

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 75 (2017)

**Heft:** 3

  

**Artikel:** Nouvelles stratégies identitaires et émergence d'une nouvelle élite transnationale

**Autor:** Nguyen-Angelot, Luc / Rémy, Céline

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823294>

### **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:** 18.04.2026

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

# NOUVELLES STRATÉGIES IDENTITAIRES ET ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE ÉLITE TRANSNATIONALE

LUC NGUYEN-ANGELOT ET CÉLINE RÉMY  
*Master Management Interculturel, Uni Paris-Dauphine*  
*lnacontact@ymail.com et remyceline@hotmail.com*

> L'élite transnationale d'aujourd'hui n'est certainement pas celle d'hier. Avec la mondialisation, les entreprises sont amenées à collaborer avec la génération de cadres-d'après: les enfants des cadres internationaux d'hier, les étudiants voyageurs, les enfants qui ont grandi dans plusieurs pays... Pour une organisation, la mobilité internationale peut être appréhendée comme une période de transition d'un individu, de bricolage identitaire et de développement de soi. Au niveau des ressources humaines, il s'agit de questionner, d'intégrer et de valoriser la manière dont cette nouvelle élite transnationale «bricole» sa stratégie identitaire. Après avoir identifié trois nouvelles stratégies identitaires, l'enjeu est de savoir comment permettre à chaque cadre, en situation de mobilité internationale, de devenir une «élite transnationale», vis-à-vis de son entreprise.

Mots-Clés: Mobilité internationale, stratégie identitaire, ressources humaines.

Si la question de l'émergence d'une nouvelle «élite transnationale» et l'intégration de nouveaux profils de managers semble être une question clé de l'évolution de nos entreprises, celle-ci nous est peut-être omise par la méconnaissance de «stratégie identitaire» des praticiens en Ressources Humaines.

Soucieuse de la bonne intégration de ces nouveaux profils de managers dans le discours, la fonction RH internationale est plus souvent mobilisée sur des questions techniques, logistiques et économiques dans le cadre d'un projet de mobilité internationale.

De manière opérationnelle, nous pourrions assister en entreprise à l'émergence d'une nouvelle «élite transnationale» que si et seulement si nous pouvons la «nommer», la «caractériser», pour l'identifier.

Or, il semble que ce «vécu de la mobilité internationale soit jusqu'ici assez peu exploré». Celui-ci pourrait être exploité comme une ressource, un retour sur expérience, voir un retour sur investissement pour l'organisation. Pour s'adapter à son environnement, l'expatrié a appris à «bricoler», à jouer, voir à se recréer avec son identité...

À partir d'une longue enquête menée au sein d'une grande entreprise française du domaine de l'exploration-production pétrolière, P. Pierre (2003) a fait émerger cinq stratégies identitaires (les «Conservateurs», les «Défensifs», les «Opportunistes», les «Transnationaux» et les «Convertis») pour des cadres en situation de mobilité internationale. Les résultats repo-

saient sur 120 entretiens semi-directifs menés, en 1993 et 1994, auprès d'une population expérimentée (cadres et dirigeants), ayant déjà vécus de 2, 3 années et dont la durée moyenne du séjour à l'étranger était de 2, 6 années.

Au-delà des stratégies identitaires proposées par l'auteur, nous avons posé trois questions principales: une mobilité internationale révélait-elle une transition identitaire? De quelle manière cette transition identitaire pourrait être perçue? Dans quelle mesure cette transition pourrait être accompagnée?...

L'objet de notre contribution s'articule à trois niveaux:

- > Proposer, à l'enquête de P. Pierre, une autre perspective de transition en présentant trois autres stratégies identitaires en situation de mobilité internationale;
- > Fournir, de manière opératoire, trois supports différents pour d'appréhender la stratégie d'identitaire des cadres mobiles;
- > Apporter ainsi un double regard nourri de notre formation en management interculturel. Ces regards sont teintés par nos expériences professionnelles, nos expertises et nos lectures durant cette *transformation*.

Afin d'en préciser les enjeux théoriques, nous nous appuyons sur trois éléments qui, selon C. Camilleri (1990), sont nécessaires pour qu'il se mette en place un processus de stratégies identitaires:

1. Les acteurs, individuels ou collectifs (p.ex. les expatriés);
2. La situation dans laquelle sont impliqués les acteurs et les enjeux produits par cette situation (ex: accueil du nouvel expatrié par les équipes locaux);
3. Les finalités poursuivies par les acteurs (raison d'être de partir).

Selon cet auteur, il semble que les stratégies identitaires soient également le «résultat de l'élaboration individuelle et collective des acteurs et expriment, dans leur mouvance, des ajustements opérés, au jour le jour, en fonction de la variation des situations et des enjeux qu'elles suscitent, c'est-à-dire des finalités exprimées par les acteurs et des ressources de ceux-ci».

Il nous paraît alors évident de saisir la mobilité internationale comme une période de transition d'un individu vers cette «élite transnationale». Dans ce contexte, nous pourrions envisager que l'acteur, en transition d'une situation de transitions, caractérise des construits culturels atypiques et uniques au sein desquels il structure son action et son savoir-être.

Tout l'intérêt de l'étude de P. Pierre a été de démontrer les mécanismes identitaires d'un cadre en situation de mobilité internationale dont le profil est principalement issu d'une certaine élite. Considérant l'expatriation comme un processus d'acculturation, il s'agissait pour l'acteur et le chercheur d'associer des éléments d'appartenances à une autre culture ou d'identifier une relation entre culture d'accueil, culture d'origine, culture de métier. Aujourd'hui la question que suggère notre contribution, c'est d'envisager que les entreprises collaborent avec la génération de *cadres-d'après*: ayant acquis déjà des transformations socioculturelles au sein desquelles l'affirmation de soi s'énonce à travers une identité plurielle.

Pour y parvenir, il s'agit de prendre en compte le potentiel de la nouvelle «élite transnationale» associé à 3 nouvelles variables circonstancielles et contextuelles suivantes:

- > Élargir l'espace-temps: en observant les enfants de ces cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée, en les articulant en trois moments clefs de leur vie (enfance, *adulthood*<sup>1</sup>, adulte);
- > Apporter un regard croisé et anticipé: en s'interrogeant sur les enjeux de l'Autre, de celui qui observe, de celui qui écoute, de celui qui lui sert de reflet, de média et ainsi préciser le regard du consultant;
- > Considérer le sujet comme une œuvre d'art, c'est pour nous questionner ce qui fait sens. Il nous semble opportun de porter une attention sur le potentiel du non verbal<sup>2</sup>: explorer l'expression du corps pensant et de la pensée en mouvement, c'est-à-dire se nourrir d'autres supports, à l'exemple de média créatif tel que l'écrit, l'image et le mouvement (ces trois éléments seront illustrés par la suite).

En effet, parmi ces *cadres-d'après*, certains ont été des étudiants voyageurs, où la mobilité à l'internationale est déjà une «leçon de vie» dans leur cursus de formation (par exemple séjour Erasmus, année de césure, stage à l'étrangers). À ce niveau, les enquêtes d'E. Murphy-Lejeune<sup>3</sup> (auprès d'étudiants européens ayant effectué un séjour d'étude dans un autre pays que le leur) ont permis d'appréhender l'adaptation comme un «processus évolutif multiple, d'ordre à la fois territorial, mental, linguistique, relationnel, socioculturel et personnel qui sollicite fortement l'individu».

L'enjeu est alors de mobiliser ce qui est à l'œuvre et d'en comprendre les mécanismes d'interpénétrations culturelles. Ce qui a abouti ainsi à une proposition de trois approches en contexte interculturel. Relatif à son historicité socioculturelle, l'individu pourra adopter une de ces trois stratégies identitaires de manière volontaire ou inconsciente. Pour nous, l'individu est appelé aussi à «bouger»: à adopter la stratégie adéquate, comme le caméléon, pour être davantage en harmonie avec lui-même et son environnement.

À l'aide du tableau 1<sup>4</sup>, nous avons pu identifier les principales caractéristiques et références associées à chacune des 3 stratégies identitaires (se reporter deux pages plus loin).

## L'ENFANT DE LA TROISIÈME CULTURE - LES «THIRD CULTURE KIDS»

### QUI SUIS-JE? CE QUE JE VEUX ÊTRE?

En nous intéressant sur la vie et à la culture des expatriés et des personnes en situation de migration, nous avons découvert les travaux du sociologue américain D. C. Pollock et de l'auteur R. E. Van Reken (2009): ils ont défini plus précisément les enfants de la troisième culture et se sont attachés à déterminer leur profil dans leur ouvrage *Third Culture Kids*:

<sup>1</sup> Un terme forgé par le psychanalyste Tony Anatarella, «Les "adulcents"», *Études* 7/2003 (Tome 399).

<sup>2</sup> Sous la direction de Jean-François Chanlat, «L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées», chap. Langage du corps, gestualité et communication de Pierre Feyereisen et Jacques-Dominique De Lannoy, Presses de Laval, 2011. p. 139.

<sup>3</sup> Elizabeth Murphy-Lejeune, qui s'inspire de la sociologie de l'étranger (des travaux de Simmel), caractérise les étudiants voyageurs comme appartenant à la famille de «l'élite migratoire» dans «An experience of interculturality: Student travellers abroad.» *Intercultural experience and education* (2003): 101-113.

<sup>4</sup> Source: support pédagogique réalisé à partir d'un article co-écrit par Céline Rémy et Luc Nguyen-Angelot, leurs travaux et réflexions sur «les stratégies d'identité en situation de mobilité internationale» ont fait l'objet d'une présentation pour la Convention internationale sur « Management interculturel, gestion de la diversité et formes émergentes de coopération » du 4 au 5 Septembre 2015 à Neuchâtel. Tous les deux ont suivi la transformation en Management Interculturel à l'Université de Paris Dauphine dans le cadre d'une formation continue sur une période étalée de 18 mois, durant 2013-2015.

*Growing up among Cultures* (TCK).

Leur définition des ETC/TCK est la suivante: «un Enfant de Troisième Culture (ETC) est une personne qui a passé une partie importante de ses années de croissance dans une culture autre que celle de ses parents. Elle développe des relations avec chacune de ces cultures et s'identifie dans une certaine mesure avec elles, mais elle ne se considère pourtant pas comme faisant intégralement partie d'elles. Même si différents éléments de chaque culture s'assimilent à son expérience et influencent son système de valeurs et son mode de vie, son sentiment d'appartenance va vers ceux qui ont un vécu semblable au sien».

La stratégie s'opère dès l'enfance et inscrit une *identité duelle* à travers laquelle l'individu peut se concevoir comme l'image d'une racine en évolution entre sa culture d'origine (1ère culture) et sa culture d'accueil (2ième culture).

En tant que tel, l'enfant a, de manière involontaire, l'acquisition de compétence culturelle, dans le sens où il annonce sa capacité à interagir dans un environnement culturel différent. Autrement dit, c'est la capacité à mobiliser ses connaissances culturelles et de les transformer en action.

Nous nous référerons ici aux travaux de Y. t. Lee, V. Calvez et A. M. Guénette sur «le modèle dynamique des compétences culturelles» où ces enfants auraient pu acquérir «une forte identité culturelle de soi et une forte identité culturelle aux autres cultures.» Il va sans dire qu'ils ont la capacité à *être* et à *savoir-être*, au moment où ils sont en relation à l'autre et à eux: qui est-il pour les autres et qui est-il pour lui? Ils reconnaissent et acceptent la différence, dans la mesure où, ils ont une forte conscience de leurs différences par rapport à eux et par rapport aux autres. Pourtant, ce processus identitaire peut être perçu, dans un premier temps, comme une source de conflit ou d'éviction de la part des autres. N. Alter (2012) appelle les «stigmates» d'exclusion. En dépit de ce stigmate, il semble également être sujet de rejet ou de curiosité. Il s'agit, avant tout, d'une marque de reconnaissance et d'un processus d'affirmation de soi.

Pour J.-L. Cerdin (2007), en s'appuyant sur les travaux d'autres chercheurs anglophones, J. Franke et N. Nicholson (2002), les TCK «peuvent constituer un vivier d'expatriés pour les entreprises car ils possèdent les compétences et les expériences nécessaires pour les affectations internationales réussies».

## RETOUR DE L'ENFANT PRODIGE - LES «RETURNEES»

## CE QUE JE VEUX FAIRE ET CE QUE JE VEUX AVOIR?

Ils ont grandi et ont fait des études à l'étranger. Enfants de la diaspora, ou enfants des parents immigrés, qui ont tout sacrifié (soit pour échapper à un régime politique ou pour des raisons économiques), ils ont vécu dans deux cultures à travers lesquelles s'articule une éducation traditionnelle et cosmopolite.

Contrairement aux TCK, ils ont l'opportunité ou ont fait le choix de revenir dans leur pays d'origine.

Certaines entreprises vont également privilégier le recrutement de ces personnes «biculturales»: ayant reçu une formation «occidentale» et une éducation «orientale». L'objectif, pour elles, est de développer des connaissances ou avoir des capacités attendues: de «tisser

des liens» entre deux cultures, d'être des «global players», un «go-between»<sup>5</sup>.

Or, le retour peut être parfois laborieux: revenir «au pays» n'est pas aussi si facile.

Si nous acceptons l'image du plateau deleuzien, nous pouvons les percevoir comme «un plateau qui est toujours au milieu, ni début, ni fin». *L'Enfant prodige* a pour tissu la conjonction du lien: «et...et... et...» (G. Deleuze, F. Guattari, 1980, p. 36).

	<i>L'Enfant de la 3ème Culture</i>	<i>L'Enfant Prodige</i>	<i>L'Enfant Boudha</i>
Stratégie Identitaire	Identité duelle	Identité plurielle	Un et Multiple
Période de référence	5-20 ans Enfance	20-35 ans Adolescence	35- ... ans Adulte
L'Image	Racine	Plateaux en continuum	Rhizome en construction
Priorité dans Ce que je souhaite...	Être	Faire et Avoir	Vivre
Rôle Prescrit	Innovateur	Médiateur	Pédagogue
Driver - Ancres de Carrière	Autonomie Sécurité/Stabilité International	Technique Défi pur International	Managériale Qualité de vie International
Gestion des différences culturelles	Reconnaître et accepter les différences	S'adapter aux différences Intégrer les différences	Tirer parti des différences
Appréhension des enjeux liés à la mobilité internationale	Inconscient	Opportuniste	Volontaire
Acquisition des Compétences	Don	Talent	Contre Don
Mise en Scène Scène de référence	Famille - Ami/es	Collègues - Réseaux	Communautés
Relation	Durée	Instantanée	Circulatoire
Question centrale	<i>Qui suis-je?</i>	<i>Qui suis-je pour les autres?</i>	<i>Qui est l'Autre?</i>
Points de vigilance pour l'entourage	Rassurer	Conseiller	Reconnaître
Notre Livre Référence	<i>La Force de la Différence</i> Norbert ALTER	<i>L'Intelligence de l'Autre</i> Michel SAUQUET	<i>L'Individu dans l'Organisation</i> Jean François CHANLAT

Tableau 1: trois nouvelles stratégies identitaires des élites transnationales en corrélation avec la mobilité internationale.

<sup>5</sup> «Le gestionnaire international» de Philippe Pierre (page 207 à 252).

Ils gagnent en expériences vécues à travers lesquelles ils forment et étendent des liens souterrains à une mémoire de ce qu'ils adviendront par la suite. Ils cartographient des expériences afin d'en éprouver les préceptes et d'identifier les rôles de leurs existences et d'en comprendre leurs priorités: ce que «je dois faire» à travers une *identité plurielle*.

S'ils sont, dans l'opportunité, ils sont dans une quête de l'équilibre entre le rôle de l'étranger et le médiateur. Tels des équilibristes, ils se situent dans la négociation et la confrontation constante. Pour ainsi dire, ils sont dans la chute et le rétablissement de soi. Du «don social» reçu, ces personnes l'ont transformé en talent: sachant s'adapter aux différences, elles savent également les intégrer.

Elles ont développé, de par leur histoire, leur éducation, leur formation, une conscience de «référentiels différents»: ce que M. Sauquet nomme comme «les conceptions et les représentations de la relation entre le «je» et le «nous». De facto, elles ont développé une capacité à *interroger la culture de l'autre*: elles ont su intégrer une grille de questionnement, d'analyse de contexte, similaire au «culturoscope» développé par M. Vielajus et M. Sauquet (2007, 2014).

#### L'ENFANT BOUDDHA OU LE «GESTIONNAIRE INTERNATIONAL ACCOMPLI»??

##### QUI EST L'AUTRE?

Ils ont effectué plusieurs mobilités à l'international, ils manifestent une nature à partir duquel le concept du soi implique plusieurs niveaux de territorialisation ou pour paraphraser P. Alder (1977), ils sont devenus des personnes «dont l'identité essentielle comporte des modes de vie différents du sien propre et qui est en prise, psychologiquement et sociologiquement, avec des réalités multiples.»

Les notions de «pays d'origine» et «pays d'accueil» semblent être dépassées et d'autant plus réductible à un point de référence secondaire. Leur identité pourrait donc être considérée comme une synthèse personnelle et dynamique de cultures multiples. Nous imaginons que leur comportement varie selon les contextes au sein duquel ils évoluent à tel moment. En d'autres termes, ils sont dans une temporalité et dans une proxémie circulaire où la constance est le morphème «moi/ici/maintenant».

Nous empruntons ici l'image du rhizome de Deleuze: «tout rhizome ne commence et n'aboutit pas, il est toujours au milieu, entre les choses, inter-être, intermezzo» (G. Deleuze, F. Guattari, 1980). R. E. Park (in E. Goffman, 1973) parle du fait que «nous venons au monde comme individu, nous assumons un personnage, et nous devenons des personnes». Cela revient à dire qu'ils sont comme une synthèse personnelle et dynamique de plusieurs cultures multiples à travers lesquelles ils peuvent en jouer: être à la fois *un et multiple*.

D'un point de vue de leur environnement socioculturel, il s'inscrit principalement dans un univers ou dans des communautés d'acteurs en mobilité permanente ou distante. Ils participent, ainsi, à plusieurs réseaux au sein desquels ils tissent et interagissent mais aussi provisoirement les interrompre.

Forcer de constater que le *concept de soi*, qui ne peut exister sans le regard de l'autre, est pour ces personnes, extrêmement, développé et ont une forte conscience de la notion même d'altérité. Elles parviennent ainsi à *tirer parti* des différences.

La posture supposée sera celle du pédagogue au sein de la communauté. Ils transmettent des savoir-faire, des savoir-être qu'ils ont reçus et perçus. À partir des expériences partagées, ils offrent dans l'échange à l'autre un processus ou des alternatives afin que chacun puisse

trouver sa propre stratégie identitaire. Ils formulent l'hypothèse d'une expérience perceptive et de compétences interculturelles. Ils recouvrent un «matériel comportemental...fait des regards, des gestes, des postures et des énoncés verbaux...donc des interactions face à face» (E. Goffman, 1998, p. 7). Pour ainsi dire, cela produit un changement d'état et devient un élément autant qu'un complément à la qualité et l'efficacité de la communication interpersonnelle. Nous pouvons intégrer, à nouveau, le concept de G. Deleuze et F. Guattari (1980, p. 18) sur la notion du «devenir-monde». Il correspond à une action en mouvance et en perpétuel repositionnement. L'individu se rend imperceptible afin de rendre invisible ce qui le fait agir, ce qu'il éprouve, ce qu'il pense: «chacun de ces devenirs assurant la déterritorialisation d'un des termes et la reterritorialisation de l'autre, les deux devenirs s'enchaînant et se relayant suivant une circulation d'intensités qui pousse la déterritorialisation toujours plus loin. Il n'y a pas imitation ni ressemblance, mais explosion de deux séries hétérogènes dans la ligne de fuite composée d'un rhizome commun qui ne peut plus être attribué, ni soumis à quoi que ce soit de signifiant» (in G. Deleuze et F. Guattari, 1980, p. 17). À l'image d'une ellipse, l'individu déconstruit et reconstruit, de manière permanente, des nouveaux territoires, tout en gardant une mémoire l'expérience vécue.

Pour y parvenir, ils peuvent introduire un processus de communication que Peirce nomme sémiotique (dans: Eco, 1980, p. 25). L'environnement se désigne en fonction d'un contexte et se présente comme un système de signe à travers lequel s'organisent des énoncés, des assertions, des discours, permettant l'orientation et l'intention de l'acteur à s'ajuster entre des signes communicatifs (intentionnels et conscients) et des signes expressifs (spontané et révélateur de la disposition de l'esprit). Cela induit donc une posture interprétative: le sens capte et le cerveau interprète.

Les cinq stratégies de P. Pierre supposaient *a priori* des mécanismes comportementaux dans une dynamique croisée voire juxtaposée par rapport au contexte ou l'espace de travail. Nos trois nouvelles propositions de stratégies identitaires ont ainsi la particularité d'être dans la capacité de s'imbriquer les unes par rapport aux autres et de renvoyer les stigmates d'une capacité à apprendre à partir de soi. L'idée d'une seule élite transnationale homogène a été aussi abolie par le caractère pluriel des identités de ces générations de *cadres-d'après*.

Mouvement d'un entre-deux, elle comporte le pré-mouvement individuel et énonce implicitement l'amorçage d'une série de postures et de métamorphoses. Tel qu'un cheminement inconscient de juxtaposition culturelle, il s'agira de créer un maillage comme l'asymétrie d'une continuité de changement, ou de passer d'une stratégie à une autre: par exemple basculer de *l'enfant de la 3ème culture* vers *l'enfant prodigue*, tout en s'orientant vers *l'enfant bouddha*. Afin de mettre nos réflexions en pratique, nous vous proposons maintenant d'appréhender la stratégie d'identitaire à travers *trois supports différents* autour de *trois questions centrales*, en relation avec la mobilité internationale.

En matière d'identification, de gestion et d'accompagnement de cette nouvelle «élite transnationale», nous préconisons un temps spécifique de rencontre avec les RH (par exemple avec le Gestionnaire Individuel de Carrière) pour écouter et valoriser le récit de ces cadres. C'est ainsi leur accorder une autre reconnaissance par rapport aux «services rendus ou à rendre». S'intéresser ensuite à ce qui les préoccupe apporterait aux RH d'autres éléments pertinents pour la suite, notamment dans le développement de leurs talents associés à la gestion de leur cheminement professionnel et personnel.

Seul les paroles et les actes comptent disait E. Ionesco mais c'est leurs lectures que leur donne un sens. Chacun donne et fait sens dans l'interprétation de ce qu'il percevra. L'importance ici est de permettre l'expression de la personnalité qui s'extériorise et libère les émotions traversées. Considérant le sujet comme une œuvre d'art, c'est pour nous questionner ce qui fait sens. Voilà pourquoi, il nous semble opportun de porter une attention sur le potentiel du non verbal<sup>6</sup>: explorer l'expression du corps pensant et de la pensée en mouvement, c'est-à-dire se nourrir des médias de l'écrit, de l'image et du mouvement. Il peut être un lieu de mise en scène des préoccupations conscientes et inconscientes de l'individu ou d'un groupe. Par ce parcours, cela permet d'élaborer et de faire émerger des réalités nouvelles. En ce sens, l'usage de nouveaux modèles d'expression donnent à voir toutes les tensions d'un individu ou d'un corps social pour (dé) construire ou (co) construire des dynamiques de faits et de vies. Nous pourrions ainsi laisser leur possibilité de s'exprimer, de se raconter, de bricoler leurs identités à travers ces trois questions:

- > *Au vu de vos expériences de mobilité à l'internationale, qui êtes-vous?*  
MAINTENANT
- > *De quelle manière l'avez-vous vécu?*  
AVANT
- > *Quelles sont vos projets?*  
APRES

Les réponses peuvent être transposées de trois manières différentes:

- > Une mise en «mots»: demander à la personne de nous répondre par email de manière spontanée aux trois questions. L'information est recueillie de manière brute, sans mise en forme.
- > Une mise en «images»: demander à la personne de nous proposer des images, un photo collage, une affiche qui lui permettraient de répondre aux trois questions.
- > Une mise en «mouvements»: demander à la personne de se mettre en mouvements, de se mettre en scène pendant 2 min, interpréter par l'expression corporelle les réponses aux trois questions.

Chaque univers de sens révèle par ces expressions, des espaces «locataires» d'histoires de vie. Comme l'architecture d'un archipel relationnelle, les variations vécues, perçues, ressenties accumulent l'expérience du sujet: celui qui vit, celui qui regarde et de ce qui réapparaît. À l'exemple de la mise en «mouvements» et relatifs aux travaux de M. Todd sur l'idéokinésis, les attitudes ou la posture de l'individu sont la projection d'une fonction sociocognitive ou ce que nous pouvons appeler des indices socioculturels, entre un environnement donné et le comportement associé. Différemment, il s'agit pour la mise en «image» pour laquelle nous empruntons la pensée de B. Munari (1980): expérimenter l'idée que l'image doit avant tout raconter ou symboliser une histoire de vie car pour lui, «communiquer le savoir, ou le plaisir,

<sup>6</sup> Sous la direction de Jean-François CHANLAT, «L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées», chap. Langage du corps, gestualité et communication de Pierre FEYEREISEN et Jacques-Dominique DE LANNOY, Presses de Laval, 2011. p. 139.

toujours à accroître la connaissance qu'on a du monde».

Il s'agit bien entendu d'avoir ensuite un échange, une écoute et une prise en considération des différentes productions. Comme l'a démontré E. M. Lipiansky (1993, pp. 31-37), la conscience de soi par la mise en «mots» présuppose que «c'est par et dans la communication que les êtres se construisent et se définissent».

L'approche, que nous proposons, questionne l'incidence de notre présence sur l'intégration, l'observation et l'écoute d'un témoignage. Relation sympathique à la relation empathique, quel en serait la relation neutre ou l'expression signifiée ne porte en elle que l'expérience vécue de l'acteur? Au moins, quel en serait le degré d'influence d'un échange bienveillant? Le plus important n'est pas d'arriver à une forme aboutie ou figée pour toujours; ce qui compte c'est la capacité à transformer l'expérience, l'aptitude à tout en remettre en perspective. Le but est d'exposer le procédé de la mise en scène et de proposer un autre rapport à l'autre, celui dont nous nous sentons loin et dont nous nous approchons en le regardant différemment.

Nous pensons que ce média en trois dimensions (mise en mots, en images et en mouvements) est intéressant à exploiter: il pourra permettre à l'autre de «*se raconter*» et de «*se regarder*» à nouveau, de prendre conscience de sa *Transformation* suite à une mobilité à l'internationale.

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Dans le cadre de notre proposition d'approches différentes pour appréhender les nouvelles stratégies identitaires en situation de mobilité internationale, nous avons été influencés par nos lectures, nos pratiques et notre formation. Bien que nous soyons des praticiens passionnés, issus de deux mondes professionnelles différents (l'univers artistique de la danse et les ressources humaines), nous nous sommes positionnés ici comme des apprentis de l'interculturel. Nous avons réalisé que faire «simple», «accessible» et «utile» est un défi et un enjeu dans notre discipline du management interculturel. Pour ce faire, nous avons choisi de vous proposer un regard croisé autour de trois composantes:

- > La recherche, pour l'avancement de la connaissance et l'éclairage des pratiques.
- > La pratique, pour le développement des capacités de réflexion et d'intervention plus pertinentes.
- > La formation, pour l'acquisition et la transmission de savoirs, en relation avec le retour sur expérience et la professionnalisation.

À notre niveau, nous espérons notre proposition permettra, en premier lieu, de changer et enrichir le rôle de celui qui regarde les cadres en situation de mobilité internationale: la lecture des RH, la posture du Consultant, l'observation du Chercheur...

Ensuite, nous souhaitons permettre aux cadres en situation de mobilité internationale de transcender cette expérience de *l'étrangeté*, de *l'étranger*, c'est donner des clefs de compréhension à une organisation qui s'internationalise, c'est aussi les permettre de structurer leurs identités et de saisir ce qui est «*un et multiple*» dans leurs interrelations avec l'Autre, c'est enfin saisir l'opportunité d'enrichir sa matrice de questionnement sur *la culture de l'Autre*... Enfin, c'est surtout permettre à chaque cadre en situation de mobilité internationale de devenir une «élite transnationale», vis-à-vis de son organisation, de son historicité et de sa *transculturalité*. La mobilité internationale serait alors:

- > négociée comme un don reçu, (pour l'expatrié/e),
- > vécue comme un talent à développer (pour la RH),
- > attendue comme des compétences inter-culturelles et des connaissances à partager (pour et à l'organisation).

Avec ce renouvellement de l'accompagnant/accompagné, c'est envisager une analyse infinie par lequel les acteurs reconsidèrent la dualité initiale entre le même et le différent, entre l'autre et soi, sans jamais avoir l'illusion d'être pareil.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALDER P., *Beyond cultural Identity: Reflections on Multiculturalism*, University of Hawaii 1977.
- ALTER N., *La force de la différence*, Édition Puf, 2012.
- ANATARELLA T., *Les «adulcents»*, Études 7/ 2003 (Tome 399).
- CAMILLERI C., «Identité et gestion de la disparité culturelle: essai d'une typologie. Stratégies. identitaires. Paris: Presses Universitaires de France, 1990, pp. 85-110.
- CHEVRIER S., *Gérer des équipes internationales*», éditions Presses de l'Université de Laval, 2012.
- DELEUZE G., GUATTARI F., *Capitalisme et Schizophrénie 2*, Milles Plateaux. Les éditions de Minuit, 1980.
- FRANKE J., NICHOLSON N., "Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selection criteria for expatriate assignments". *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2, no 1, 2002.
- GOFFMAN E., *Les Rites d'interaction*, Éditions de Minuit, 1998.
- GOFFMAN E., *La mise en scène de la vie quotidienne*» 1. La présentation de soi, éditions de Minuit, 1973.
- HEIDEGGER M., *L'origine de l'œuvre d'art*, première version, préface Clément Layet, édition Rivages poche, Petite Bibliothèque, 2014.
- LEE Y.T., CALVEZ V., GUÉNETTE A.M., *La compétence culturelle, S'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan, 2008.
- LIPIANSKY E.M., «L'identité dans la communication», dans: *Communication et langages*, n°97, 3ème trimestre 1993. p. 31-37.
- MANCO A., «Compétences interculturelles: et stratégies identitaires», revue *Agora Débats Jeunesse*, n°22, 2000, p. 49-60.
- MUNARI B., «Un livre, qu'est-ce que c'est?», extrait d'un des textes des *Prélivres*, galerie Danese, 1980.
- PIERRE P. (2003), *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Éditions Sides.
- POLLOCK D.C. et VAN REKEN R.E. (2009) "Third Culture Kids: Growing Up Among Worlds, Revised" Édition Paperback.
- RANCIÈRE J., *Partage du sensible*, La Fabrique éditions, juin 2005.
- SAUQUET M., VIELAJUS M., *L'Intelligence de l'Autre: Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2007.
- SAUQUET M., VIELAJUS M., *L'intelligence interculturelle, 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2014.
- TODD M.E., *Le Corps Pensant*. Éditions Contredanse, 2012.

# Revue Economique et Sociale

75 ANS D'ACTUALITÉ RÉFLÉCHIE.

*Des idées novatrices, des points de vue rigoureux, des auteurs engagés.*

Souscrivez à un abonnement à la RES: parution trimestrielle ininterrompue depuis 1943.

Plus d'info sur [www.revue-res.ch](http://www.revue-res.ch)

Je m'abonne à la Revue économique et sociale  
pour l'année 2017

Abonné Suisse > CHF 85.-

Abonné Europe > CHF 95.-

Compte CCP: 10 - 7100 - 0

UBS 243-449805-40 swift UBSWCHZH10A

IBAN ch40\_0024\_3243\_4498\_0540k

Société d'études économiques et sociales  
L'Internef - UNIL / 1015 Lausanne

tél 021 691 53 27 / fax 021 692 33 85

e-mail [infosees@unil.ch](mailto:infosees@unil.ch)

Nom .....

.....

Titre .....

Organisation.....

.....

Adresse .....

.....

Date .....

Signature .....

SOZARCH (Zürich)



EM000008664204

# UNE BANQUE QUI MUSCLE LE FINANCEMENT DE VOTRE RETRAITE.

Aux côtés des caisses de pensions,  
des fondations, des family office,  
avec sélectivité, sagesse et patience.

- Gestion institutionnelle
- Fonds de placement
- Fondations de prévoyance
- Stratégies de protection de portefeuille
- Salle des marchés

