

Compte-rendu de l'ouvrage de Philippe PIERRE

« Mobilité internationale et identités des cadres »

Editions SIDES / 2003

Il n'existe pas de management universel mais il y a des managements enracinés. Et il est plus encore des sujets « porteurs » de culture qui pratiquent le management sous l'effet ondoyant de la diversité. C'est ce qu'illustre l'ouvrage de P. PIERRE intitulé « Mobilité internationales des cadres » et dont le sous-titre, « de l'usage de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée » indique que l'on y analyse, sous l'angle croisé de plusieurs disciplines (sociologie, gestion, psychologie des dynamiques interculturelles...), un phénomène important et neuf pour les entreprises devenues « globales », la socialisation de leurs cadres internationaux. Comment s'élabore la construction de l'identité d'un cadre qui vit l'expérience d'une mobilité internationale intense et renouvelée ?

L'une des originalités de ce livre tient d'abord à la méthode de recherche, basée d'une part sur la réalisation de 120 entretiens semi-directifs auprès de « cadres internationaux », de près de vingt nationalités différentes et présents au siège de l'entreprise pétrolière étudiée, et d'autre part sur une longue observation de terrain (l'auteur, à la fois sociologue et homme d'entreprise, a été salarié de l'entreprise étudiée pendant près de trois années).

Là où P. PIERRE s'attendait à rencontrer des managers « rationnels », nomades et « citoyens du monde », il a vu des cadres internationaux surtout soucieux de préserver un lien intime avec ce qu'ils considèrent comme la part la plus « authentique » d'eux mêmes, désireux d'entretenir un rapport vivant avec leurs origines. L'un des exemples les plus éloquents touche des cadres originaires du Golfe de Guinée avec lesquels l'auteur a travaillé. Membres fidèles de confréries religieuses le soir, exprimant dans le dialecte local et en costume traditionnel des convictions animistes, ces managers, durant la journée, parlaient anglais et français avec leurs collègues, jugeaient de la faisabilité d'un projet selon des critères rationnels. Ils faisaient vivre ainsi, non sans tensions, plusieurs rôles sociaux dans différents registres de langues. Comme l'avait montré R. BASTIDE, dans le contexte d'études ethnographiques, pour ces cadres, l'intelligence pouvait être déjà occidentalisation alors que l'affectivité resterait, en quelque sorte, indigène.

Dans le livre de P. PIERRE, les managers internationaux ne sont donc pas sans « histoires », au sens propre du terme, partageant les mêmes hôtels intercontinentaux et la même logique de maximisation du profit capitaliste. Ils ne forment pas une élite homogène dans ses pratiques et ses représentations. L'auteur, en une formule vive, écrit qu'il a rencontré « des cadres internationaux et non une internationale des cadres ». Plus encore, tout au long de l'ouvrage, il s'attaque à une vulgate managériale postulant que chaque peuple aurait un substrat historique particulier que les gestionnaires doivent découvrir et mieux comprendre. Les phénomènes culturels y seraient d'abord des phénomènes collectifs et prévisibles. On tendrait à y évacuer la base identitaire du « sujet-travailleur » alors que cet ouvrage cherche, au contraire, à analyser les salariés à la « frontière » de leurs cultures. Comment, par exemple, s'interroge P. PIERRE, comprendre la capacité à relier culture d'origine, culture d'entreprise et culture professionnelle de cet expert-comptable anglais, né en Inde, marié à une indonésienne, et recruté aux Etats-Unis pour le compte de la filiale d'un groupe pétrolier français qui se définit comme « mondial » ?

Ce qui rend les cadres internationaux semblables à leurs collègues c'est d'abord pour l'auteur leur « haut degré de différenciation ». Connaître leur nationalité ou leur statut social ne permet en rien de prédire leur comportement et garantir le succès d'une mutation à l'étranger. Chez les cadres mobiles étudiés, l'identification nationale ou ethnique ne s'est pas dissoute avec

l'expérience répétée du voyage. Ce que voit apparaître P. PIERRE, c'est même une aptitude particulière à manipuler différents codes culturels autour de l'ethnicité pour influencer en leur faveur sur les transactions sociales et professionnelles.

L'un des autres apports de cet ouvrage est de mettre en lumière un jeu autour de ce que l'auteur nomme des stratégies de l'identité. Car certains cadres internationaux savent ponctuellement accentuer et mettre en valeur des symboles manifestes de leur identité (le nom, l'habillement, la langue, la religion, le style de vie, les rituels alimentaires...), comme autant d'informations connotées pour leurs collègues de travail. P. PIERRE appréhende cinq stratégies de l'identité : les « Conservateurs », les « Défensifs », les « Opportunistes », les « Transnationaux » et les « Convertis ».

L'ouvrage de P. PIERRE démontre aussi qu'à l'heure de la mondialisation, la communauté n'a pas disparu en entreprise¹. La question du pouvoir est pour lui indissociable de l'ethnicité parce que l'identification ethnique est précisément une ressource nouvelle et importante de pouvoir d'une nouvelle génération de cadres cosmopolites. Mais l'ethnicité des cadres internationaux, à la différence des personnes dépayés autrefois (immigrés, apatrides, étudiants des pays en voie de développement...) débouche seulement sur des formes privatives et « secondaires » d'adaptation, délaissant les formes de lutte ou de vie collective. Pour les « Conservateurs », la prière n'engendre pas l'appartenance à une organisation religieuse officielle dans le pays d'accueil. Pour les « Défensifs », les fêtes et rencontres amicales ne sont pas conçues dans le cadres d'une association de défense culturelle. Le repli sur les réseaux de sociabilité d'origine ne débouchent pas sur des formes de communautarisme en entreprise.

Un point important du travail de P. PIERRE consiste à démontrer que les positions internationales les plus fructueuses sont précisément celles qui reposent sur la mobilisation dans le champ international de ressources nationales. En d'autres termes, dans une position qui rappelle celle de l'ambassadeur dans l'ordre des relations entre Etats-nation, un manager est d'autant plus international qu'il est également, et d'abord, fortement national. De manière apparemment paradoxale, explique l'auteur, les cadres qui cultivent objectivement des traits de styles de vie internationaux (plurilinguisme, mariage avec une personne d'une autre nationalité, cosmopolitisme des amitiés, scolarité internationale de leurs enfants...) sont aussi ceux qui ont recours le plus systématiquement à des ressources nationales dans l'ensemble des dimensions de la vie sociale.

¹ : Les mêmes interrogations parcourent, à un niveau d'analyse stato-national et transnational, le dernier ouvrage de P. PIERRE écrit avec D. MARTIN, J. L. METZGER (Les Métamorphoses du Monde. Sociologie de la Mondialisation, Editions du Seuil, 2003).