et socialisation professionnelle”, Revue Française de Sociologie, XXXIII, 1992, p. 512.), reliant la vision de l’avenir professionnel, la position statutaire dans l’entreprise et la reconstitution subjective de leur biographie.

Les “ Conservateurs ”

Rassurer, sécuriser la société humaine dans laquelle l'individu est amené à travailler, se rassurer, se sécuriser : c'est là un impératif qui s'impose à toute présence étrangère et à tout étranger qui a le sentiment d'être étranger là où il est¹⁸.

Une part des cadres que nous avons étudié, que nous appelons les “ Conservateurs ” et que nous estimons représenter le dixième de notre échantillon, est animée de la volonté de minimiser l'engagement social et affectif qui résulte des rapports de travail avec des collègues d'une autre origine nationale. Ces cadres cherchent à satisfaire aux exigences les plus immédiates de la société d'accueil en déployant parallèlement quantité d'efforts pour maintenir leurs propres codes culturels dans le secteur privé des relations primaires.

“ *Entre cadres étrangers et Français cela peut bien se passer, mais il s'agira toujours de l'aménagement d'une période temporaire. Il sera toujours difficile d'oublier que nous sommes des étrangers car la population, hors de l'entreprise, bien souvent nous le rappelle à nous et à nos familles* ” constate, au cours de nos entretiens, un financier gabonais qui a assumé des fonctions de gestion de trésorerie à Paris pendant deux années. Pour rassurer et se rassurer, le travail au quotidien à l'étranger est appréhendé par les “ Conservateurs ” comme une tâche à accomplir dans un climat de contrainte émotionnelle élevée mais que doit rendre supportable la fidélité au projet de mobilité d'origine. Les ambitions de carrière de ces cadres ne se déploient pas, en effet, à l'échelle du groupe *Alpha*, mais dans leur filiale ou pays d'origine, où la mobilité internationale leur permettra d'accéder, après un retour “ programmé ”, aux positions professionnelles les plus en vue.

Le poids des obligations envers les parents et les proches restés au pays souligne une densité de relations constamment entretenues durant la mobilité. Lors de leur mobilité à l'étranger, les “ Conservateurs ” vont diviser le monde social en deux hémisphères et faire vivre 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 modèles de comportement minimaux exigés par la vie des affaires.

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. Nombreux sont les cadres internationaux qui s'attachent, scrupuleux, à recenser à des milliers de kilomètres de distance les événements propres au pays quitté et qui déploient des trésors d'énergie pour se procurer journaux et documents filmés s'y afférant. Dans un processus complexe d'idéalisation, ces cadres internationaux attribuent à leur nation d'origine les qualités d'un personnage magnifié.

Les “ Conservateurs ” ont également tendance à exercer sur leurs épouses et sur leurs enfants une pression culturelle forte qui vise en fait à retenir à toute force “ l'origine ” et à esquiver “ la menace de l'acculturation ”. Mission est souvent donnée à l'épouse de réaliser, par “ délégation ”, les adaptations pratiques à cet environnement culturel nouveau et perçu comme menaçant. Face aux contraintes de l'administration locale et à celles de l'éducation des enfants, l'épouse doit être capable “ de se débrouiller toute seule ”, “ d'être dégoûdée ”, “ moderne ”, tout en conservant les qualités distinctives réclamées par la société d'origine.

Au domicile qui les accueille pour la durée de leur séjour, le père et la mère exposent des meubles, des objets personnels qui ont une histoire et un sens, et qui visent autant à réduire la dimension imaginaire de l'espace géographique aux limites du cercle familial que “ rappeler chacun à ses origines ”. Les “ Conservateurs ” disent s'inquiéter de la transmission de leur langue à leurs enfants (parfois aussi d'éléments supra-linguistiques tels que l'accent). Dans le cadre des rapports de travail, ils pratiquent alternativement le français et l'anglais, sans volonté d'apprendre de rudiments de la langue du pays d'accueil. Au sein de leur foyer, ils s'attachent, scrupuleux, à ne parler que leur langue maternelle. Ils disent aussi veiller au respect de pratiques religieuses “ qui, si l'on n'y prenait pas garde, risqueraient de s'évanouir avec le voyage ” et tentent donc de se soustraire physiquement le plus possible au groupe dominant.

Alors que la résistance culturelle n'est jamais publiquement exprimée, le comportement des “ Conservateurs ” pose le problème du retranchement protecteur contre les difficultés existentielles vers ce qu'il y a, peut-être, de plus archaïque : l'identité ethnique. 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

¹⁸ : A. SAYAD, *La double absence*, Editions du Seuil, 1999, p. 407.

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 " (estimés à 20 % de notre échantillon) n'entretiennent pas de sentiment d'infériorité par rapport à la société qui les accueille. Identifiés comme des cadres " à potentiel " dans l'entreprise, ils se construisent pleinement en " étrangers " et organisent une mise en scène de leur " univers originel " dans des formes qui restent assimilables pour la société du pays d'accueil.

Si les " Conservateurs " cherchent à se protéger des contacts extérieurs, les " Défensifs " non contents de se montrer différents, apprécient souvent leur statut d'étranger et le cultivent. *"A Paris, je suis un peu spécial, je suis américain et tout le monde s'occupe bien de moi. En Amérique, je ne suis qu'un américain parmi d'autres, parlant la même langue que tout le monde, rien ne me distinguant des autres..."* constate ce financier originaire de Houston, qui dit apprécier l'état d'"apesanteur sociale" de l'étranger.

La mobilité internationale en entreprise a comme " éveillé ", pour les " Défensifs ", la conscience d'une appartenance locale et le brassage social a aiguisé le sens d'une revendication culturelle. De l'éloge des bienfaits de la nourriture locale comparée à l'ennuyeuse uniformité des mets servis dans les chaînes d'hôtels intercontinentaux ou aux "bizarreries" de la cuisine française (" *les huîtres* ", " *les escargots* "...), des discours sur la beauté du pays quitté et l'hospitalité légendaire de ses compatriotes, toute une gamme de comportements va venir systématiser selon des degrés divers, une stratégie de "sur-affirmation du soi déprécié"¹⁹.

" Je suis un immigré d'un nouveau genre. L'homme du XXème siècle est né aventurier. Moi, malgré mon "nomadisme", les voyages liés à mon métier, j'essaie de rester primitif, c'est tout" nous livre, lors de nos entretiens, un cadre congolais qui reconnaît avoir " un système de pensée à la fois instrumentale et animiste en entreprise ".

Les " Défensifs " illustrent au mieux l'expérience du stigmaté accepté, en ce sens que l'individu, devant une image de lui construite par la société majoritaire à partir du signe de la différence qui persiste en lui (un nom, une couleur de peau, une religion, un mode matrimonial...), s'attache à la déjouer pour tenter de vivre d'une existence propre. En opposant une ou des " patries d'élection " à une " patrie de naissance ", en revendiquant un droit à la " multi-citoyenneté"²⁰, le comportement des " Défensifs " exprime une consommation de type distinctif dans le jeu des interactions sociales et professionnelles²¹.

A l'occasion de sessions de formation qui se déroulent dans leur filiale d'origine et qui s'adressent aux cadres de l'entreprise dans son entier, nous avons pu constater que les " Défensifs " ont tendance à devenir pendant la durée entière du stage les " ambassadeurs " vivants de leur pays : en costume traditionnel, " *dont le port en ville est plus confortable qu'un complet* ", un gabonais aura alors tendance à rapporter tous les événements du stage à un poème ou aux écrits d'un grand littéraire de son pays ; un écossais pourra s'attarder à décrire scrupuleusement les étapes de préparation nécessaires aux spécialités culinaires locales servies aux participants du stage. La "prise de rôles" est facilitée par le caractère exceptionnel et temporaire du stage de

¹⁹ : C. CAMILLERI, "La communication dans la perspective interculturelle", *Chocs de cultures*, L'Harmattan, 1989, p.383.

²⁰ : A. C. WAGNER, dans un autre contexte d'études, rapporte laces de " M. SCHNEIDER (qui) souligne les profits d'ordre symbolique de son capital familial : " on ne pouvait pas me classer ". Parce qu'il estime échapper au statut d'étranger sans être " franco-français pure souche ", il peut se définir comme " un prototype de l'amitié franco-allemande ", image sociale particulièrement utile dans son secteur d'activités " (*Les nouvelles élites de la mondialisation*, PUF, 1998, p. 174).

²¹ : N. GLAZER et D. P. MOYNIHAN ont illustré l'émergence de ce qu'ils nomment la " nouvelle ethnicité ", c'est à dire un processus d'identification ethnique parmi les classes moyennes et supérieures des faubourgs cossus des villes américaines (les Irlandais et la Saint Patrick, les Italiens et la procession annuelle de Mulberry Street) (*Ethnicity, Theory and Experience*, Harvard University Press, 1975). L'identité subjective invoquée à souhait lors de ces manifestations temporaires n'exerce aucune influence sur le reste de la vie sociale. M. WATERS explique que la " nouvelle ethnicité " persiste car elle permet de satisfaire deux désirs contradictoires inhérents au caractère américain : la quête d'une communauté d'appartenance et un désir d'individualité. La nouvelle ethnicité est attractive pour la classe moyenne parce qu'elle implique un choix. Elle donne l'impression d'avoir une culture riche sans que le coût à payer de la loyauté ethnique, l'engagement pour un groupe porteur d'obligations sociales, soit fort (*Ethnic Options. Choosing Identity in America*, University of California Press, 1990).

formation. Elle sert aux cadres internationaux de "carte de visite" : le discours, l'allure ou l'accent, qui sont des produits acculturés ("folklorisés"), les présentent comme il veulent être perçus²².

Les "Défensifs" symbolisent ainsi une évolution des mœurs dans l'entreprise *Alpha* que souligne ce cadre norvégien : "si au début de l'internationalisation du personnel, les cadres des filiales qui venaient en France se croyaient obligés d'imiter les Français en tout, aujourd'hui ils préfèrent agir avec sélectivité. Il n'est plus question de renoncer à toutes ses habitudes pour réussir". "Les choses sont en train de changer radicalement. Pour la France, c'est un peu la fin du jacobinisme et, pour les filiales du Groupe, c'est le début de l'internationalisation. L'entreprise, dans son ensemble, ne peut plus penser son développement en termes de rattrapage technologique des filiales vers le centre. Les expatriés doivent faire face à un modèle de relations différent, reconnaître progressivement nos spécificités culturelles, au risque de la contestation et de l'affrontement" renchérit ce financier congolais qui a évolué trois ans en France pour le compte de la filiale américaine d'*Alpha*.

Les "Défensifs", quand on les interroge, n'hésitent pas à revendiquer l'autonomie des filiales par rapport au siège du Groupe. "Les entreprises qui ne comprennent pas l'éclatement des minorités ne comprennent rien. Les peuples, naturellement, veulent l'indépendance. Liberté, égalité, fraternité, je demande seulement que l'on étende le principe à tous les pays" revendique ce Gabonais qui a évolué en France dans une direction des ressources humaines et qui constate, au Gabon, "un changement dans les mentalités, la libéralisation de la presse et la volonté du personnel local d'être traité à part égale dans le développement du pays et de la filiale".

La dualité des identifications "particularistes" et "transnationales" fait, qu'en fin de parcours professionnel, se dégagent, deux types de "Défensifs" : une élite, que l'on pourrait qualifier de "moderniste", qui fait le choix de rester au sein de la firme multinationale jusqu'à la fin de sa carrière, et une élite tournée vers un retour dans le pays d'origine. Pour cette élite "traditionaliste", en fin de carrière, au bout de dix à quinze ans de mobilité intense, nombre de "Défensifs", cadres nigériens, écossais ou congolais, ayant séjourné longtemps aux Etats-Unis ou en Europe pour le compte du groupe *Alpha*, souhaitent retourner "au pays", et "conjurer symboliquement la fluidité de ce temps qui passe et que l'on passe ailleurs"²³.

Leur carrière professionnelle paraît soudainement niée comme enjeu de long terme, et comme l'énonce l'un de ces managers, "les racines deviennent plus importantes qu'une réussite professionnelle éloquente à l'étranger". La vision du monde d'un "membre d'une organisation mondiale" cède la place à celle d'un "entrepreneur" où il s'agit de mettre à profit son expérience individuelle au service d'une nouvelle collectivité choisie. L'entrée dans un parti politique du pays d'origine, la prise de responsabilité dans une organisation non gouvernementale, la création d'une entreprise sont autant de possibilités concrètes de "retour sur soi" et d'intégrer, en "dernière partie de vie", vie sociale, niveau de rémunération satisfaisant, vie familiale et sens des origines en un tout harmonieux.

Ce retour au pays ne va pas sans difficultés et les cadres internationaux constatent souvent que les années passées loin de sa terre natale ont à la fois transformé leur perception d'eux-mêmes et de leurs origines. Pour se "réintégrer", les anciens cadres internationaux doivent faire un travail de "réapprentissage social", comme ils avaient dû faire, de façon répétée, un large effort pour trouver leur place au sein des contextes sociaux que leurs carrières les a amené à traverser.

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. Agés en moyenne d'une quarantaine d'années, les "Opportunistes" qui ont déjà connu le plus souvent deux à trois mobilités internationales, "de préférence dans des filiales où l'on ne marche pas sur les pas des autres", n'assurent que rarement la charge de grandes responsabilités managériales mais plutôt une position d'expertise technique (dans des métiers tels que ceux de géologue, d'informaticien ou de logisticien).

²² : A. VASQUEZ, "Les mécanismes des stratégies identitaires : une perspective diachronique", *Stratégies identitaires*, 2^{ème} Edition, 1997, PUF, p. 167.

²³ : G. SIMON, *Géodynamique des migrations internationales dans le monde*, PUF, 1995, p. 210.

Les "Opportunistes" (25 % de notre échantillon) vivent cette expérience de la mobilité comme la principale source possible pourvoyeuse d'un avenir professionnel valorisant. L'univers professionnel sera pour ces individus un espace où ils chercheront à maximiser les chances d'événements favorables par une série d'actions individuelles adaptées et d'identités appropriées²⁴. Les "Opportunistes" auront tendance à pratiquer un "faire comme si continu", une alternance non aléatoire des codes culturels en prenant surtout soin d'adapter leur comportement ainsi que leur "visibilité ethnique" à leurs différents interlocuteurs.

L'usage alterné du tutoiement et du vouvoiement selon les situations, le choix d'un thème de discussion particulièrement associé à une culture, l'utilisation d'un registre de gestes "anglo-saxons" lors d'un exposé en public et d'habitudes gestuelles associées à son pays d'origine au moment d'une conversation avec des compatriotes, permettent de déceler chez certains cadres internationaux une grande capacité à jouer le jeu de la "bonne distance sociale" en fonction des circonstances (ce que les anthropologues ont pu appeler "l'utilisation situationnelle de l'ethnicité").

Ces cadres internationaux bénéficient fréquemment d'un environnement familial qui accepte la manipulation opportuniste des modèles culturels et permet, ce faisant, d'évacuer la possible culpabilité de tels arrangements avec soi et son passé. Le sujet n'a pas à cacher sa "stratégie" à ses proches. Le "masque" est en quelque sorte "posé" à la porte de son foyer à la différence de certains autres cadres qui doivent composer avec un pôle traditionnel de parents âgés, de jeunes cousins ou d'amis restés au pays ainsi qu'avec l'univers moderniste du contexte professionnel, des rapports avec l'administration du pays d'accueil ou de l'école des enfants. Le mode de vie des "Opportunistes" est donc, le plus souvent, basé sur un principe fort de coupure entre vie familiale et vie professionnelle, et par la difficulté de les concilier pratiquement.

La plupart des "Opportunistes" déclare retrouver le goût des choses dans un cadre étranger. Entretien un rapport "ludique" à l'international, les "Opportunistes" paraissent boulimiques de sensations nouvelles, d'images insolites et de situations de travail sans cesse renouvelées. Ils rejoignent en cela certains expatriés français pour qui l'important est de vivre le changement, la mobilité incessante à travers les filiales du Groupe et qui ressentent le retour en France, au siège, comme une perte de liberté. La mobilité géographique correspond à un besoin présenté comme "physique" et le langage du déterminisme biologique est régulièrement employé pour l'expliquer ("j'ai toujours eu le sang d'un expatrié", "des démangeaisons me prennent avant de partir", "le voyage s'est incorporé dans mes veines").

Pour les "Opportunistes" les plus âgés, après une "aventure professionnelle" faite de multiples escales, l'insécurité matérielle n'est pas une menace. Ce qui pèse sur ces voyageurs ayant vécu un renouvellement constant de leurs identités professionnelles, ayant lutté pour s'adapter avant toutes choses à l'environnement, ce sont les contrecoups des ruptures d'avec les groupes qui les encadraient, ce décalage permanent entre les moyens d'affirmation de soi et les possibilités de continuer à obtenir une reconnaissance collective stable²⁵. Il faut trouver dans les rangs de ces cadres les meilleurs gardiens d'un ordre social qui les fait grandir et les honore encore aujourd'hui.

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, et suppose l'apprentissage minimal d'un certain capital culturel ainsi que d'un registre d'identités "disponibles"²⁶. Pouvoir jouer sur plusieurs registres nécessite de s'incorporer des pans opaques d'une autre culture, exige du temps, et il est sûr que, dans ces conditions, tout cosmopolitisme véritable est d'abord souffrance et apprentissage de l'étrangeté chez les autres et en soi.

Les " Transnationaux "

Les "Transnationaux" perçoivent le plus fortement l'existence d'une culture dominante dans l'entreprise *Alpha*, "une culture d'ingénieurs, avant tout rationnelle, pas uniquement d'origine française, et qui emprunte

²⁴ : J. LAUFER et C. PARADEISE, "Pour une nouvelle stratégie d'analyse des carrières des cadres", Sociologie du travail, n° 4-1982, p.476.

²⁵ : R. SAINSAULIEU, L'identité au travail, PFNSP, 1985, 3^{ème} Edition.

²⁶ : P. BERGER et T. LUCKMANN, La construction sociale de la réalité, A. Colin, 1996, p. 233.

beaucoup d'éléments aux techniques managériales anglo-saxonne". Aux yeux des "Transnationaux", les personnes qui ne partagent cet héritage ne peuvent réussir sur le plan professionnel.

Part la plus importante de notre échantillon (trente cinq pour cent), suffisamment confiants en eux-mêmes et sûrs de pouvoir donner le change, rassurer et se rassurer consiste, pour les " Transnationaux ", à abolir l'altérité dont ils sont porteurs en en appelant " *systématiquement à la raison humaine pour fonder leur choix en entreprise* ". 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* ".

Chacune des mobilités doit constituer un jalon d'un processus d'ascension verticale tandis que la vie extra-professionnelle est "repoussée" à plus tard, à l'heure de la retraite. Le sujet ajuste continuellement son mode de vie sur sa carrière, et inversement, passé un certain âge.

Les "Transnationaux" sont aussi porteurs d'une représentation de la cellule familiale qui révèle une grande plasticité de formes. C'est en effet au sein de cette population que l'on constatera le plus fort phénomène de réduction volontaire du nombre d'enfants, que l'on recensera les managers les plus enclins à faire accorder la durée de leur mobilité internationale avec le nombre de personnes composant la cellule familiale dans le pays d'accueil. Nombreux seront les cas où l'épouse qui travaille, poursuit ses activités à l'identique, tandis que l'on placera un ou deux enfants dans des écoles réputées (parfois en des pays différents) le temps de l'expérience du mari en terre étrangère ou de l'obtention d'un diplôme important pour l'adolescent.

Avec les " Transnationaux ", l'identité personnelle a le plus tendance à se confondre avec certains éléments de l'identité de l'entreprise " *mondialisée* ". Ainsi, de même que des sociétés trouvent un nom de firme qui soit partout acceptable pour leurs activités, certains de ces cadres internationaux vont donner un prénom à leurs enfants qui soit, dans les milieux cosmopolites qu'ils fréquenteront, " *partout immédiatement compréhensible et accepté* ".

Les " Transnationaux " ont poursuivi très tôt leurs études loin de leur foyer familial, hors de leur pays d'origine, au sein d'établissements universitaires réputés, accueillant des étudiants de toutes origines nationales, de sorte qu'ils peuvent appliquer en entreprise des comportements adaptés et appris, tout un jeu tactique mis au point dans des structures scolaires relativement contraignantes, similaires à l'univers de l'entreprise et où existaient aussi " *l'obligation rationnelle de résultat, des systèmes réguliers d'évaluation individuelle, des travaux de résolution de problème menés en anglais et en équipe restreinte* ".

De même que c'est un milieu où la diversité linguistique va de soi qui rend véritablement bilingue, la culture internationale est d'autant mieux transmise qu'elle fait partie intégrante de l'histoire familiale et de ses repères identitaires, que l'épreuve de la mobilité internationale et le voyage sont perçus comme un accomplissement de dispositions anciennes et précoces, et non comme des déracinements temporaires vécus en entreprise.

A l'instar des différences de prestige entre écoles de commerce ou d'ingénieurs dans un champ national, les filières nobles de l'internationalisation se distinguent de celles qui le sont moins. Les "Transnationaux" les plus efficaces, héritiers de la mobilité internationale en qui les pratiques de gestion de carrières rencontrent des dispositions préexistantes, se différencient des cadres locaux qui vivent leur mobilité en terre étrangère comme la récompense, "en fin de course", d'une carrière méritante.

Les " Convertis "

Originaires majoritairement du Golfe de Guinée, du Moyen-Orient et d'Europe de l'Est, les cadres internationaux d'*Alpha* les plus soucieux de se fondre dans la société qui les reçoit sont ceux qui ne peuvent pas ou plus faire le lien avec leur pays d'origine, ont " *renoncé à leur appartenances et à leur nationalité pour épouser le destin des Français* ". Souhaitant rester définitivement en France, ces " Convertis " sont aussi ceux qui ont été le plus démunis de " *ressources internationales* " dans leur univers familial et qui, dans le champ professionnel, ont cessé d'être internationaux pour évoluer dans un contexte quasi exclusivement national (l'Hexagone).

Pour rassurer et se rassurer, ces cadres s'efforcent d'entretenir la plus grande proximité possible avec ceux qu'ils considèrent comme les détenteurs du pouvoir de décision dans l'organisation, les cadres et dirigeants français. Le choix de la naturalisation en est la manifestation la plus aboutie et la recherche d'une carrière

entièrement faite dans un seul pays d'adoption, la France, une des conséquences pratiques en entreprise. Certaines manifestations ostensibles comme la conversion religieuse, le raccourcissement ou le changement du nom de famille, le choix du prénom des enfants, des langues qui leur seront ou non transmises peuvent marquer une volonté d'épouser définitivement le modèle de la société d'accueil. Alors que la plupart des cadres internationaux manifestent à travers le choix du prénom de leurs enfants nés à l'occasion de leur mobilité une fidélité à leurs origines nationales ou religieuses, cela même en dépit du risque de visibilité ethnique qu'il font courir momentanément à son porteur, les "Convertis" vont faire le choix contraire.

Dans ce commerce d'images, il nous est apparu que la règle est de donner bonne impression, voire de gagner du prestige, en manifestant une apparence "normale", c'est-à-dire en montrant que l'on respecte les normes. Les "Convertis" pratiquent ce jeu délicat, ce commerce d'images, où il convient de contrôler la présentation de soi pour bénéficier d'une image sociale valorisée, construction d'autant plus difficile, pour certaines nationalités stigmatisées (issues des pays en voie de développement), quand l'appartenance à une élite cultivée ne va pas de soi.

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". *"Le sens commun veut qu'un Français, un Allemand ou Anglais ce ne soit pas la même chose. Pas la même façon de penser, de travailler, de prendre son petit déjeuner ou de travailler. Mais si l'on regarde les choses de près, alors on s'aperçoit que les cadres du Groupe qui voyagent s'internationalisent, forment un ensemble à part et ont plus de points communs entre eux qu'avec leurs compatriotes respectifs"* (un géologue norvégien marié à une française depuis six ans).

Ces cadres internationaux partagent avec les "Conservateurs" la caractéristique d'être les plus portés à se déclarer "objectifs" quand il s'agit d'apprécier les caractéristiques propres à la France et à ses habitants. Ils sont les plus prompts à faire l'amalgame entre éléments purement descriptifs et jugements de valeurs. Leur ton et la force de leur conviction ne se moduleront que peu face à des contextes variés (en public ou pas, dans le contexte d'origine ou pas, placés exclusivement face à leurs compatriotes ou pas...).

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 aiguë, d'un art de la distanciation consommé et d'un travail inlassable sur soi. Derrière la figure stéréotypée qu'il tente d'épouser en tous lieux, l'étranger risque constamment d'être "trahi" par la présence de cet autre rejeté en lui qu'il ne parvient 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.²⁷ L'orientation dominante de la conduite des "Convertis" met en lumière un concept introduit par E. ERIKSON, l'identité négative, et qui recouvre l'ensemble des traits que l'individu apprend à isoler et à éviter. Dans un processus toujours imparfait de déculturation, les "Convertis" fournissent l'exemple d'individus cherchant à rejeter une partie de leur histoire, dans un effort de réécriture personnelle, qui sous-tend une phase trouble d'opposition et de recherche de nouvelles identifications.

LE POUVOIR, LA COMMUNAUTE DE PAIRS ET LA FAMILLE : TROIS RESSOURCES D'ADAPTATION EN SITUATION DE MOBILITE INTERNATIONALE

Nos travaux de recherche soulignent que l'ascension sociale et l'expérience de la mobilité des cadres internationaux "à haut degré de métissage" ne font pas pour autant tomber les barrières ethniques pesant sur les relations professionnelles. Les phénomènes de catégorisation, voire de racisation des rapports sociaux, ne

²⁷ : Dans l'effort de l'individu pour marquer symboliquement son appartenance à un milieu social favorisé, entre "symboles de prestige" et "symboles de stigmaté", A. C. WAGNER évoque l'emploi de "désidentificateurs", "ces signes qui tendent à mettre en doute l'information transmise par le stigmaté". "M. ALAIWAN fait longuement la preuve, au cours de l'entretien, de son rapport érudit à l'Islam et aux civilisations orientales. Un mouvement comme SOS Racisme lui semble être "d'une vulgarité au-delà du supportable". Le rapport cultivé à la civilisation musulmane lui permet de bien marquer tout ce qui le sépare des "immigrés qui connaissent aussi mal l'Islam que le français" (*Les nouvelles élites de la mondialisation*, PUF, 1998, p. 36).

disparaissent pas. Ainsi, si certains cadres internationaux détiennent des caractéristiques accessoires de statut, de diplôme, d'expérience technique, ceux-ci ne possèdent pas pour autant les caractéristiques attendues de manière informelle (le capital social, l'origine ethnique, le "profil"...) et ne sont donc pas appelés à pleinement combattre pour les plus hauts postes de l'organisation. Une "présomption d'incompétence" semble peser sur eux, la couleur de leur peau devenant signe extérieur, révélateur de caractéristiques intellectuelles et de pratiques spécifiques et minoritaires. En cela, la confrontation interculturelle ne peut être examinée indépendamment du "point de départ national" des acteurs, et ainsi que l'écrit A. C. WAGNER, "international est loin alors de signifier a-national, puisque certaines nationalités peuvent, plus facilement que d'autres, prétendre à cette appellation"²⁸. Pour les cadres mobiles, la capacité à maîtriser sa position dans un espace professionnel international semble bien aussi tenir, en partie, à la capacité à y placer, y faire valoir et transformer ses propres attributs nationaux en ressources professionnelles (maîtrise de la langue du pays, connaissance des milieux d'affaires et de leurs normes...).

Si les gestionnaires des ressources humaines en entreprise mettent souvent l'accent 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 que les modalités d'adaptation au travail et de socialisation du cadre international sont d'abord tributaires du degré de pouvoir entretenu dans ses relations de travail (ce que nous nommons l'"atout pouvoir").

La relation avec le cadre international, avec "l'étranger", s'engage d'abord dans l'équivoque, dans le partage d'un mouvement de fascination et d'un mouvement de résistance²⁹. La rencontre interculturelle entre cadres internationaux et Français de l'entreprise s'ordonnerait, en fait, autour de deux séquences essentielles d'attrait pour une puissance inconnue et repérée dans l'autre, et d'antipathie pour ce qui est menaçant, externe à son propre monde. Mais dans les situations durables où c'est le cadre international qui, par son savoir, est porteur d'adaptation pour l'ensemble du collectif de travail (comme c'est le cas du traducteur spécialisé ou du géologue expert en son domaine), nous avons constaté un affaiblissement des stéréotypes négatifs de la part du groupe dominant et des marques d'acceptation envers un "pair" que l'on estime comme son "égal". C'est d'abord l'équilibre des pouvoirs dans la relation qui permet le mieux de saisir l'autre en sa différence culturelle, tend à ramener l'échange aux difficultés de toute communication inter-personnelle et facilite l'intégration du cadre dans son milieu d'accueil. L'utilisation reconnue de ses savoirs par autrui est un critère de sa valeur pour les autres et donc, pour les cadres internationaux, à prendre le risque d'oser l'échange social malgré la menace de l'échec et le retour anticipée dans sa filiale d'origine.

L'exercice du pouvoir ne signifie pas conversion identitaire, ni disparition programmée des spécificités culturelles du sujet, et l'adoption temporaire d'un trait culturel ne signifie pas son partage intime. Ainsi que le souligne A. CAILLES, la maîtrise d'un autre mode de communication donne seulement accès à une autre façon d'échanger, de convaincre, et ouvre la voie à une autre étape qui pourra conduire le sujet à une gestion de sa force de résistance au sein de conflits plus ou moins violents. La condition est que l'individu "ait suffisamment de ressources pour résister aux normes culturelles de l'autre au cours de l'expérience et qu'il ait suffisamment d'occasions d'échange au sein de sa propre culture"³⁰.

Les cadres internationaux présents dans l'organisation sont ainsi à distinguer en deux catégories, par delà les différentes appartenances nationales, par delà le degré de "proximité" culturelle ou linguistique entre

²⁸ : A. C. WAGNER, Les nouvelles élites de la mondialisation, PUF, 1998, p. 38. Les stratégies de carrière y supposent un choix judicieux des "expériences internationales", car toutes les destinations ne procurent pas les mêmes profits. Tout se passe aussi comme si le prestige du pays d'affectation rejaillissait sur la carrière du cadre international qui y est envoyé : trajectoires géographiques et trajectoires professionnelles sont loin d'être indépendantes.

²⁹ : Comme l'a démontré A. CAILLES, l'expérience profonde de la valeur de la culture de l'autre paraît inséparable de l'expérience d'un conflit "signifiant" pour ce dont on se sent privé et dont l'autre paraît pourvu. Ce double mouvement de fascination et de résistance de la part de la société d'accueil, pour un étranger dont la présence et l'identité ne donnent pas toutes les garanties d'échange et de protection à la fois, fait face dans le même temps, chez le sujet qui s'insère, à un besoin simultané de "réaffirmer la fidélité à l'identité collective" mais également de "se pencher hors de son enceinte protectrice pour saisir ce que le monde de l'appartenance ne saurait offrir" (France-Japon, Confrontation culturelle dans les entreprises mixtes, Librairie des Méridiens, 1986).

³⁰ : A. CAILLES, France-Japon, Confrontation culturelle dans les entreprises mixtes, Librairie des Méridiens, 1986.

culture d'origine et société d'accueil : ceux qui par leur savoir, apportent un élément d'adaptation et d'efficacité à la situation de travail (capacités techniques de résolution d'un problème, apport d'un large capital relationnel...) et ceux qui en sont privés, vivant leur mobilité comme une période intense d'acquisition de compétences au sein d'un milieu socioprofessionnel plus qualifié qu'eux. Les premiers, appréciant la possibilité d'une intégration sociale par la voie des compétences professionnelles reconnues, s'exposeront volontairement à de fortes séquences d'identification pouvant modeler leur identité, tandis que les seconds seront plus réticents à s'ouvrir aux formes culturelles originales de la société d'accueil. Les premiers pourront mobiliser du pouvoir dans l'interaction sociale et vivront les relations de groupe sur le mode du débat et de l'échange cognitif, alors que les seconds, dénués de pouvoir, privilégieront les bases affectives de l'échange et pourront chercher à prendre la parole par le truchement d'une solidarité collective qui ne s'est pas dissoute avec l'expérience de la mobilité internationale.

Le processus de mise en mouvement culturelle et identitaire du cadre international 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"). Face à une perception différentielle du temps comme de l'espace en terre étrangère, la création d'un espace intermédiaire culturel, ethnique et psychique 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"...

La famille nucléaire, la disponibilité des épouses et l'inscription dans une mobilité groupée entre "co-ethniques" assurent notamment une stabilité émotionnelle en devenant un lieu protégé "d'expression de soi", un espace de "ressourcement" faisant face aux nécessités fonctionnelles et instrumentales du travail.

Ce fait de pouvoir vivre en "ghetto national" à l'étranger, grâce aux associations de compatriotes, aux écoles ou aux églises nationales, est généralement un privilège des classes supérieures qui est, historiquement, majoritairement celui des Français au sein d'*Alpha*. Parce que leur mobilité est limitée du point de vue des effectifs mobilisés, et s'exerce donc le plus souvent en dehors d'une forte enclave communautaire, les cadres mobiles issus de filiales semblent ainsi plus exposés que les expatriés français au risque du déracinement culturel.

Se différenciant d'un modèle de l'expatriation traditionnel, tel qu'il a été porté par les Français pendant plusieurs décennies dans l'organisation, le souci de "cohérence" de leur trajectoire de carrière amène aussi nombre de cadres internationaux, à chacune des étapes qui jalonnent 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 à leurs collègues français expatriés, la plasticité de leur cellule familiale, choisissant, en fonction du pays d'implantation, de partir seul ou en couple, de confier leurs enfants à des institutions spécialisées (pensions, écoles ou lycées internationaux...) et introduisant, à chaque mobilité, une profonde redistribution des rôles et de l'autorité au sein de la famille.

Quand les familles estiment que la préservation des liens avec le pays d'origine conditionne l'ascension sociale ou le maintien de positions enviables, le lieu de production matériel des revenus du foyer, celui du père, est ainsi séparé géographiquement et fonctionnellement du lieu de résidence familiale et du possible contrôle de la parentèle sur le foyer et ses revenus.

Pour les cadres internationaux qui vivent leur mobilité internationale hors de leur famille, illustrant une forte individualisation des parcours professionnels, ce double constat fondé sur la séparation d'avec la communauté nationale d'origine et de réussite professionnelle dans l'organisation amène à pondérer l'affirmation qui veut que les cadres qui s'adaptent le mieux dans l'univers de travail d'une filiale d'accueil soient ceux qui bénéficient d'un soutien important de compatriotes à leurs côtés.

Ce qui est certain c'est que la famille est une instance essentielle de l'accumulation et de la gestion du capital cosmopolite qui fait que les déplacements internationaux, s'ils couvrent une aire géographique très étendue, se font en réalité, pour la plupart des cadres internationaux, dans un milieu social, culturel et linguistique relativement restreint. Pour ceux qui ont évolué, dès leur plus jeune âge, dans des milieux internationaux, le dépaysement est atténué par le fait d'être toujours accueilli par des connaissances à l'étranger et de pouvoir mobiliser des sources d'informations multiples liées à leur mobilité spatiale. Si de nombreux cadres issus de filiales vivent au cours du mouvement hiérarchique ascendant qui est le leur, l'expérience d'un renouvellement fréquent de leurs identités individuelles, les "seigneurs" de la mobilité internationale auraient tendance à évoluer dans un univers culturel de normes et valeurs relativement stables depuis leur milieu scolaire de départ. Pour eux, l'imprégnation continue dans un milieu international produit un rapport à cette culture

marqué par l'aisance et le naturel que ne sauraient que difficilement conférer les apprentissages scolaires ou plus tardifs en entreprise.

Dans cette perspective, beaucoup de cadres internationaux "restent" des nationaux et les stratégies internationales les plus fructueuses sont précisément celles qui reposent sur l'utilisation 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.

INTERROGER LA REALITE "VECUE" DE LA MOBILITE INTERNATIONALE, UN ENJEU POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN ENTREPRISE

Si l'observation de la vivacité des relations interethniques dans l'occupation des espaces urbains³¹, des milieux universitaires³² comme dans le rapport intergénérationnel à la citoyenneté³³, a montré son bien fondé, il n'était pas impossible que l'analyse soit également pertinente dans tous les espaces de sociabilité, et notamment les lieux de travail qui sont souvent les premières occasions de contacts prolongés entre migrants et sociétés d'accueil, salariés mobiles dans l'entreprise et locaux. C'est peut-être l'apport principal de cet article que d'avoir souligné le double mouvement par lequel des "cadres internationaux" continuent à s'approprier l'esprit de la communauté d'origine à laquelle ils appartiennent (socialisation primaire qui renvoie à la dimension subjective de l'ethnicité) et, en même temps, s'identifient à des rôles professionnels en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace hors de leur contexte culturel d'origine.

Notre travail cherche à souligner l'impossibilité d'étudier la population de cadres internationaux d'*Alpha*, en étant armé des outils de compréhension du passé, et de saisir notamment les bricolages de sens de ces individus, qui disposent de moyens d'affirmation importants d'eux mêmes à l'étranger, comme on a longtemps pensé le contexte français de l'immigration³⁴ celui propre aux expatriations de "longue durée" des

31 : M. GUILLON et I. TABOADA LEONETTI, Les immigrés des beaux quartiers, L'Harmattan, 1986 ; V. DE RUDDER et M. GUILLON, Autochtones et immigrés, L'Harmattan, 1987.

32 : J. P. PAYET, "Ethnicité et civilités dans l'espace scolaire", in M. FOURIER et G. VERMES, Ethnicisation des rapports sociaux. Racismes, nationalismes, ethnicismes et culturalismes, Vol. n° 3 du colloque de l'ARIC d'Octobre 1991, L'Harmattan, 1994 ; J. STREIFF-FENART, P. POUTIGNAT et L. VOLLENWEIDER, Etre un étudiant africain dans l'université française, Rapport de recherche pour le programme interministériel "Université et ville", IDERIC, 1993.

33 : M. A. HILY et M. ORIOL, "Deuxième génération portugaise : la gestion des ressources identitaires", Revue Européenne des Migrations Internationales, Vol. 9, n° 3, 1993, pp. 81-93.

34 : G. E. SIMPSON et M. J. YINGER, Racial and Cultural Minorities. An Analysis of Prejudice and Discrimination, Harper, 1953. Laisant longtemps aux philosophes, aux historiens et aux politologues la question de la différence culturelle et le soin de penser la faillite des Etats-Nations comme la question de l'intégration des minorités, la plupart des recherches sociologiques sur les relations interethniques en France, à l'exception des travaux de R. BASTIDE, de G. BALANDIER ou de l'approche ethnopsychiatrique de G. DEVEREUX, ont été fortement influencés par la cohabitation à l'intérieur de la nation américaine de collectivités humaines différentes par la "race" (les noirs, les Indiens), l'origine nationale (les Italo-Américains), ou par l'origine ethnique ou religieuse (les Juifs, les Musulmans). Ce n'est que dans le prolongement de ces travaux américains regroupés autour de "l'anthropologie culturelle", que la question du syncrétisme et de la confrontation des cultures intra-étatiques sera largement traitée en France après la Seconde Guerre Mondiale et l'on peut donc, comme le souligne D. CUCHE, "s'interroger sur le retard des recherches sur l'entrecroisement des cultures par rapport aux travaux réalisés sur les cultures prises isolément" (D. CUCHE, La notion de culture dans les sciences sociales, Editions La Découverte, 1996, p. 51).

Pour D. SCHNAPPER, la faible place des études portant sur l'immigration dans la sociologie française tient à "l'histoire de la naissance et de l'institutionnalisation de la sociologie, fondée par un professeur, juif assimilé et républicain, soucieux d'universalisme, qui, tout à la fois, prévoyait que s'affaibliraient les dimensions ethniques de la vie collective au fur et à mesure que se déploierait la logique de la société moderne et jugeait favorable une évolution qui libérerait l'homme de ses attachements hérités. Elle a sans doute été renforcée par l'influence de la pensée marxiste, fortement dominante depuis 1945. Ainsi s'explique que les chercheurs français n'aient guère participé au débat sur la définition et le sens de l'ethnicité, qu'ils connaissent mal, et qu'ils soulignent volontiers la dimension sociale et politique des relations entre les hommes" (La relation à l'autre, Gallimard, 1998, p. 395).

années soixante, ainsi que des formes de mobilité professionnelle analysées par les sociologues, au cours des années quatre vingt, dans un cadre uniquement national³⁵.

Pas plus qu'on ne peut chercher du côté d'une certaine littérature managériale, d'origine anglo-saxonne, qui valorise le profil d'un manager transnational, "hyper-adaptable" ("l'euromanager")³⁶, suivant la voie d'une assimilation mécanique et accélérée aux valeurs de l'entreprise.

Notre typologie autour de cinq ensembles 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 forment pas une "internationale" des cadres, un groupe social homogène. Dans une entreprise "mondialisée" où l'enjeu, de plus en plus, n'est plus celui du simple accueil de salariés de différentes cultures à l'intérieur d'un système qui annule les différences, mais celui de leur collaboration durable, les identifications nationales (régionales et aussi micro-locales) sont loin d'avoir disparu.

Le propre des situations interculturelles pourrait justement être de constituer les nationalités en attributs distinctifs des identités, de les situer les unes par rapport aux autres, faisant qu'une culture "mondiale" d'entreprise ne s'élaborera jamais au détriment des socialisations et des identités nationales de ses membres qui, aujourd'hui, restent sinon exclusives, du moins prédominantes dans le contexte du travail.

Ainsi, tout comme les immigrés ont pu être les figures emblématiques d'une société française en voie de modernisation, les cadres internationaux, qui cherchent à être reconnus en tentant de s'arracher à la stigmatisation de leurs particularismes et pour cela dispose de ressources importantes, symbolisent, à nos yeux, l'entreprise "mondialisée".

Les manipulations de l'ethnicité des cadres internationaux introduisent, dans un univers professionnel très peu exploré et où on ne l'attendait pas, à une sociologie du stigmaté et de rapports cachés de domination. Les cadres internationaux, eux aussi, luttent pour imposer une définition autonome de soi, c'est à dire pour pouvoir définir conformément à leurs intérêts (matériels et symboliques), les principes de définition du monde social et des critères légitimes d'évaluation de la personne.

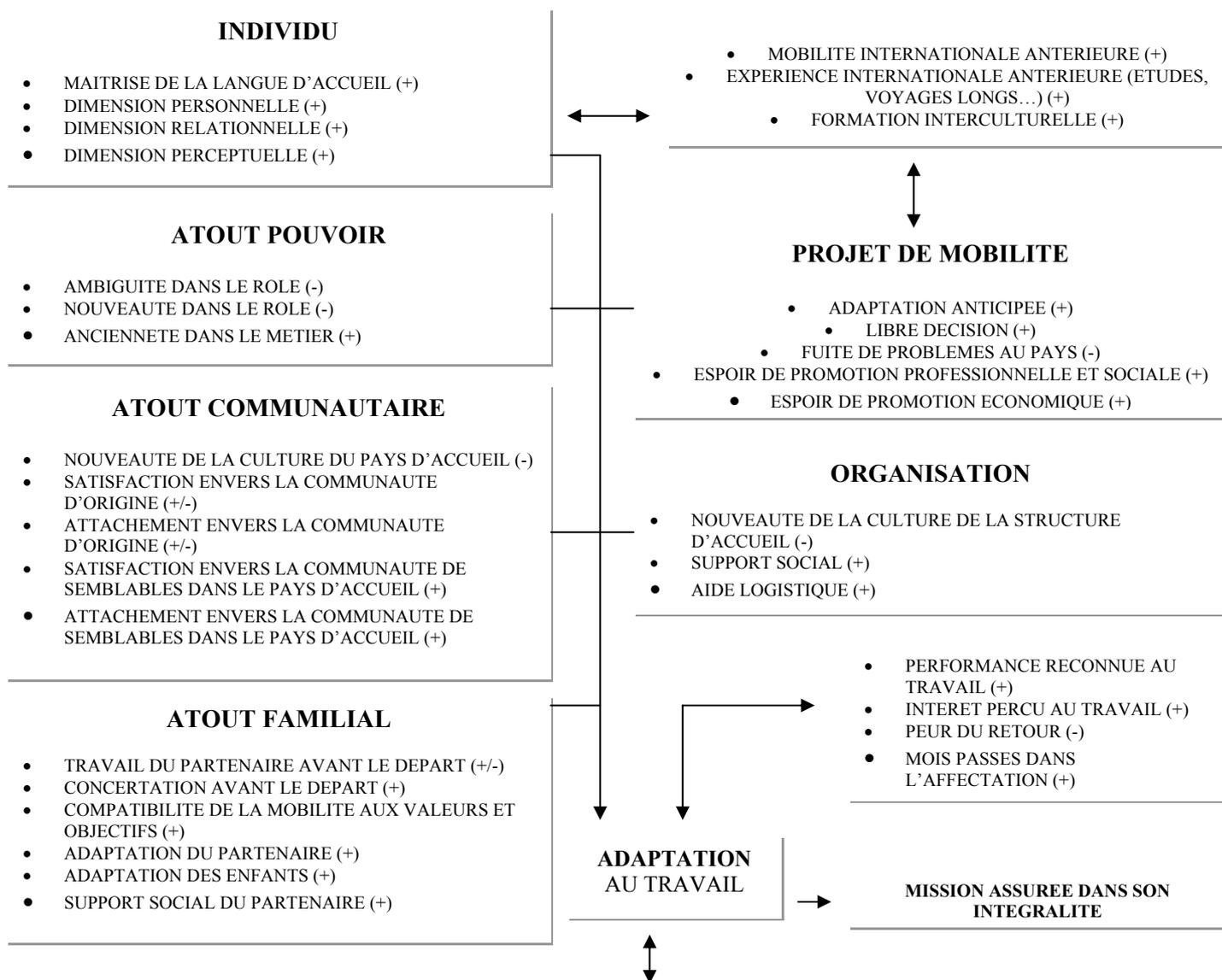
Dans un contexte d'élargissement des ressources détenues par l'acteur pour vivre les effets de la modernisation des grandes organisations, nos recherches militent pour une sociologie des transactions dynamiques de l'identité qui n'enferme pas l'acteur au travail dans une lecture tragique (obligé d'oublier ses origines sous le poids de la conversion), mais cherche à illustrer les possibilités d'enrichissement culturel et de distinction sociale autour de l'ethnicité.

La meilleure compréhension des situations de confrontation interculturelle constituera demain un champ important de la recherche sociologique. Ces résultats pourront éclairer le travail de dirigeants et gestionnaires des ressources humaines en entreprise, soucieux d'examiner les processus de compréhension d'une culture étrangère, de mieux comprendre l'adaptation professionnelle de managers cosmopolites et de faire fonctionner ensemble des équipes plurinationales.

³⁵ : R. SAINSAULIEU, L'identité au travail, PFNSP, 1977 ; C. DUBAR, La socialisation, A. Colin, 1991.

³⁶ : T. PETERS et R. WATERMAN, Le prix de l'excellence, Interéditions, 1983 ; V. PUCIK, N. M. TICHY et C. K. BARNETT, Globalizing Management, Editions J. WILEY et Sons, 1993 ; M. W. Mc CALL, High flyers, Editions Harvard Business School Press, 1997.

ADAPTATION 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 AUTOUR D'ELEMENTS CULTURELS D'ORIGINE	STRATEGIE DE REVENDICATION CULTURELLE ET D'AFFIRMATION D'UN SENTIMENT D'APPARTENANCE A UN GROUPE D'ORIGINE	STRATEGIE D'EMPRUNTS ALTERNES ET DE MISE EN LIAISON "SYNCRETIQUE" D'ELEMENTS CULTURELS	STRATEGIE D'ARTICULATION "SYNTHETIQUE" D'ELEMENTS CULTURELS	STRATEGIE DE CONVERSION A UNE CULTURE D'ADOPTION
	LES CONSERVATEURS	LES DEFENSIFS	LES OPPORTUNISTES	LES TRANSNATIONAUX	LES CONVERTIS

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

Tableau de synthèse réalisé à partir de J. S. BLACK, M. MENDENHALL et G. ODDOU (1991), de J. L. CERDIN (1996), de C. CAMILLERI (1990) 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 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 l'appartenance culturelle, à des réseaux sociaux porteurs d'une mémoire collective...

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 plasticité de l'organisation familiale selon le type de déplacement géographique.

ADAPTATION ANTICIPEE : 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'adaptation 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 COMMUNAUTE 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 (C. D. FISCHER et J. B. SHAW, 1994) :

- 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.

