



Mobilité internationale des élites et stratégies de l'identité

Philippe Pierre



Édition électronique

URL : <http://remi.revues.org/346>
DOI : 10.4000/remi.346
ISSN : 1777-5418

Éditeur

Université de Poitiers

Édition imprimée

Date de publication : 13 avril 2003
Pagination : 29-49
ISBN : 2-911627-33-4
ISSN : 0765-0752

Référence électronique

Philippe Pierre, « Mobilité internationale des élites et stratégies de l'identité », *Revue européenne des migrations internationales* [En ligne], vol. 19 - n°1 | 2003, mis en ligne le 16 mai 2007, consulté le 01 octobre 2016. URL : <http://remi.revues.org/346> ; DOI : 10.4000/remi.346

Ce document a été généré automatiquement le 1 octobre 2016.

© Université de Poitiers

Mobilité internationale des élites et stratégies de l'identité

Philippe Pierre

- 1 Les salariés en entreprise qui communiquent entre eux par-dessus les États et forment, derrière le flux abstrait de l'argent, ce qui serait une nouvelle « élite » transnationale sont de plus en plus nombreux (Ohmae, 1990 ; Reich, 1993).
- 2 Les enquêtes de terrain qui, mobilisant des connaissances en gestion mais également dans les domaines de la psychologie comme de la sociologie, sont rares. Dans le champ des sciences humaines, c'est souvent, en effet, en référence aux étrangers des milieux défavorisés, d'une immigration de travail destinée à faire face à une pénurie de main d'œuvre nationale (Noiriel, 1988), que se sont construites les réflexions sur ceux qui éclairent d'un jour nouveau la question des relations interethniques, en même temps que celle de la mondialisation de l'économie et des politiques d'entreprise¹. Ces travaux s'efforcent de repérer empiriquement et de théoriser les manipulations de codes culturels antagonistes par lesquels groupes et individus cherchent à gérer leur équilibre identitaire. L'accent est mis sur les pratiques d'exploitation et d'exclusion dans le milieu scolaire, le logement, le lieu de culte qui privent ces individus des droits les plus élémentaires, instaurant des frontières entre « eux » (les membres de la société majoritaire) et « nous » afin de faire vivre un rapport de type particulier à des ancêtres réels ou putatifs (Weber, 1971).
- 3 Ce travail s'inscrit dans le prolongement de recherches, menées dans d'autres contextes sociaux que l'entreprise « mondialisée », évoquant l'expérience personnelle de l'acculturation vue au travers du « stress d'acculturation » (Berry, 1990), des différentes « stratégies » qu'une personne peut adopter afin de réguler la diversité socio-culturelle perçue et vécue (Camilleri et Malewska-Peyre, 1996), des types de « réponses psychologiques » au contact culturel (Furnham et Boschner, 1986) ou des types « d'acculturation » (Minoura, 1992). Son objet est d'éclairer la question de la socialisation des cadres internationaux en présentant les principaux résultats d'une longue étude

menée au sein d'une grande entreprise française du domaine de l'exploration-production pétrolière, que nous avons rebaptisée Alpha (Pierre, 2000).

- 4 Différentes à la fois des situations d'immigration, de celles des expatriations prolongées (en famille) des années soixante ainsi que des types de mobilité professionnelle analysées par les sociologues du travail au cours des années quatre-vingts (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1991), des formes nouvelles de mobilité internationale se font jour en entreprise. L'histoire des changements dans les pratiques de mobilité internationale d'Alpha met en valeur l'opposition entre un modèle centré sur la « singularité » du français expatrié, univers largement autarcique, et l'instauration progressive d'un modèle fondé sur l'internationalisation des cadres locaux, où les modes de socialisation reposent davantage sur la recherche par l'entreprise d'une nouvelle mobilisation interculturelle.
- 5 Notre démonstration nous conduira à présenter une analyse de cinq stratégies de l'identité pour des cadres en situation de mobilité internationale (les « conservateurs », les « défensifs », les « opportunistes », les « transnationaux » et les « convertis »)² et à porter l'accent sur les principales ressources qui permettent de s'adapter dans un nouveau contexte de travail à l'étranger (le pouvoir en organisation, le rapport à la communauté de semblables et la gestion du rapport à la famille). La variété constatée des processus d'adaptation de cadres internationaux dans des contextes d'acculturation différents amène, pour nous, à constater la diversité de leurs formes de rationalités et des ajustements interculturels qui s'opèrent entre eux. Le caractère hétérogène de leurs identifications va à l'encontre de l'idée d'une élite transnationale homogène.
- 6 Dans les firmes pétrolières, le recours massif à l'expatriation, d'un contingent de collaborateurs du pays de création vers les filiales, a longtemps permis de pallier à un manque d'expertise technologique dans les pays en voie de développement. L'internationalisation des sites de production comme des circuits de distribution, éclaire cependant aujourd'hui les limites d'un modèle fondateur et autoritaire de relations entre filiales et entreprise-mère, cherchant à imposer des méthodes de gestion ou de production, à « cadenasser » l'ensemble des postes de direction, sans parvenir à mobiliser le personnel local autour d'objectifs partagés (Schneider et Barsoux, 1997). Le coût élevé des affectations de longue durée et en famille, de nouvelles formes de mobilité internationale comme l'impatriation (des filiales vers le siège), sous la pression des politiques de quotas instaurés par les gouvernements des pays d'implantation soucieux de défendre l'emploi, les plus grandes possibilités de travail à distance, par vidéo-conférences ou messageries (Forster, 2000 : 138), l'obligation croissante de traiter l'information « en temps réel » et « à distance », tendent à remettre en cause le modèle de l'entreprise pyramidale, strictement hiérarchisée et cloisonnée.
- 7 Alpha, l'entreprise étudiée dans cet article, cherche à substituer à ce modèle autoritaire des rapports de travail plus participatifs. Le contrôle stratégique depuis le siège devient plus difficile, passant d'une logique de contrôle « administratif » autoritaire à une logique de contrôle « normatif », davantage centré sur la formation des locaux par les expatriés, sur le développement des remplaçants dans les filiales et sur la « bonne manière de faire les choses », c'est-à-dire sur la formalisation de procédures à suivre et le retour d'expérience. En ce sens, le développement organisationnel d'Alpha illustre un modèle fondateur qui est celui des pionniers du pétrole et qui en appelle à l'indépendance énergétique nationale, au rationalisme des ingénieurs français, à la protection d'un ensemble de règles et de dispositions conventionnelles publiques (autour du « Statut du mineur »), et qui doit s'adapter à un environnement international fortement

concurrentiel, à une ouverture du capital de la firme, dans lequel s'opère une nouvelle reconnaissance du pouvoir des filiales. Un géologue français d'*Alpha* souligne, lors de nos entretiens,

« Le monde du pétrole a beaucoup changé ces deux dernières décennies. Sur les plates formes, lors des différentes actions de sondages et d'exploration, l'efficacité est de plus en plus liée à la part d'invention que prennent les salariés de l'entreprise à gérer les incomplétudes des règles prescrites et des machines. D'autre part, les travaux d'interprétation et de suivi des forages, les recherches en géophysique se font de plus en plus sous la forme de "groupes projets". L'activité pétrolière moderne exige que chaque terrain sédimentaire, chaque problème de production, soit traité comme un cas d'espèce, sujet d'extrapolations et de scénarii ».

- 8 Plus que jamais, les savoirs techniques doivent être accompagnés de compétences sociales, de connaissances fines des codes de sociabilité et des normes de comportement des tissus locaux où l'entreprise opère. En situant autant la compétence sur le « terrain », base traditionnelle de l'expatriation, que dans les services fonctionnels du siège, lieu stratégique de traitement des données, le secteur pétrolier s'ouvre à de nouvelles catégories de personnel international (experts, auditeurs, informaticiens des filiales...) qui disputent leur leadership aux seuls techniciens et ingénieurs français expatriés. Dans cette logique de coordination informelle, le personnel international, parce qu'il entretient des contacts nombreux et hors des structures formelles, peut être comparé au « système nerveux » de l'organisation (Galbraith et Edstrom, 1976). Tandis que la mobilité géographique internationale est devenue un mode de coordination stratégique à part entière, l'idéal de référence de l'entreprise devient le *manager* (quelle que soit sa nationalité) et de moins en moins le cadre français expatrié. Figure de proue d'un monde de l'entreprise en « connexions », le manager international est une personne qui mobilise des réseaux, qui parvient à engager des collègues autour d'un projet pour une durée limitée. Le manager « exclu » est, au contraire, celui qui est poussé à la marge du réseau, qui ne peut plus soutenir sa mobilité internationale par la force de liens sociaux connectés (Boltanski et Chiapello, 1999).
- 9 Les durées de mobilité internationale se diversifient (de quelques semaines, sans le conjoint et enfants, à plusieurs années) et les managers qui peuvent vivre l'expérience du voyage viennent de filiales plus nombreuses qu'auparavant (un foreur nigérian peut diriger une équipe de géophysiciens libyens sous la direction d'un manager néerlandais pour le compte d'une entreprise française qui dorénavant s'affirme « mondiale »). Et *Alpha* voit ainsi s'affirmer en son sein une contradiction entre des intentions d'intégration du personnel international, et la réalité des classements qu'opèrent les acteurs marquant la présence de préjugés et de phénomènes de « résistance culturelle ». Dans le cas de l'impatriation au siège parisien, par exemple, un gestionnaire des ressources humaines d'*Alpha* reconnaît que :

« beaucoup de cadres internationaux s'étaient préparés à s'éloigner, voire à perdre leurs amis dans leur pays d'origine et à devoir tout recommencer. Mais ils sentent souvent que certains Français sont réticents à l'idée de développer des relations durables avec des étrangers de passage. La lenteur de la prise de décision en France, son caractère non partagé et le manque d'attributions précises des responsabilités posent pour eux souci. Dans le système anglo-saxon, les cadres avaient comme habitude de désamorcer les conflits en organisant des réunions pour poser les problèmes "à plat". Ils regrettent qu'en France, les heurts soient cachés et que la tension s'accumule. Une part importante des problèmes réside, je crois, dans le sens accordé à ce que pour les Français, décider c'est admettre une sorte d'armistice

dans un combat de mots et d'argumentation. Les Français n'hésitent pas à remettre en cause les décisions au nom de ce qu'ils croient au-dessus des hommes, la rationalité technique. Pour beaucoup de cadres issus des filiales, être un manager efficace c'est être celui qui va participer à l'élaboration collective et se soumettre quoi qu'il arrive à la décision, fruit d'un long processus de délibération ».

- 10 La mise en œuvre de mouvements croisés de personnel est difficile et de nombreux cadres internationaux vivent l'expérience d'un décalage de représentations entre un « modèle idéal professionnel » construit avant le départ, et un « modèle pratique » qui recouvre le quotidien difficile de l'adaptation lié à la prise de fonction et qui vient relativiser largement les supposés effets favorables de la rencontre interculturelle. Au sein d'*Alpha*, se pose alors avec acuité 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...) (Pierre, 2001).
- 11 Parce qu'elle oblige souvent à des choix répétés et difficiles sur l'éducation des enfants, le logement, le travail du conjoint, dans de nouveaux environnements juridiques et sociaux, une carrière internationale se présente comme une recherche d'équilibre entre des intérêts dispersés, un travail d'arrangement entre sphères personnelle et professionnelle. Pour beaucoup de cadres internationaux d'*Alpha*, même bien « préparés », la mobilité géographique suppose un travail de « détachement du moi » par rapport à la communauté d'origine. Il s'agit, pour les cadres internationaux que nous avons étudiés, d'intérioriser rapidement des savoirs spécialisés d'un genre nouveau — savoirs professionnels et rôles enracinés dans la division du travail propre à *Alpha* — qui comprennent un vocabulaire et des procédures, véhiculent une conception du travail pouvant être très éloignée de leur culture d'origine.
- 12 La plupart des dirigeants d'entreprise paraissent partager la conviction que l'affectation répétée des managers à l'étranger, l'apprentissage d'une ou plusieurs langues étrangères devraient parvenir à terme à éteindre tous les conflits interculturels dans l'entreprise et aussi à faire converger les hommes vers une culture commune d'un même « village mondial ».
- 13 La réalité en entreprise est pourtant faite d'individus aux prises avec de multiples appartenances culturelles et ethniques, différents par leurs modes d'existence et leurs représentations³, qui mobilisent des éléments irrationnels et qui, peut-être parce qu'ils ont atteint des positions sûres dans l'organisation, peuvent s'offrir le « luxe de l'identification ethnique » (Hansen, 1938).
- 14 Une rencontre lors de nos enquêtes, celle d'un manager noir américain, né en Inde, travaillant à Paris depuis deux ans et marié à une jeune française, renforça pour nous le caractère énigmatique de la construction des identités au travail dans un contexte multiculturel. Le « Nous-sujet » de son discours oscillait constamment entre plusieurs instances d'identification, évoquant avec nous assez indifféremment un « *Nous les cadres étrangers en France* », un « *Nous les géologues américains* », un « *Nous, les anglo-saxons de la Tour Alpha* » ou encore un « *Nous, les noirs en entreprise* ». Connaître la nationalité ou encore le statut social ne nous permettaient pas de prédire le comportement de ce manager. Comment rendre compte alors de ces ponts établis entre plusieurs cultures par ce cadre américain, né en Inde, et qui n'hésitait pas à nous affirmer que « *si pour les Américains, l'Inde c'est l'enfance de l'humanité, pour les Hindous, les États-Unis, c'est l'humanité encore dans l'enfance* » ? Prenait-il partie pour les Hindous ou pour les Américains ? Ou

bien, faisant l'expérience d'une duplicité identitaire, était-il des « deux côtés » en même temps ?

- 15 Plusieurs sessions de formation au management impliquant des cadres pétroliers du groupe *Alpha*, en Afrique noire, ont renforcé nos interrogations. Membres fidèles des confréries religieuses le soir, exprimant dans le dialecte local et en costume traditionnel leurs convictions animistes, ces derniers participent activement au sein de la firme multinationale qui les emploie à la vie économique et politique du pays, parlent anglais et français avec leurs collègues, forment leurs collaborateurs à des standards de gestion d'origine anglo-saxonne et endossent ainsi, non sans tensions, un autre rôle social. Leur « affectivité » apparaît parfois « indigène » (tel ce manager 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, ces cadres affirment une capacité à pouvoir juger de manière rationnelle de projets industriels, à organiser son travail selon une temporalité définie comme « occidentale ».
- 16 Derrière l'immédiate adhésion et le caractère supposé automatique des conduites, se dévoile une séparation, un travail réflexif qui s'opèrent entre la subjectivité de l'individu, ses anticipations et l'objectivité de ses rôles sociaux et professionnels. 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. La mobilité internationale parce qu'elle est souvent une expérience d'un surcroît d'indépendance par rapport aux contraintes relationnelles vécues au sein du groupe d'origine, s'oppose au caractère homogène du projet des cadres avant leur départ et se fait alors jour « un problème de consistance entre les intériorisations originales et nouvelles » (Berger et Luckmann, 1996 : 192). Contraints d'adopter les goûts et les habitudes d'un nouveau milieu, certains cadres internationaux aménageront de façon partielle et localisée une partie de leur vie psychique, selon une temporalité professionnelle, et cela afin de préserver un lien intime avec ce qu'ils considèrent comme la part la plus « authentique » d'eux-mêmes (Lipiansky, Taboada-Leonetti et Vasquez, 1997).
- 17 À ce jeu d'une tentative, toujours partielle, de manipulation de codes culturels, certains cadres internationaux vont se replier sur leurs origines, s'y arc-bouter, tandis que d'autres donneront les signes extérieurs d'une conversion identitaire. Cette hétérogénéité des stratégies de l'identité liées à la mobilité internationale apporte un démenti au mythe de la grande entreprise comme lieu de socialisation continue et automatique tendant vers l'assimilation culturelle sans retour de ses membres. 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, que nous identifions à travers cinq stratégies de l'identité.
- 18 Les « **conservateurs** » ont un fort attachement au passé, à leur filiale et à leur pays d'origine et ils vont se placer en retrait de leur milieu d'accueil. Lors de leur mobilité, ils diviseront leur environnement social en deux et définiront un « dedans » (le foyer familial le plus souvent) où ils cherchent à garder intact les modes de penser, de sentir et d'agir hérités de leur culture d'origine et un « dehors » (principalement le monde de l'entreprise) où ils adoptent les modèles de comportement minimaux et les pratiques exigés par la vie des affaires.
- 19 Les « conservateurs » sont ainsi animés de la volonté de réduire à sa plus simple expression l'engagement social et affectif qui résulte des rapports spontanés de travail avec des collègues d'autres origines nationales. Ils n'envisagent la mobilité internationale

qu'à la lumière d'un retour programmé dans la filiale d'origine dans lequel elle prendra pleinement sens, sous le regard des parents et de la fratrie, dans de nouvelles responsabilités (« *cette venue en France me permettra d'être reconnu et m'offrira, si tout va bien, au retour, une accession beaucoup plus rapide au Comité de Direction en Syrie* »).

- 20 Les « conservateurs » entretiennent la nostalgie d'objets liés aux traditions mais cultivent aussi, activement, des liens entre compatriotes lors de la mobilité internationale autour d'écoles, de commerces, d'églises ou d'associations. Nombreux sont ces 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 rapportant. Dans un processus complexe d'idéalisation, ces cadres internationaux attribuent à leur nation d'origine les qualités d'un personnage magnifié.
- 21 Face à l'environnement d'accueil, perçu comme menaçant, le rôle joué par l'épouse est capital. Doublement contrainte, elle doit être capable « *de se débrouiller toute seule* », « *d'être dégoûtée* », « *moderne* » (un financier gabonais d'Alpha), tout en conservant les qualités distinctives réclamées par la société d'origine et le respect des traditions.
- 22 Hommes d'obligations sociales qu'ils font peser fortement sur leur entourage, les « conservateurs » respectent les termes d'un marché qu'ils ont contracté d'abord avec eux-mêmes : taire toute critique sur les conditions du séjour, l'intérêt du poste occupé ou la qualité de l'accueil réservé à l'occasion de la mobilité internationale, en échange, plus tard, d'une vie promise et d'un statut social nettement amélioré dans la filiale d'origine.
- 23 Les « Conservateurs » amènent ainsi à s'interroger sur la place de l'identité ethnique dans l'adaptation au travail et sur les garanties que celle-ci procure quand il s'agit de donner sens à son existence dans un milieu étranger.
- 24 Les « **défensifs** » apparaissent comme intégrés à l'activité de l'entreprise, se construisent pleinement en « étrangers » et ne nourrissent pas, à la différence des « conservateurs », de sentiment d'infériorité vis à vis de la société du pays qui les reçoit. La mobilité internationale en entreprise a comme « éveillé » pour eux la conscience d'une appartenance locale et le brassage social a aiguisé le sens d'une revendication culturelle⁴. « *Dans l'entreprise, il est frappant de voir comment les cadres britanniques cherchent à exagérer les différences entre groupes pour ce qui a trait aux caractéristiques pour lesquelles ils s'estiment d'essence supérieure : sens de l'humour, élégance vestimentaire, tact, sens du divertissement...* » (un financier français au siège d'Alpha)... 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* » (Camilleri, 1989 : 383). Dans un rapport proche à ce que H. J. Gans (1979) avait appelé l'« *ethnicité symbolique* », l'usage fait de la catégorisation ethnique par les « défensifs » s'exprime au travers de la consommation ritualisée de symboles, d'objets et de pratiques propres au contexte social originel mais extraits de ce contexte. Ce financier congolais qui a évolué trois ans en France pour le compte d'une filiale américaine d'Alpha souligne :

« 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. Certains employés des filiales africaines réclament l'usage du dialecte pour certaines situations de travail, tout autant pour des raisons de défense

identitaire que de bon usage et de meilleure compréhension réciproque. Ce qui compte ici est moins l'authenticité ou le caractère ancestral des pratiques que leur portée symbolique et le respect auquel elles obligent ».

- 25 De nombreux « défensifs », en fin de carrière, de retour au pays, veulent mettre à profit les compétences que la mobilité internationale leur a permis de cultiver et vont créer une entreprise, entrer en politique, diriger une association d'aide au développement local et pour une part, « retrouver leurs racines ».
- 26 Les « **opportunistes** » rassemblent de façon prioritaire de jeunes cadres du secteur pétrolier qui assument des positions d'expertise technique et vivent la mobilité comme l'épisode clé d'un avenir professionnel valorisant. Ils interviennent dans des environnements de travail (plates-formes pétrolières, chantiers de forage, laboratoires d'étude...) où se côtoient des salariés de différentes nationalités et qui constituent des équipes de travail dont l'existence est volontairement limitée dans le temps par l'entreprise. Dans ce contexte social mouvant, les « opportunistes » cherchent à rendre leurs comportements synchrones avec ce qu'ils saisissent d'une conduite-type approuvée par leur interlocuteur. Ils essayent de recourir à une identité pour peu qu'ils y voient un intérêt et poussent loin la manipulation des identités en fonction de la situation, ce que certains anthropologues appellent « l'utilisation situationnelle de l'ethnicité ».
- 27 La plupart des « opportunistes » déclare aussi retrouver le goût des choses dans un cadre étranger. Entretenant un rapport « ludique » à l'international, ils 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 »).
- 28 Les « opportunistes » 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, fondé sur un principe fort de coupure entre vie familiale et vie professionnelle, et par la difficulté de les concilier pratiquement.
- 29 Pour les « **transnationaux** », il est capital d'apparaître comme des managers qui fondent leur choix sur la raison et ils avouent d'abord « s'attacher aux affinités interindividuelles par-delà les ancrages culturels, les appartenances raciales et les sociétés traversées ». Ils croient souhaitable que s'édifie une nouvelle société mondiale, rassemblant tenants de la libre entreprise et esprits éclairés. Ils disent entretenir avec les langues qu'ils pratiquent un rapport de type « instrumental » qui n'entrerait pas dans le « champ de leur conscience ». La volonté humaine doit pouvoir mettre en échec à leurs yeux toutes les formes de discriminations et le discours de nombre de ces cadres en appelle au plurilinguisme, à un

esprit « *cosmopolite* » qui « *concilie les contraires* » (Aubert et De Gauléjac, 1991 : 13) et au développement des formations « *cross-cultures* ».

- 30 Beaucoup de « transnationaux » ont poursuivi très tôt leurs études loin de leur foyer familial, hors de leur pays, au sein d'établissements universitaires réputés, accueillant des étudiants de toutes origines nationales. Ils peuvent ainsi 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 ou encore des travaux de résolution de problème menés en anglais et en équipe restreinte. Et 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 non comme des déracinements temporaires vécus lors de la socialisation secondaire en entreprise.
- 31 À l'exemple des différences de prestige entre écoles de commerce ou d'ingénieurs, les filières nobles de l'internationalisation (dans les pays les plus industrialisés) se distinguent de celles qui le sont moins, et les « transnationaux » les plus efficaces, héritiers de la mobilité internationale et pour en qui les pratiques de gestion de carrières bénéficient de l'usage préexistant aisé de normes de sociabilité internationales, se différencient des cadres locaux qui vivent leur mobilité en terre étrangère comme la récompense, « en fin de course », d'une carrière méritante⁵. Seuls les premiers, tout en critiquant ouvertement une définition purement nationale de l'excellence sociale et en célébrant « *les grandes vertus du libéralisme et l'effacement salutaire de l'interventionnisme étatique* », réussissent à tisser ou à conserver des liens avec les réseaux politiques et économiques nationaux (nous pensons surtout aux cadres africains de notre enquête). En ce sens, on peut souligner chez eux une sorte de « patrimonialisation nationale » des gains internationaux.
- 32 Cinquième ensemble identitaire, les « **convertis** » s'efforcent d'entretenir la plus grande similitude possible avec ceux qu'ils considèrent comme les détenteurs du pouvoir de décision dans l'organisation, les cadres français. Si les « convertis » ont de la France l'image d'un pays à la fois porteur de culture universelle, d'art de vivre, de « *confort* » et de savoir-faire technique, avec eux s'illustre le fait que le processus d'assimilation culturelle est un achèvement jamais atteint et que l'ethnicité renvoie non pas à un état mais à un processus de construction sociale. Conscients des signes de leur ambivalence culturelle, les « convertis » utilisent leur connaissance de « la » culture française comme signe ostentatoire et distinctif de promotion sociale. Ils vont souvent chercher la naturalisation et une carrière entièrement poursuivie en France.
- 33 Le comportement et les représentations des « convertis » illustrent le concept d'identité négative, recouvrant 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. Cherchant avant tout à « être appréciés pour eux-mêmes », ils 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.

- 34 L'étranger (le cadre international) est ici en lutte permanente avec lui-même, constatant de façon cruelle que l'appartenance qui nous est reconnue par les autres ne découle pas simplement d'une capacité réflexive aigüe, d'un art de la distanciation consommé et d'un travail inlassable sur soi. Derrière la figure stéréotypée qu'il tente d'épouser en tous lieux, l'étranger risque constamment d'être « trahi » par la présence de cet autre rejeté en lui qu'il ne parvient à maîtriser pleinement.
- 35 Hommes d'identification à des « modèles », des pans entiers de la personnalité des « convertis » sont abandonnés au profit de nouvelles acquisitions culturelles. Mais il convient de souligner que ces importants efforts de transformation opérée sur soi ne « disparaissent » pas à chaque « fin de représentation » au sortir de l'entreprise, comme ce peut être le cas pour d'autres cadres en situation de mobilité internationale. Ainsi, alors que les « opportunistes » ne se veulent pas prisonniers de leurs différents personnages, cherchent à les vivre « en pointillé » tout au long de leur carrière, les « convertis » réclament de leurs vœux « l'heureuse servitude » d'une transformation intérieure, s'alignant sur ceux qu'ils considèrent comme des exemples de réussite professionnelle.
- 36 Les cinq ensembles identitaires présentés dans cet article donnent à penser que, loin de se réduire à une socialisation mécanique 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.
- 37 En entreprise, une abondante littérature met l'accent sur la nécessité d'estimer la juste durée d'une mission, d'élaborer des plans de successions bien adaptés, insiste sur les freins (potentiels) comme le travail des conjoints, les contraintes liées à l'éducation des enfants, l'anxiété de la gestion du retour, l'attachement au cadre de vie... Aux aspects matériels s'ajoutent donc toujours des difficultés d'ordre psychologique et de « plasticité culturelle » que doivent venir compenser de possibles « formations au management interculturel ».
- 38 Vivre une mobilité internationale fait courir le risque d'un amenuisement des relations sociales et d'une fragilisation, dans un double registre, très bien souligné par Isabelle Taboada-Leonetti (1975 : 373). « *Tout d'abord il signifie un affaiblissement des échanges : moins d'informations et de communication, moins d'entraide, de services ou de soutien en cas de difficulté. Mais la faiblesse du tissu relationnel signifie surtout une carence plus grave, qui est de l'ordre de la rupture des appartenances, de l'impossibilité d'échanger, ou de négocier, des images identitaires. L'isolement et la mise en dehors des réseaux affaiblissent progressivement le sentiment d'appartenance à un quelconque groupe restreint (famille, quartier, profession...), dans l'identité collective duquel l'individu peut trouver à la fois des repères pour situer sa propre identité et des sources d'assurances et de valorisation* ».
- 39 Pour les cadres internationaux d'Alpha, l'articulation et la concomitance de formes d'investissement ethnique et de participation réussie à la marche de l'entreprise s'établissent en fonction d'une rationalité propre à l'acteur qui est influencée par de nombreuses variables socio-économiques, parmi lesquelles la durée, le lieu et la nature de la mission professionnelle ou encore la qualité de l'insertion dans la société d'accueil.
- 40 Trois ensembles de ressources jouent, selon nous, un rôle important en matière d'adaptation dans un contexte de travail multiculturel : le type de pouvoir en organisation, le rapport à la communauté de semblables et, enfin, la gestion du rapport à la famille.

- 41 Les modalités de mobilisation de l'ethnicité des cadres internationaux sont fortement tributaires du degré de pouvoir entretenu dans les relations de travail (« atout pouvoir »). Dans certaines situations durables où ce sont les cadres internationaux qui, par leur savoir, sont porteurs d'adaptation (comme c'est le cas du traducteur spécialisé ou du géologue expert en son domaine), alors on constate de la part du groupe dominant un affaiblissement des stéréotypes négatifs et des marques d'acceptation envers un « pair » que l'on estime comme son « égal ». L'équilibre des pouvoirs dans la relation, du savoir, du contrôle des règles et de l'information, permet le mieux de saisir l'autre en sa différence et tend à ramener l'échange aux difficultés de toute communication interpersonnelle (Cailles, 1986 : 131).
- 42 La population de cadres d'*Alpha* que nous avons étudiés peut s'appréhender à travers la distinction entre ceux qui sont porteurs d'un savoir spécifique dans la société d'accueil, individus le plus souvent capables d'adopter un trait culturel nouveau sans rejeter leur propre acquis culturel, et les autres, vivant leur mobilité internationale comme une période d'acquisition accélérée de compétences au sein d'un milieu socio-professionnel plus qualifié qu'eux.
- 43 Le processus de mise en mouvement culturelle et identitaire des cadres internationaux dépend également de la présence ou pas, au sein du pays d'accueil, d'une communauté de pairs, qui permette à l'individu de maintenir, hors de la sphère du travail et du cadre strict des rapports de production, un lien affectif fort avec un environnement culturel d'origine (« atout communautaire »). 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 pour les diverses parties : langue maternelle, langue sociale, langage de l'entreprise, processus intra et interpersonnels, culture d'origine, culture du pays d'accueil, culture professionnelle de l'organisation mondialisée... Se lier à une collectivité unifiante, qui nous dépasse, revient à se lier à soi-même et donner sens à ses actions. La famille nucléaire, la disponibilité des épouses et l'inscription dans une mobilité groupée entre « co-ethniques » assurent une stabilité émotionnelle, créant un lieu protégé « d'expression de soi » pour les cadres internationaux, un espace de « ressourcement » faisant face aux nécessités fonctionnelles et instrumentales du travail. Quand ces derniers font défaut, les risques d'échec sont importants.
- 44 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 d'*Alpha* au risque du déracinement culturel. Les Français peuvent évoluer, en effet, en « ghetto national », se rassembler dans les mêmes églises et associations, trouver dans une communauté de semblables les moyens de décoder les mœurs et les pratiques coutumières de la société d'accueil. Il convient d'ailleurs, à l'intérieur même de la population des cadres internationaux étudiés, de mesurer le degré de proximité relative entre les cultures en présence par rapport au pays d'accueil. Ainsi, on soulignera qu'un cadre congolais affecté en France, parlant français dès le plus jeune âge, disposera a priori de davantage de repères culturels pour « s'orienter », et d'associations congolaises en France pour « exister », qu'un cadre colombien ou kazakh. Des parentés institutionnelles, culturelles ou linguistiques ténues existent en effet depuis longtemps entre la France et le Congo⁶.
- 45 J.L. Latack (1993) propose de distinguer trois types de support social conféré en général au salarié en entreprise : le support informationnel, le support émotionnel qui consiste à

pouvoir compter sur quelqu'un et lui confier ses préoccupations, enfin le support tangible qui se matérialise par une aide directe. Au sein du groupe *Alpha*, les cadres internationaux disposent, à notre sens, de trois sources de support social : le supérieur direct (aide dans le travail, attention hors travail), les collègues, enfin la filiale d'origine (courriers, contacts réguliers, parrainage, gestion anticipée du retour...).

- 46 Nos travaux montrent que les conduites des cadres internationaux se différencient d'un modèle de l'expatriation traditionnel, porté par les Français pendant plusieurs décennies au sein d'*Alpha* : épouses au foyer, mobilité groupée entre compatriotes, dans un même espace physique de voisinage, participation intense à des associations sportives, religieuses ou scolaires, mise en place de sévères dispositifs de « mise à l'écart culturel » des enfants dans le pays d'accueil (à travers un contrôle strict des fréquentations, des lectures, des programmes télévisés, des heures et des lieux de sortie)⁷.
- 47 Le souci de « cohérence » de leur trajectoire de carrière amène 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 »)⁸. Les cadres internationaux accentuent en cela, par rapport à leurs collègues français expatriés, la plasticité de leur cellule familiale, choisissant, en fonction du pays d'implantation, de ne pas suspendre l'activité professionnelle de l'épouse, 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.
- 48 Être un cadre en situation de mobilité internationale, c'est certainement vivre plus que d'autres salariés en entreprise, une interrogation critique sur les modèles de socialisation et d'éducation hérités de la famille et transmis aux enfants en tâchant de les adapter aux exigences de l'emploi ainsi qu'aux contingences de la vie locale.
- 49 Au terme de cet article, on ne peut nier qu'il existe dans le milieu des cadres internationaux que nous avons étudié au sein d'*Alpha*, « un ensemble de pratiques obligatoires qui définissent un véritable conformisme international » fondé sur la même exaltation des valeurs (universalistes et humanistes) de tolérance, de respect affiché des différences (par opposition au national vite taxé de chauvin), les mêmes lectures (*International Herald Tribune*, *Time Magazine*, *The Economist*...), les mêmes loisirs (golf, bridge, tennis...), l'habitude des voyages de longue durée dans d'autres pays, la connaissance de langues étrangères, la dispersion géographique profitable des relations... (Wagner, 1999 : 115).
- 50 Dans le même temps, nos travaux soulignent le caractère hétérogène de la production identitaire liée à la mobilité internationale : le sens donné à la culture d'origine est profondément différent d'une catégorie identitaire de cadres d'*Alpha* à une autre. Alors que pour les « conservateurs », la culture d'origine semble un héritage précieux qu'il convient d'entretenir, pour les « convertis », il s'agira de contester un mode de définition de l'individualité prescrit par la tradition, faire vivre une identité de « façade » alignée sur un groupe de référence et finalement, souvent partager avec les « conservateurs », le désir de « *s'auto prescrire des interdits de penser en soi la division et le métissage* » (Douville et Galap, 1994 : 338). L'âge, le sexe, le statut matrimonial (qui va peser dans le désir d'affranchissement par rapport aux structures parentales et familiales), la classe sociale d'origine, le niveau acquis d'instruction, le statut professionnel, le phénotype couleur (qui induit des prises de position autour de la dialectique classe sociale / appartenance

raciale : une peau pour « s'abriter » ou une peau pour « revendiquer »), les appartenances syndicales, politiques ou associatives, le contenu idéologique sous-jacent de l'éducation et les différents lieux d'enculturation (la conversion identitaire en France semble d'autant plus « accessible » que les tenants de cette stratégie ont rencontré la culture française très tôt), sont autant de variables en interaction, dans un rapport non mécanique, qui vont infléchir le sens de la tentative de réconciliation du soi dans un contexte multiculturel.

- 51 Internationalisation des carrières ne signifie pas disparition du registre national des identifications et de l'action. Nos travaux invitent même à conclure que les stratégies internationales les plus fructueuses seraient précisément celles qui reposent sur la médiation et la mobilisation dans le champ international de ressources nationales. De manière apparemment paradoxale, les cadres d'*Alpha* 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 de leur descendance...) sont aussi le plus souvent ceux qui mobilisent le plus systématiquement leurs ressources nationales dans l'ensemble des dimensions de la vie sociale et entretiennent les liens les plus étroits avec le pays d'origine. Une culture internationale d'entreprise ne peut donc que difficilement s'élaborer au détriment des identités nationales (connaissance de la langue des réseaux d'affaires et de fournisseurs, des normes juridiques et sociales du pays natal) qui peuvent être transformées en attributs professionnels⁹.
- 52 Notre propos est aussi de souligner que, dans l'entreprise mondialisée, s'opère une distinction de plus en plus forte entre « appartenance » et « sentiment d'appartenance » pour des managers que l'on a trop tendance à penser profondément semblables. De nos différents idéaux-types, les « opportunistes » et les « défensifs » sont certainement ceux le plus susceptible d'être victimes de ce que C. Camilleri (1989 : 71) appelle « *la multiplication des cas de non-adhésion intérieure à ce qui lui est demandé, accompagné d'un accord apparent au niveau des conduites* ». Ainsi, derrière les rôles professionnels assumés, on a des chances de moins trouver le sujet lui-même, avec ses représentations propres, et beaucoup plus le « personnage » social.
- 53 De manière apparemment paradoxale, dans le contexte multiculturel spécifique d'*Alpha*, l'homogénéisation des modes de vie et la diversification des styles de vie se renforcent mutuellement. Contrairement aux hypothèses des théories assimilationnistes, ce n'est pas le repli sur soi mais au contraire l'implication dans les activités et les rôles de la société globale qui ont tendance à rendre véritablement saillante la conscience ethnique. Ainsi, les « défensifs », parce qu'il ont la volonté d'être acteurs de leur destinée, c'est à dire de modifier leur environnement plutôt que d'être déterminé par lui, seraient aussi les mieux à même de juger ce qui leur vient du social et de la culture, de l'entreprise dans laquelle ils évoluent et de leur éducation.
- 54 S'il ne s'agit pas, de nier l'influence du poids de l'acquisition des compétences cognitives et des valeurs modernes de l'entreprise, si la plupart des cadres internationaux n'hésitent pas à se définir comme « citoyens du monde » mais puisent, en réalité, bon nombre de leurs comportements professionnels aux sources d'une culture occidentale, et en particulier anglo-saxonne, loin de conduire à un seul type de cadres internationaux, l'effet central d'acculturation a pour effet d'accroître la conscience et la signification de l'ethnicité (Horowitz, 1989).

- 55 Les cadres internationaux d'*Alpha* expriment un souci de réalisation de soi « ethnique » qui n'est pas une simple défense narcissique contre un environnement sur lequel les individus ont peu d'emprise, mais davantage une réappropriation positive de ses origines. Dans un univers anxiogène lié aux effets de la mobilité internationale, les tentatives de recours à l'ethnicité peuvent constituer une fixité retrouvée, le fondement d'un sentiment de sécurité ontologique.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER Nancy et IZRAELI Dafna (1987) *Women in Management*, Sharpe, 414 p.
- ANDERSEN Oiyind (1993) On the internationalization process of firms, a critical analysis, *Journal of International Business Studies*.
- ATTALI Jacques (1998) *Dictionnaire du XXI^{ème} siècle*, Fayard, 349 p.
- AUBERT Nicole et DE GAULEJAC Vincent (1991) *Le coût de l'excellence*, Éditions du Seuil.
- BARTH Fredrik (1963) *Ethnic Groups and Boundaries. The Social Organization of Culture Differences*, Bergen.
- BASTIDE Roger (1955) Le principe de coupure et le comportement afro-brésilien, *Anais do XXXL Congresso Internacional de Americanistas*, Anhembi, vol. 1.
- BERGER Peter et LUCKMANN Thomas (1996) *La construction sociale de la réalité*, A. Colin, 285 p.
- BERRY John W. (1990) Psychology of Acculturation, in BERNAM J, *Cross-Cultural Perspectives, Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press.
- BLACK John, MENDENHALL Mark et ODDOU Gary (1991) « Towards a Comprehensive Model of International Adaptation. An Integration of Multiple Theoretical Perspectives », *Academy of Management Review*, 162 p.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 843 p.
- CAILLES Albane (1986) *France-Japon, Confrontation culturelle dans les entreprises mixtes*, Librairie des Méridiens.
- CAMILLERI Carmel et MALEWSKA-PEYRE Hannah (1996) Socialization and identity strategies, in Berry J. W., Dasen Pierre. et Saraswathi T. S., *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, vol. 2, Allyn et Bacon.
- CAMILLERI Carmel (1994) Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie, *Revue Intercultures*, n°24.
- CAMILLERI Carmel (1989) La communication dans la perspective interculturelle, *Chocs de cultures*, L'Harmattan.
- CAMILLERI Carmel (1989) La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir, *Chocs de cultures*, L'Harmattan.
- CHEVRIER Sylvie (2000) *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 216 p.

- DOYTICHEVA Maria (1998) Action associative, leadership et entreprise ethniques. Les associations bulgares à Paris, 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.
- DOZ Yves et PRAHALAD C. (1984) Patterns of strategic control within corporations, *Journal of International Business Studies*.
- DRUMMOND L. (1981) The Cultural Continuum : a Theory of Intersystems, *Man*, Vol. 16, n°4, pp. 693-696.
- DUBAR Claude (1992) Formes identitaires et socialisation professionnelle, *Revue Française de Gestion*, XXXIII.
- DUBAR Claude (1991), *La socialisation*, A. Colin.
- DUCLOS Denis (2000) Une nouvelle classe : l'hyperbourgeoisie, *Manière de voir / Le Monde diplomatique*, n°52.
- ENGBERSEN Godfried (1999) Sans-papiers. Les stratégies de séjour des immigrés clandestins, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 129, pp. 26-38.
- FORSTER N. (2000) « The myth of the international manager », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 1/11.
- FUKUDA Koji et CHU Do (1994) Wrestling with Expatriate Family Problems. Japanese Experience in East Asia, *International Studies of Management and Organization*, 24 (3).
- FURNHAM Adrian et BOSCHNER S. (1986) *Culture shock : Psychological reactions to unfamiliar environments*, Methuen.
- GALBRAITH John et EDSTROM A. (1976) International transfer of managers : some important policy considerations, *Columbia Journal of World Business*, pp. 101-112.
- GANS Herbert J. (1979) Symbolic Ethnicity : the Future of Ethnic Groups and Cultures in America, *Ethnic and Racial Studies*, 19, 1.
- GAUTHEY Franck, RATIU Idrei, RODGERS Irène et XARDEL Dominique (1988) *Leaders sans frontières*, Mc Graw-Hill.
- GOODMAN N., Cross-cultural Training for the Global Executive (1994) in Richard Brislin et Tatsuo Yoshida, *Improving Intercultural Interactions : Modules for Cross-Cultural Training Programs*, Sage.
- HANSEN M. L.(1938) The Problem of the Third Generation Immigrant, *Augustana Historical Society*.
- HARRIS H. et BREWSTER Charlotte (1995) Preparation for Expatriation. Evidence about Current Needs, *Deuxième conférence sur le management de la mobilité internationale*, Braga, Portugal, 26-9.
- HARVEY M. (1998) Dual-Career Couples during International Relocation. The trailing Spouse, *International Journal of Human Resource Management*, 9-2.
- HENNART Jean François (1993) « 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, pp. 157-181.
- HOFSTEDE Geert (1983) *Les différences culturelles dans le management*, Les Éditions d'organisation.
- HOROWITZ David L., (1989) « Europe and America : a comparative analysis of "ethnicity" », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, pp. 47-61.

- LATACK J. L. (1993) Work, stress and careers : a preventive approach to maintaining organizational health, in Michaël B. Arthur, D. T. Hall et B. S. Lawrence, *Handbook of career theory*, Cambridge University Press.
- LIND Michaël (1995) *The Next American Nation. The New Nationalism and the Fourth American Revolution*, Simon and Schuster, 436 p.
- LIPIANSKY Edmond-Marc, TABOADA-LEONETTI Isabelle et VASQUEZ Anna (1997) Introduction à la problématique de l'identité, *Stratégies identitaires*, PUF.
- MERTON Robert (1965) *Éléments de théorie et de méthode sociologiques*, Plon.
- MINOURA Y. (1992) A sensitive period for the incorporation of a cultural meaning system : a study of Japanese children growing up in the United States, *Ethos*, 20.
- NOIRIEL Gérard (1987) *Le creuset français. Histoire de l'immigration XIX^{ème} siècle et XX^{ème} siècle*, Le Seuil, coll. L'Univers Historique, 488 p.
- OHMAE Kenichi (1990) *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Collins, 256 p.
- PIERRE Philippe (1998) Internationalisation de l'entreprise et socialisation professionnelle : étude des stratégies identitaires de cadres de l'industrie pétrolière, in Danielle Gerritsen et Dominique Martin Dir., *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Desclée de Brouwer.
- PIERRE Philippe (2000) 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*, 518 p.
- PIERRE Philippe (2001) Les figures identitaires de la mobilité internationale. L'exemple d'une entreprise pétrolière, *Sociétés contemporaines*, n°41-42, pp. 53-79.
- PORTES Alejandro (1999) La mondialisation par le bas. L'émergence des communautés transnationales, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 129, pp. 15-25.
- POUTIGNAT Philippe et STREIFF-FENART Jocelyne (1995) *Théories de l'ethnicité*, PUF, 272 p.
- REICH Robert (1993) *L'économie mondialisée*, Dunod.
- SAINSAULIEU Renaud (1977) *L'identité au travail*, PFNSP.
- SCHNEIDER Susan C. et BARSOUX Jean-Louis (1997), *Managing Across Cultures*, Editions Prentice Hall, 288 p.
- SELMER J. et DE LEON C. (1995) Quality of Overlaps. Expatriates CEO Succession Procedures, *Deuxième conférence sur le management de la mobilité internationale, Braga, Portugal*, 26-9.
- TABOADA-LEONETTI Isabelle (1995) Formes d'intégration / exclusion. Le chômeur et l'immigré : un même cadre théorique ? *Bulletin de psychologie*, Tome XLVIII, n° 419.
- TOUALBI N. (1982) *Acculturation, conflits de valeurs et utilisation des rites en Algérie*, Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Paris V.
- TUNG Robert (1988) *The New Expatriates. Managing Human Resources Abroad*, Ballinger.
- WAGNER Anne-Catherine (1999), Les cadres internationaux en France : la formation d'une nouvelle culture, *Humanisme et entreprise*.
- WAGNER Anne-Catherine (1998) *Les nouvelles élites de la mondialisation*, PUF, 240 p.
- WEBER Max (1971), *Economie et société*, Plon.

WEINSHALL Theodore D. (1997) *Culture and management*, Penguin Books, 587 p.

NOTES

1. On pourra citer récemment la publication en France des travaux de Engbersen (1999) ou de Portes (1999).
2. 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*. L'échantillon de cadres enquêtés représente 12% de la population totale des équipes « exploration-production » 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 déroulée 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 administratif (Relations humaines, Juridique, économie), 15 dans le domaine financier (Comptabilité, Contrôle de Gestion, Audit), 4 dans le domaine de la communication (Informatique, Télécommunications, Organisation), 17 dans le domaine exploration (Géologie et Géophysique) et 33 dans le domaine des 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.
3. Claude DUBAR écrit que « le modèle de "l'entrepreneur rationnel" et de la "logique industrielle" devient un modèle parmi d'autres, générant une forme identitaire qui peut être analysée comme dominante mais non exclusive d'autres configurations de valeurs, normes et croyances enracinées dans d'autres "mondes vécus" et renvoyant à d'autres espaces de reconnaissance et d'investissement que la grande entreprise compétitive et intégrative. (...) Ce n'est plus la socialisation "primaire" des individus qui est au cœur des analyses des identités d'acteurs mais la socialisation "secondaire", notamment dans le champ du travail, et spécialement "le processus de reconnaissance par les autres, inscrit dans un enjeu de forces sociales" » (1992 : 508).
4. Pour des cadres algériens de niveau souvent supérieur, N. Toualbi (1994 : 35) parle d'immersion compensatrice dans des activités sur-saturées en représentations traditionnelles qui permettent à ces sujets d'absorber la culpabilité accumulée dans leur vie professionnelle conduite selon les normes d'un univers antithétique. Par là-même, ajoute l'auteur, ces cadres se trouveraient à même de continuer à exercer leur métier.
5. « Les nouveaux dirigeants ne jugent pas leurs subordonnés à l'adhésion au dogme libéral ou à un mauvais anglais international, ni même à la docilité dans les stages multinationaux où l'on apprend la "gouvernance" et l'implacabilité dans le licenciement des plus faibles, mais à la culture profonde, ancrée dès le plus jeune âge » écrit D. Duclos (2000 : 25).

6. S'attachant à la « distance institutionnelle, psychique et culturelle » qui pouvait séparer certains pays, O. Andersen (1993) distingue, dans le développement de la firme, les « *hot countries* », culturellement proches en termes de langue, de niveau d'éducation ou de législation, et les « *cold countries* », culturellement plus éloignés.

7. Il revient de constater que tous les Français expatriés de l'entreprise n'ont jamais intégré, ni n'ont fait le même usage des « communautés expatriées ». L'attitude d'expatriés français dans -les filiales africaines, défiant les conventions communes, pour vivre en concubinage ce que les sociologues appellent un « mariage hétérogène » avec une très jeune femme du pays d'accueil, illustre un de ces comportements déviants. Doublement rejetés par la communauté expatriée et par la famille de la jeune femme, ceux-ci tournent résolument le dos aux formes de solidarité locale les plus usuelles et poursuivent souvent à terme le projet de s'enraciner dans le pays d'accueil.

8. « *Alors qu'un cadre international peut avoir une secrétaire ou un bon collègue pour lui expliquer les coutumes locales et étrangères, le conjoint doit compter sur ses propres capacités pour résoudre les problèmes du foyer. Ce n'était pas la même chose, et c'était certainement plus facile, pour les femmes expatriées qui interagissaient avec la communauté française des expatriés* » témoigne ce cadre français, ancien directeur du personnel au Gabon, qui souligne, par ailleurs, que « *les deux adaptations du cadre international et de son conjoint sont liés* ». Quand la mobilité se déroule en famille, deux variables principales éclairent, à nos yeux, l'adaptation du conjoint pour les cadres internationaux : le fait d'avoir un travail avant l'affectation internationale ainsi que le degré de concertation de la décision avant le départ. Nous constatons, en effet, que les femmes de cadres internationaux qui travaillaient avant le départ semblent avoir une faculté supérieure aux autres à résoudre les difficultés d'adaptation qui reposent sur les efforts linguistiques, posséder la capacité de remplacer ce qu'elles appréciaient dans le pays d'origine par ce qui est disponible dans le pays d'accueil.

9. Par beaucoup d'aspects, il nous apparaît exact d'écrire que « *l'international tend (...) à fonctionner en France comme un nouveau principe d'opposition au sein des classes supérieures, qui ne se réduit pas aux autres grands principes de hiérarchisation sociale (ni la naissance, ni le diplôme)* » (Wagner, 1999 : 123). Ainsi, dans nos enquêtes, les « transnationaux », pour l'accession aux positions dominantes, s'opposent à la « noblesse d'État », aux dirigeants français dont la légitimité repose sur l'excellence scolaire et la consécration par les concours d'état. En France, il est remarquable de constater que la notoriété sociale est d'abord liée à l'enracinement de la famille sur le territoire tandis que les diplômés qui confèrent les positions dominantes ont longtemps été les diplômés nationaux.

RÉSUMÉS

La gestion de la diversité culturelle dans les entreprises invite à discuter la question de l'universalisme des nouveaux managers internationaux. Les stratégies des firmes multinationales reposent en effet de plus en plus sur des processus de socialisation de leurs membres qui cherchent à développer et renforcer une culture « globale » d'entreprise, sans mettre en péril les cultures des filiales locales.

Des fonctions d'« ambassadeur d'entreprise » sont assignées à une nouvelle génération de cadres internationaux dont la mission sera de jouer un rôle efficace d'interface entre siège et filiales, comme entre filiales elles-mêmes, une fois qu'ils seront bien « imprégnés » de la culture de l'entreprise comme des particularismes des différents marchés.

Le processus par lequel ces cadres internationaux continuent à s'approprier l'esprit de la communauté à laquelle ils appartiennent (socialisation primaire qui renvoie à une 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, est un objet d'étude fécond. Cette question a été plus souvent évoquée en termes d'assimilation mécanique aux valeurs de l'entreprise. Loin de cela, les modalités de socialisation des cadres internationaux d'*Alpha* illustrent un type d'intégration difficile et entaché de souffrances souvent tues.

Les cadres internationaux expérimentent des stratégies de l'identité liées à la manipulation de leur ethnicité dans un contexte de forte mobilité géographique et fonctionnelle. Cet article démontre que la socialisation des cadres internationaux ne se définit pas à travers une même culture mondiale, celle des élites, qui ferait disparaître les enracinements ethniques et les différences nationales.

International Mobility of Elites and Identity Strategies. The management of cultural diversity in companies invites discussion on the question of the universality of new international managers. Strategies of multinational firms depend increasingly upon the socialisation process of their members, and seek to develop and reinforce a « global » company culture, without endangering the culture of local subsidiaries.

The functions of « company ambassador » are assigned to a new generation of international managers whose mission will be to play an effective role of interfacing between headquarters and branches, as well as among the branches, once they have become inculcated with the company culture and the particularities of the different markets.

The process by which international managers continue to appropriate the spirit of the community they belong to (primary socialisation which is linked to the subjective dimension of ethnicity) and, at the same time, to identify with the professional roles they are learning to play, outside of their original cultural context, is fertile ground for study. This question has most often been raised in terms of mechanical assimilation of company values. Far from this assumption, the modes of socialisation of *Alpha* international managers illustrate a type of integration that is both difficult and laden with torment that is often kept hidden.

International managers experiment with identity strategies linked to the manipulation of their ethnicity within the context of high geographic and professional mobility. This article shows how the socialisation of international professionals does not define itself through a single world culture, that of elites, that would cause ethnic and national differences to disappear.

Movilidad internacional de las élites y estrategias de la identidad. La gestión de la diversidad cultural en las empresas invita a abordar la cuestión del universalismo de los nuevos « managers » internacionales. En efecto, las estrategias de las firmas multinacionales reposan, cada vez más, sobre procesos de socialización de sus miembros de modo a desarrollar y reforzar una cultura « global » de empresa, sin poner en peligro las culturas de las filiales locales.

La función de « embajadores de empresa » es asignada a una generación nueva de dirigentes internacionales. Impregnados de la cultura de la empresa y de las particularidades de los diferentes mercados, los embajadores cumplen el rol de intermediarios entre la sede y las filiales así como entre las propias filiales.

Estos dirigentes continúan a apropiarse el espíritu de la comunidad a la que pertenecen (socialización primaria ligada a una dimensión subjetiva de la etnicidad) y, al mismo tiempo, se identifican con sus roles profesionales y aprenden a jugarlos de manera personal y eficaz al

exterior de su contexto de origen. Este doble proceso constituye un objeto fecundo de estudio. Esta cuestión ha sido evocada habitualmente en términos de asimilación mecánica a los valores de la empresa. Contrariamente, las modalidades de socialización de los dirigentes internacionales de *Alpha* ilustran un tipo de integración difícil y jalonada de sufrimientos a menudo silenciosos. Los dirigentes internacionales experimentan estrategias de identidad ligadas a la manipulación de su etnicidad en un contexto de alta movilidad geográfica y funcional. Este artículo demuestra que la socialización de los dirigentes internacionales no se define a través de una única cultura mundial, la de las élites, capaz de anular las raíces étnicas y la diferencias nacionales.

AUTEUR

PHILIPPE PIERRE

Chercheur en sociologie de l'entreprise, Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (LSCI), Iresco, CNRS 59-61, rue Pouchet, 75849 PARIS Cedex 17 (CNRS).

E-mail : ppierre@luxeloreal.com