

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	63 (2005)
Heft:	3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'administration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II
Artikel:	Pour une approche renouvelée des "logiques culturelles" au travail : de l'usage de l'ethnicité des cadres dans l'entreprise mondialisée [entretien avec Philippe Pierre]
Autor:	Pierre, Philippe
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141675

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

POUR UNE APPROCHE RENOUVELÉE DES «LOGIQUES CULTURELLES» AU TRAVAIL. DE L’USAGE DE L’ETHNICITÉ DES CADRES DANS L’ENTREPRISE MONDIALISÉE

ENTRETIEN AVEC PHILIPPE PIERRE

Chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (CNRS)

DRH au sein d'une entreprise «mondialisée»

Membre du Comité de Rédaction de la Revue Sociologies Pratiques

> A partir d'enquêtes de terrain, Philippe Pierre s'attache à illustrer le caractère multidimensionnel de la construction identitaire chez des cadres mobiles en entreprise. Il souligne comment des cadres qui vivent une intense mobilité géographique font vivre différentes stratégies identitaires. A l'heure de la mondialisation, les représentations comme les pratiques des nouveaux managers «planétaires» se trouvent aussi questionnées par les logiques du sens et de l'identité. Là où le chercheur s'attendait à trouver une élite mondiale «homogène», cadres internationaux formant une même «internationale» des cadres, le caractère hétérogène des stratégies de l'identité liées à la mobilité internationale apporte un démenti au mythe de la grande entreprise comme espace d'assimilation «sans retour» de ses membres. L'auteur milite ainsi pour une approche «intraculturelle» qui vient enrichir les études actuelles autour du management interculturel.

Vous voyez apparaître de nouvelles conditions de mobilité des cadres en entreprise qui, selon vous, enrichissent l'étude des relations interculturelles au travail. Pourquoi distinguez-vous expatriation, impatriation et mobilité internationale?

Aujourd'hui, les firmes cherchent à instaurer un système commercial, financier et même humain intégré qui vise à réduire les distances légales entre zones d'activité¹. Dans ces entreprises qui étendent leur action à un niveau planétaire, nous connaissons une évolution profonde, un déclin même, du modèle de l'expatriation, modèle assez classique d'affectation de longue durée, avec la famille, où l'on partait 4, 5 ou 6 années dans un pays étranger. Il y avait souvent, d'ailleurs, un fort déséquilibre entre les salariés du siège qui représentaient les intérêts puissants de la maison mère, et puis le reste de la population locale². Jusque dans les années soixante, les cadres mobiles étaient donc plutôt associés soit au statut de patron de

¹ W. ANDREFF, *Les multinationales globales*, La Découverte, 1996.

² L'Office de Migration Internationale définit l'expatrié comme un cadre de même nationalité que la maison-mère et détaché dans un autre pays pour une durée supérieure à 24 mois.

filiale, soit, plus souvent, à la figure du «baroudeur», chargé du transfert de savoir-faire sur des marchés naissants ou dans des pays en voie de développement.

Depuis les années quatre-vingt, dans les secteurs industriels particulièrement, on a vu s'accroître l'influence d'experts, de hauts potentiels et de jeunes cadres en «super-formation» à l'étranger. On a vu aussi s'accroître le nombre d'impatriés (des filiales vers le siège) dans des situations de pouvoir à «égalité» avec le milieu d'accueil. C'est-à-dire qu'on attend leur venue, on encadre leur présence, et ces individus sont censés être porteurs de savoirs forts. On se trouve ainsi face à un nouveau rapport, plus équilibré en quelque sorte, dans les relations interculturelles au travail, bien loin de la condition des travailleurs immigrés qui défendaient leurs intérêts par le truchement du collectif. La grève et l'appartenance syndicale quand cela était possible ou bien encore le retrait, avec une vie au travail et une vie en dehors et un cloisonnement le plus intense possible entre les deux³.

De «nouveaux acteurs de la mondialisation», auxquels je m'intéresse depuis une dizaine d'années, émergent. Comme ce foreur nigérian qui dirige une équipe de géophysiciens libyens sous la direction d'un manager anglo-néerlandais ou ce chef de chantier belge en Arabie Saoudite pour le compte d'une entreprise française, et qui partent pour de plus courtes périodes et font vivre de nouvelles façons «d'être» à l'international.

A vous entendre, un allemand qui travaille, en France ou en Suisse, pour une entreprise japonaise, américaine ou coréenne fait vivre un temps nouveau aux entreprises dans la mondialisation, celui des cultures «tierces»?

Je le crois et la question mérite d'être examinée sous tous ses angles. Acteurs cosmopolites à haut capital socio-culturel et à revenus élevés, leurs dirigeants demandent à ces cadres «métis» de bien comprendre les règles de l'organisation (je pense aux procédures et aux systèmes de reporting à un niveau mondial) et d'assurer un bon relais de la stratégie de l'entreprise dans les filiales où ils exercent. En plus de leurs compétences techniques, qui les protègent souvent d'un échec immédiat, il leur faudra montrer pour réussir dans la durée, des qualités d'animateurs avec des équipes de différentes nationalités⁴ Mais méfions-nous des idées pré-conçues !

Avec le temps des expatriés ou même des impatriés, nous nous situons plutôt dans le cas de zones culturelles «stables», «identifiables». Une connaissance de la culture d'accueil permettait d'éviter les impairs. Des comportements ajustés devaient permettre de combler une insuffisance des capacités adaptatives du salarié à son nouvel environnement. Du moins le pensait-on. Je n'y ai, pour ma part, jamais cru. Avec les cadres internationaux de «troisième génération» dont je parle dans mes travaux, nous faisons face à des cosmopolismes nouveaux, redéposables des rencontres entre collectifs et individus mobiles. L'analyse locale des cultures n'est pas suffisante pour comprendre l'entreprise mondialisée. Celle-ci doit prendre en compte les logiques de flux, d'enchevêtrement des identités culturelles. Que fait-on quand l'exception, celle des cadres internationaux, ne confirme pas la règle culturelle (leur appartenance nationale) et qui devrait, en toute logique, expliquer ou permettre de prédire leurs attitudes et comportements au travail.

³ R. SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, PFNSP, 1977.

⁴ N. DELANGE et P. PIERRE, «Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle», *Esprit critique*, été 2004.

Avec les migrants (travailleurs immigrés, réfugiés, sans-papiers...), il était exceptionnellement possible d'être «petit» ici et notable «là-bas». Avec les cadres mobiles dont je parle, s'affirme une forme «triadique» de construction de leurs identités, hautement processuelle, permettant de distinguer un «être d'ici», un «être de là-bas» et surtout, l'être d'ici et de là-bas à la fois⁵.

Comment s'organiser pour produire si l'on tient compte du vendredi des musulmans, du samedi des juifs et du dimanche des chrétiens? Comment juger l'absence d'un manager africain qui veut se rendre aux funérailles de son cousin en province alors pour les Français qui l'emploient, le cousin est le plus souvent un parent lointain? Ces interrogations sont celles du management interculturel.

Comment 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»? Ces interrogations, en entreprise, sont celles d'une «socio-anthropologie» de la mobilité internationale qui reste à faire⁶.

P. TISSERANT distingue les études «monoculturelles» qui s'attachent à distinguer différents milieux professionnels dans une même culture nationale, l'approche «culturelle comparative» qui va distinguer, par exemple, une manière de faire «hollandaise» et une autre «américaine», et les études interculturelles qui cherchent à refléter la diversité des situations professionnelles de contacts (de sujets porteurs) de cultures⁷.

Je m'inscris clairement dans ce dernier courant. Je parle même, pour ma part, de choc «intraculturel» pour les cadres mobiles. Dans Mobilité internationale et identités des cadres⁸, je me suis particulièrement intéressé à ces questions. Comment pouvais-je rendre compte de ces ponts établis entre plusieurs mondes vécus par ce cadre américain, né en Inde, et qui n'hésitait pas à m'affirmer que «si pour les Américains, l'Inde c'est l'enfance de l'humanité. Pour les Hindous, les Etats-Unis, c'est l'humanité encore dans l'enfance»? Etais-je du côté des Hindous ou des Américains? Ou bien, faisait-il l'expérience des deux en même temps? Au fil des semaines, j'acquis ainsi progressivement la conviction que ce ne sont pas forcément des acteurs en «crise», comme certains immigrés dont je parlais précédemment, qui mobilisent des appartenances irrationnelles, et que ce peut être aussi, ou au contraire, parce qu'ils ont atteint des positions sûres dans l'organisation que des acteurs peuvent s'offrir le «luxe de l'identification ethnique»⁹ et ainsi défendre leurs appartenances, leurs croyances. On est toujours «stratégique» en étant entre deux communautés. Si on en a les moyens, on tire partie de sa capacité à traduire deux mondes, à encoder et à décoder une même réalité sociale. En sorte que la figure la plus emblématique des entreprises modernes m'apparaît certainement celle de l'agent de change. J'ai le sentiment que certains schèmes d'action sont chez les cadres internationaux des produits en attente de sollicitations et de contextes fa-

⁵ L. MISSAOUI, *Les fluidités de l'ethnicité*, Editions du Septentrion, 2000.

⁶ A. TARRIUS, « Au-delà des Etats-nations : des sociétés de migrants ».

⁷ P. TISSERANT, « Culture et travail : du local au mondial », *Actes du VIIIème Congrès de l'ARIC*, Genève, 2001.

⁸ P. PIERRE, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Editions SIDES, 2003.

⁹ M. L. HANSEN, « The Problem of the Third Generation Immigrant », *Augustana Historical Society*, 1938.

vorables, comme des produits de socialisation à usage différé. Cette question de structures sociales en réserve revient à pouvoir articuler les «autres de sa personne» selon un critère d'adaptabilité au contexte. Elle n'a que peu été envisagée dans le contexte spécifique de l'entreprise mondialisée qui privilégie l'étude, terme à terme, de groupes nationaux, régionaux ou locaux.

Dans une de mes fonctions précédentes, un des cadres internationaux au siège de notre entreprise me disait «tiens, je suis le noir américain de cette tour de la Défense à Paris. Je dois donc forcément jouer au basket, aimer le jazz et porter des costumes larges». C'est parce que les autres vous collent une identité, vous assignent une image, que vous pouvez vous en départir, soit chercher à l'épouser, soit vouloir la contredire en permanence et cela est difficile, douloureux souvent.

Les cadres internationaux posséderaient-ils une plus forte aptitude à négocier avec soi et les autres, une capacité à fédérer plusieurs «centralités»? Dans vos travaux, vous insitez tout autant sur les difficultés vécues à l'occasion de la mobilité en terre étrangère.

Il y aurait, à en croire certains gestionnaires des ressources humaines, des salariés efficaces en Chine et «nocifs» en Afrique, des freins traditionnels au départ (comme, on le dit, le travail du conjoint, les parents d'un grand âge, les enfants non scolarisés...), et aussi des facteurs «objectifs» censés influencer en bien l'intégration à l'étranger (comme la résistance physique, l'ancienneté dans le métier, une large concertation avec le conjoint avant le départ, l'inscription dans un réseau consolidé de pairs, la maîtrise de la langue du pays d'accueil...)...

Pour tous ces cadres, se pose en effet la question de savoir dans quelle mesure le processus de mobilité internationale favorise-t-il ou non l'acquisition de compétences interculturelles spécifiques?

La mobilité géographique est ce moment «particulier» de remise en question sur son propre pays, son entreprise, ses origines et elles sont plurielles, un moment privilégié de transformations identitaires. Y. PATCHAREERAT, elle aussi, parle de nouvelles fonctions des cadres mobiles «transmetteurs d'un savoir instrumental exporté de chez soi vers l'autre» tandis que les locaux endosseront un rôle plus complexe de médiateur culturel en aidant à la meilleure compréhension entre les deux parties grâce à «un savoir intégratif importé de chez l'autre vers chez soi»¹⁰. Or, comme elle le constate, rien ne prouve qu'une mobilité offre les garanties de l'intercompréhension mutuelle, du développement d'un esprit de collaboration ou d'une «ouverture spontanée à la différence». Je le partage. En analysant les stratégies d'action de ces cadres internationaux, j'ai vu apparaître une dimension d'inertie de leurs motivations, liée à l'idée qu'ils se faisaient de leurs engagements communautaires et culturels, balayant de fait la représentation d'agents calculateurs, aimables «citoyens du monde», dont toute l'action s'inscrit dans une temporalité des seuls enjeux présents. Balayant d'ailleurs tout aussi bien l'image souvent véhiculée par les idéologues managériaux du cadre cosmopolite, parfaitement adaptable et partout à son aise, que l'image de certains culturalistes qui enferment de façon stéréotypée les cadres internationaux dans une représentation stéréotypée

¹⁰ Y. PATCHAREERAT, « Logiques d'entreprise et stratégies individuelles dans l'expatriation professionnelle », *Xème Congrès de l'ARIC*, Alger, 2005.

de leur culture d'origine. Je pense par exemple à de nombreux consultants qui falsifient les travaux de G. HOFSTEDE, E. T. HALL ou encore de F. TROMPENAARS.

R. BASTIDE a le mieux montré, selon moi, que ce n'était pas l'individu en situation d'acculturation qui était «coupé en deux» malgré lui, mais bien lui qui introduisait des coupures entre un certain nombre de compartiments presque étanches et de participations d'ordre différent.

Je travaille avec des cadres qui devaient en quelque sorte agencer ensemble l'idée qu'ils se faisaient de la culture de leurs pays d'accueil, de leurs cultures nourricières, de la culture de leur entreprise, de la culture qu'ils se font de leur métier... D'une certaine manière, je pense que ces individus sont toujours en dissonance, toujours en résistance aussi, c'est-à-dire en adaptation instable.

Posant la question de la compatibilité des différents capitaux définis par P. BOURDIEU entre eux¹¹, J. Y. AGARD parle de «disqualification sociale temporaire», «d'impotence sociale»¹², pour souligner le décalage entre valorisation de la mobilité internationale, passages actifs qui concourent à une «formation continue équilibrée», et le vécu (organisationnel et social) du cadre mobile¹³.

Le cadre subit un effet «ciseaux» entre une courbe de qualification professionnelle montante et celle descendante de la «disqualification sociale» dans son nouveau milieu. J. Y. AGARD explique que cette impotence peut être «expériencée» (par exemple, l'impossibilité d'obtenir un changement de réservation d'avion auprès d'une agence par une simple demande, impossibilité d'obtenir un carnet de vaccination auprès d'une administration médicale) ou ressentie par l'individu. Elle se traduit alors par une inhibition à affronter les acteurs par crainte d'incompréhension, de ridicule, de danger pour soi ou d'exaspération (par exemple, la femme d'un expatrié qui reste cloîtrée chez elle craignant de prendre les transports en commun ou de ne pas se faire comprendre par un chauffeur de taxi). La mobilité internationale représenterait un risque de confiscation temporaire de jouissance du «capital social»¹⁴, une «incapacité à agir de façon satisfaisante sur l'environnement proche de l'expatrié»¹⁵. Des croyances contradictoires peuvent coexister pacifiquement pendant longtemps, si elles appartiennent à des secteurs de la vie différents. Nous touchons là une dimension importante. Je parle de formes de reconnaissance «situationnelle», «conditionnelle» au sens de F. FLAHAULT, qui écrit que «tel critère, qui compte beaucoup dans un certain cercle relationnel, est sans valeur dans un autre groupe ou même chargé d'une valeur négative dans un autre cercle (sans cette diversité des insignes de reconnaissance et ces variations de valeur, nous vivrions dans un enfer totalitaire, c'est-à-dire un monde social où ceux qui ne satisfont pas à l'unique critère de reconnaissance régnant en maître n'ont pas le droit d'exister)»¹⁶.

11 P. BOURDIEU, *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Editions du Seuil, 1992, p. 94.

12 J. S. BLACK et M. MENDENHALL, « The U-Curve adjustment hypothesis revisited : a review and theoretical framework », *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 1991.

13 J. Y. AGARD, *Ethnographie de la mobilité internationale. Le cas d'une multinationale française*, Thèse de Doctorat de sociologie, Paris 5, 2004, p. 53.

14 P. BOURDIEU, *Questions de sociologie*, Editions de Minuit, 1980.

15 J. Y. AGARD, *Ethnographie de la mobilité internationale. Le cas d'une multinationale française*, Thèse de Doctorat de sociologie, Paris 5, 2004, p. 54.

16 F. FLAHAULT, « Identité et reconnaissance dans les contes », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 34.

En quoi précisément vos travaux s'opposent-ils aux analyses que l'on qualifie, peut être d'ailleurs à tort, de culturalistes?

Je me souviens que G. HOFSTEDE, dans ses enquêtes, s'appuie sur une intéressante métaphore de l'arbre et de la forêt. Il partage l'étude en organisation des relations interculturelles entre une approche ethnographique vouée à étudier chaque culture (chaque arbre) de manière approfondie, et une approche faisant usage d'échelles d'attitudes, apte à situer l'ensemble des cultures (la forêt, prise dans son ensemble) les unes par rapport aux autres. Sur le plan scientifique, G. HOFSTEDE oppose ainsi les approches idiographiques qui considèrent chaque cas dans ses propres catégories et les approches nomothétiques qui comparent les divers cas à partir de repères communs.

Trop de chercheurs et de praticiens, sur ce sujet du management interculturel, considèrent encore la nationalité comme le critère principal, voire unique, de différenciation culturelle entre les salariés! A l'extrême, chaque peuple aurait un substrat historique particulier que les gestionnaires devraient parvenir à découvrir et mieux comprendre. Bien souvent leurs productions pratiques visent plus à dire «ce qui est» en réduisant le réel que «pourquoi tel phénomène culturel existe». Ceux-ci seraient ainsi des phénomènes collectifs et prévisibles. La culture y est envisagée à partir d'une conception «ethnique» du lien social. On considère les divers traits des deux cultures comme équivalents et on les enregistre en termes de présence ou d'absence pour être en mesure de désigner tel individu ou tel groupe comme relevant plus ou moins de la culture A ou de la culture B. Or on doit toujours se demander dans quelle mesure ce modèle quantitatif d'analyse permet de saisir le phénomène qualitatif central de la réinterprétation de sa culture qui, aussi bien chez les descendants d'immigrés que chez les cadres internationaux d'entreprises mondialisées, mais dans des expressions différentes, définit un aspect important de leur apport à la culture de la société d'accueil.

Je parle donc, pour ma part, d'utilisation situationnelle de l'ethnicité et de stratégies de l'identité des cadres. J'ai acquis, en effet, la conviction qu'un individu ne risque pas de perdre sa culture, et de se perdre lui-même, par simple éloignement géographique mais surtout par les expériences négatives et conflictuelles qui affectent la représentation qu'il a de lui-même. Dans un mouvement pendulaire entre origines et groupes d'appartenance, c'est l'absence de reconnaissance du milieu d'accueil qui déclenche mécanismes de défense, replis narcissiques ou ce que les psychologues cliniciens appellent «sur-affirmation» d'un soi déprécié. J'ai mis à jour une typologie identitaire en cinq postures : conservateurs, défensifs, opportunistes, transnationaux et convertis, démontrant l'ampleur des effets personnels des parcours des cadres, qui constituent des sortes de «bricolages» résultant de la complexité des appartenances sociales, culturelles et ethniques auxquelles il leur faut s'ajuster¹⁷. Ces résultats place l'individu en position d'étrange instance de «métabolisation» des cultures, à la fois porteurs, créatures et créateurs de cultures!

Trop de travaux de management interculturel appliqués, pour être valides, nécessiteraient que les classements obtenus ne soient pas biaisés par la signification de mots abstraits (tels qu'individualisme ou hiérarchie) auxquels ils ont recours et qui varient suivant les contextes culturels. Des choses bien différentes peuvent correspondre au même mot dans des cultures

¹⁷ P. PIERRE, « Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », *Revue Française de Gestion*, numéro 148, volume 30, 2004.

différentes. On suppose que des expressions telles que «société hiérarchique» ont un sens bien défini partout, c'est à dire que l'ensemble des traits qu'elles lient dans le langage le sont également dans la réalité, indépendamment des cultures. Ce n'est pas parce qu'on partage les mêmes valeurs que l'on associe les mêmes pratiques aux mêmes mots. Je vois là encore les limites d'une approche cartographiques basée sur des questionnaires¹⁸.

Je constate que dans la plupart des études sur le management interculturel, on tend à évacuer la base identitaire du sujet au travail. Dans un rapport quasi-mécanique, l'individu réactive les spécificités culturelles de son groupe. Mais comment analyser les salariés à la frontière de leur(s) culture (s)? Pour le faire, je pense souvent à G. SIMMEL qui a souligné combien la spécificité individuelle est devenue, depuis la Renaissance, la base de l'affirmation d'une identité distinctive. A Florence, chacun voulait porter des vêtements d'une façon qui n'appartient qu'à lui, affichant «la valeur de l'être unique»¹⁹. Je perçois pareil phénomène actuellement en entreprise.

Que voulez-vous dire? Que les cadres mobiles, en entreprise, deviendraient chacun des formules «uniques» et que connaître leur nationalité n'apporterait pas d'information pertinente aux décideurs?

Pas exactement. Dans mes travaux, en effet, il y a bien comme un «brouillage» des catégories strictement nationales ou ethniques²⁰. Chez les cadres mobiles avec qui je collabore, l'identification nationale ou ethnique ne s'est pas dissoute avec l'expérience répétée du voyage. Ce que j'ai vu apparaître chez ces cadres internationaux, c'est même une aptitude particulière à manipuler différents codes culturels autour de l'ethnicité pour influer en leur faveur sur les transactions sociales et professionnelles²¹. Mon regard de chercheur et de DRH est ainsi davantage centré sur les dissonances du sujet en situation interculturelle que sur la perspective de la domination sociale et de la force déterministe des enracinements.

C'est comme si l'accroissement des échanges à l'échelle mondiale, la libéralisation de l'économie, ne provoquaient pas une homogénéisation totale des différentes cultures mais tendait à construire un cadre dans lequel un signifiant donné reçoit, selon le milieu de réception, toute une gamme d'interprétations différentes. La mondialisation, ou plutôt les diverses mondialisations en cours que nous pointons avec D. MARTIN et J. L. METZGER²², engendent, à mon sens, une production différentielle des cultures. L'illustre, par exemple, le succès que rencontre, dans les pays occidentaux les plus riches, un bouddhisme aligné sur les standards

¹⁸ Soulignons aussi que la faiblesse de nombre de travaux de management interculturel appliqués, sur le plan méthodologique, concerne l'utilisation seule des questionnaires à questions fermées et à modalités ordinaires qui m'a semblé inadéquate quand on explore des identités. L'exigence de devoir répondre rapidement favorise les mécanismes de défense inconscients : rationalisation, négation, banalisation... Le niveau exploré est celui des opinions, reconstructions conscientes à partir d'éléments cognitifs et normatifs immédiatement disponibles à la conscience. Les opinions ont souvent peu de rapports avec les comportements et avec les conduites (P. D'IRIBARNE, « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique », « Cultures, nations et management », *Management International*, HEC Montréal, numéro 3, volume 8, 2004).

¹⁹ G. SIMMEL, *Philosophie de la modernité. La femme, la ville, l'individualisme*, Payot, 1989, p. 294.

²⁰ P. PIERRE, « Les figures identitaires de la mobilité internationale. L'exemple d'une entreprise pétrolière », *Sociétés contemporaines*, 41-42, Octobre 2001.

²¹ E. M. LIPIANSKY, I. TABOADA-LEONETTI et A. VASQUEZ, « Introduction à la problématique de l'identité », *Stratégies identitaires*, PUF, 1997.

²² D. MARTIN, J. L. METZGER et P. PIERRE, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Le Seuil, 2003.

modernes de l'individualisme et de la recherche consciente de l'épanouissement de soi²³.

Si l'on vous suit, ce serait toujours secondairement que l'individu peut se rendre compte de la diversité des attitudes ou attributs qu'il possède et faire un travail «d'ajustement» par rapport aux mondes de ses appartenances?

Oui. Je cherche à ce que l'on intègre dans les réflexions en management, ce que j'appelle une bien étrange «balistique culturelle» qui amène à penser ensemble action et système de représentations de l'acteur interculturel, des cadres mobiles.

L'action fait partie intégrante chez le sujet en contexte interculturel de la représentation. Que voulons-nous dire? Que la balle (le sujet-travailleur) qui sort du canon (culturel) peut sinon réécrire, du moins dévier, sa trajectoire. L'Italien que l'on attendait «italien» ou le marocain que l'on voulait «marocain» peuvent se montrer de bien étranges étrangers! L'action est certes déterminée par un pouvoir axiologique qui comprend les valeurs et les buts, mais elle est aussi déterminée par le raisonnement lié à la représentation. La prédominance d'une représentation ou d'une autre dépend du contexte culturel. C'est certain.

Parce que les croyances doivent être traitées en tant que partie intégrante et non séparée de l'action, nous ne dirons jamais assez que l'identité met en relation la connaissance et les compétences, les représentations et les aspirations, les sentiments et les valorisations. Elle est la concrétisation cognitive de la représentation. D. DESJEUX souligne justement que «les modèles culturels, les habitus ou les visions du monde sont transformés par les effets de situation et permettent ainsi de comprendre les écarts entre ce que l'on dit, ce que l'on pense et ce que l'on fait»²⁴. Entre permanence (l'individu vit dans un univers nouveau comme il le faisait avant), dédoublement (l'individu adopte des pensées, des croyances et des pratiques en fonction de l'univers social dominant) et mélange (chaque univers apporte sa vision du monde et féconde une synthèse), la personne, particulièrement en contexte interculturel, n'est pas immédiateté, simplicité et «primitivité» du moi mais médiate, construite, complexe et «tardive»²⁵.

La réalité «interculturelle» des entreprises amène aujourd'hui à constater de plus en plus l'existence simultanée de représentations contradictoires, de pratiques de groupes de plus en plus variées et il y a fort à penser qu'à mesure que nous étudierons des mondes interconnectés (fruits de mobilités internationales du personnel, de rapports inégalitaires entre siège (s) et filiales, entre filiales entre elles...) s'enrichira une démarche davantage dynamique du sujet-travailleur, incorporant des éléments dialogiques, sémantiques et pragmatiques de l'expression des identités.

Ce que nous avons observé sur le terrain est que la mobilité internationale incite les cadres à reconnaître la présence en eux d'un étranger déprécié, aimé ou idéalisé, parfois à reformuler leur sentiment d'appartenance en acte de revendication. Un véritable «travail» s'opère afin de préserver un lien intime avec ce qu'ils considèrent comme la part la plus «authentique» d'eux mêmes sans que l'on puisse parler «d'identité en sommeil». Un «principe de coupure»

²³ J. L. METZGER et P. PIERRE, « En quoi le concept d'élite peut aider à analyser le processus de mondialisation? », *Recherches sociologiques*, numéro 1, Volume XXXIV, 2003.

²⁴ D. DESJEUX, «Les échelles d'observation de la culture», *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 93.

²⁵ I. MEYERSON, *Les fonctions psychologiques et les œuvres*, Albin Michel, 1948.

intervient bien au niveau des «formes» du psychisme de ces cadres internationaux c'est à dire des structures perceptives, mnémoniques, logiques et affectives.

Ces acteurs ne sont jamais totalement immergés dans leur action, dans leur culture ou dans leurs intérêts, sans que ce «quant à soi» puisse apparaître pour autant comme un défaut de socialisation. En d'autres termes, un segment du moi est le vrai «moi social», qui est vécu subjectivement comme étant distinct du Moi dans sa totalité, et même comme s'opposant parfois à celui-ci quand l'individu réfléchit après coup sur sa conduite. Un «soi relationnel».

Je me rappelle de l'étude novatrice de H. EIDHEIM sur les relations entre Norvégiens et Lapons qui illustre fortement cette idée dans un tout autre environnement²⁶. La vie quotidienne des Lapons paraît constituer une incessante redéfinition des situations relevant de la scène publique ou de la scène ethnique intime. Chacune d'entre elles gouvernant le choix des interactions, de la langue et de la présentation de soi. Dans les sphères d'interaction publique, Norvégiens et Lapons coopèrent, les premiers selon une norme de tact, les seconds selon une stratégie de dissimulation du stigmate pour minimiser l'importance des identités ethniques. L'espace privé apparaît comme une sorte de «coulisse» («backstage») où la stigmatisation est maintenue à distance. Le maintien de cet espace vise à cacher et rendre supportable une infériorité ressentie à laquelle les Lapons ne peuvent totalement échapper. Ce qu'il y a de fort, c'est que l'ethnicité implique toujours un processus de sélection de traits culturels dont les acteurs se saisissent pour en faire des critères d'assignation ou d'identification à un groupe ethnique. Je partage totalement le souci d'un chercheur tel que L. DRUMMOND pour qui il est aussi important d'étudier «comment les membres du groupe X voient les membres du groupe Y et agissent envers eux», que «comment les gens définissent et identifient l'X-itude ou l'Y-itude».

Comment un cadre mobile peut-il se préparer à comprendre les divers environnements culturels qu'il traverse?

La durée limitée de la vie humaine nous empêche malheureusement d'aller au delà de deux ou trois expériences semblables de dépassement. Et chaque sujet a une capacité limitée d'intériorisation de cette expérience de l'altérité. Pour pouvoir se détacher avec profit d'une culture, il faut d'ailleurs commencer par la «parler» et donc connaître l'acculturation et l'existence de différentes «provinces du moi». L'image de la plongée en eau profonde, que j'emprunte à B. FERNANDEZ²⁷, est pour moi la meilleure pour caractériser cette expérience du dépassement et de la déculturation avant de pouvoir reconquérir une autre identité. Quand on passe d'une culture à une autre, par paliers successifs, une même réalité sociale est lue à travers des chaînes d'associations et d'oppositions différentes. La compréhension d'une culture étrangère peut ainsi se comparer à l'assemblage d'un puzzle et dont certains éléments sont connus, d'autres pas²⁸. Aucune transformation de l'identité n'est possible tant que l'individu n'a pas rencontré un individu pouvant lui répondre que ce qui se produit pour lui est comparable à ce qui s'est produit pour lui.

²⁶ H. EIDHEIM, « Lappish Guest Relationships under Conditions of Cultural Change », *American Anthropologist*, 1966.

²⁷ B. FERNANDEZ, *L'identité nomade*, Economica / Anthropos, 2002.

²⁸ Sous la direction de J. F. CHANLAT, *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, 1990 ; E. MUTABAZI, « Multiculturalisme et gouvernance des sociétés africaines », *Sociologies Pratiques*, APSE, numéro 5, 2001.

J'ai été frappé par le fait que les êtres humains ne sont conscients de ce qui est culturellement spécifique à leur famille, village ou entreprise que dans la mesure où ils rencontrent des contre-modèles. Un peu comme en photographie, il nous faut le négatif pour que surgisse clairement le sujet positif. Un peu comme quand le plongeur passe à l'air libre et prend mieux conscience des possibilités de la vie sous-marine. C'est en devenant conscient de sa subjectivité qu'on peut comprendre celle d'autrui et la communication interculturelle souligne qu'à s'ignorer soi-même, on ne parvient jamais à connaître les autres. Finalement, connaître l'autre et soi même est une seule et même chose. Dans toutes mes recherches, je me suis moi-même adossé à ma part d'étrangeté pour mieux cerner mes familiarités et le caractère non questionnable de mes origines. A ce moment, vous devenez exotiques à vous-mêmes et susceptibles de mieux comprendre autrui en sa différence!