

**INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE ET SOCIALISATION  
PROFESSIONNELLE :**  
**ETUDE DES STRATEGIES IDENTITAIRES DE CADRES DE L'INDUSTRIE  
PETROLIERE**

Philippe PIERRE

Depuis la fin des années soixante-dix, les modalités du transfert technologique et managérial du siège vers les filiales tendent à évoluer en profondeur au sein de la branche Hydrocarbures du Groupe Elf.

La spécialisation technique croissante de chaque métier dans l'industrie pétrolière, les plus grandes possibilités de travail à distance, les quotas instaurés par les gouvernements des pays d'implantation soucieux de défendre l'emploi, le coût de la mobilité internationale amènent à reconsidérer les bases d'un système classique d'expatriation longtemps ordonné autour de l'apport unilatéral des techniques ainsi qu'autour d'une fidèle représentation des intérêts de la société-mère. Les expatriés français se voient peu à peu disputer, par des cadres et techniciens de diverses origines nationales et issus des filiales, le privilège de la mobilité internationale.

L'enjeu pour l'entreprise est d'offrir et de cultiver, pour des salariés de plus en plus éloignés sur le plan de la culture nationale d'origine, un espace d'identification prioritaire. La difficulté est de contrebalancer, voire de dominer les héritages culturels des groupes nationaux que l'entreprise englobe en suscitant auprès de l'ensemble du personnel, aussi hétérogène soit il, le sentiment d'un projet à accomplir plus mobilisateur que les origines culturelles ou ethniques particulières.

Il se pose alors notamment d'un point de vue sociologique, au sein d'une grande entreprise industrielle d'origine française, la question de la socialisation de cadres étrangers amenés à vivre une importante mobilité géographique et fonctionnelle et qui doivent s'inscrire de fait entre plusieurs communautés, plusieurs pôles de valeurs attractifs mais parfois inconciliables (culture nourricière, culture du pays d'accueil, culture (s) d'entreprise...).

**1 - LE PASSAGE D'UN SYSTEME CLASSIQUE D'EXPATRIATION A UN PROCESSUS  
D'INTERNATIONALISATION DU PERSONNEL OU LA FIN DE "LA GRANDE SINGULARITE DE  
L'AGENT EXPATRIE"<sup>1</sup>**

Des premières découvertes sahariennes au tournant de l'exploitation intensive off-shore (Frigg en Mer du Nord, 1977), les filiales d'exploration et de production ont fournis à l'ensemble du contingent expatrié, et particulièrement pour les nouvelles recrues, au contact de techniciens aguerris, un terrain d'acquisition d'expériences où tout était nouveau : haute pression, grandes

---

<sup>1</sup> : Le terme d'"agent" recouvre dans l'entreprise l'ensemble du personnel tandis que celui d'"ingénieurs", qui désignait primitivement dans l'organisation les géologues et géophysiciens, s'applique aujourd'hui à toute la "population cadre".

quantités à produire, forte présence de gaz à extraire... La présence massive d'expatriés à cette époque, tant au Sahara que dans le Golfe de Guinée, tient principalement aux faibles connaissances techniques de la main-d'oeuvre locale. Au début de son existence, l'implantation de l'entreprise dans les pays en voie de développement suppose ainsi un apport unilatéral de techniques et de méthodes d'organisation du travail, un fort contingent d'ouvriers et techniciens français vivant l'expatriation et une présence fort limitée des agents locaux à des postes cadres (la filiale algérienne ne compte en 1965 que 4 à 5% d'ingénieurs originaires du pays d'accueil). Or l'entreprise va devoir subir, à mesure de ses implantations internationales, le refus grandissant des pays les plus industrialisés de voir arriver sur leur sol une abondante main-d'oeuvre et de payer une assistance technique qui n'est pas « pensée sur place ». A une politique de création de filiales ex nihilo vont succéder des acquisitions de partenaires ou de concurrents qui apportent avec eux de nouvelles connaissances techniques ainsi que des habitudes ancrées de gestion. Dans la grande majorité des cas en effet, alors qu'Elf Aquitaine Production, en Afrique notamment, a toujours intégré des locaux à ses structures, aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne ou en Norvège, il est légitime de se demander dans quelle mesure ce ne sont pas *"les expatriés français qui se plient aux façons de faire, aux langages et, pour tout dire aux particularismes, de la structure d'accueil"*.

*"De leur côté"* remarque R. H. LEVY, président d'elf.r.e en 1971, *les pays du Tiers-Monde ont pris conscience de la nécessité de former leurs propres équipes, limitent sévèrement l'immigration, n'admettent que des spécialistes qualifiés, exigent que nous entraîniions leur personnel et parfois que nous nous engagions, dans un délai relativement bref, à céder aux entreprises locales la direction de nos opérations ; nos travaux en France sont considérés par eux avec suspicion, et les factures correspondantes souvent contestées*<sup>2</sup>. Contrepartie en termes d'emplois et de formation au droit d'exploitation du sol, les mesures de limitation de la main-d'oeuvre étrangère décidée par la majeure partie des pays en voie de développement à cette date vont viser à la substitution progressive des cadres et techniciens expatriés par une main-d'oeuvre locale, à une nationalisation des postes (dite "translation" dans la terminologie d'Elf), et seront assez fortement différenciées selon les stades de développement des filiales d'Elf Aquitaine Production. Dans les filiales d'implantation ancienne, là où l'entreprise pèse de tout son poids sur l'économie nationale, là où le niveau d'instruction du personnel à l'entrée est peu élevé, un phénomène de vieillissement de la pyramide des âges pour un certain nombre de locaux va venir renforcer cette revendication des différents gouvernements et leur volonté de « freinage des entrées ». Les agents africains les plus chevronnés qui sont venus suivre des séminaires de formation en France vont par ailleurs, au contact de leurs collègues expatriés, déplorer les perspectives d'avancement qui leur sont offertes et exprimer le désir d'être considérés comme des « cofaçonniers à droits égaux » pour ce qui touche à la vie de leur pays. Cette demande croissante de valorisation des personnels locaux sera également nourrie par la présence de jeunes

---

<sup>2</sup> : Note interne à l'entreprise du 27 Avril 1971.

éléments formés dans les universités américaines ou européennes qui désirent évoluer " à l'occidentale", et pour lesquels "*l'entreprise multinationale et ses pratiques multiculturelles*" exerce une forte attraction.

L'ensemble de ces attentes, progressivement prise en compte par la Direction Générale, va aboutir à terme à l'existence d'un double flux de personnel dans l'entreprise : à la traditionnelle présence d'expatriés d'origine française en filiales s'ajouteront, en petit nombre, des cadres et des techniciens locaux qui se voient confiés des postes de responsabilité, soit dans d'autres filiales opérationnelles, soit dans des activités fonctionnelles en France. Ce mouvement caractérise le passage progressif d'un système classique d'expatriation (visant à combler des compétences défaillantes dans les zones où l'on expatrie, à pallier des défauts de formation aux métiers de l'entreprise et à apporter enfin une fidèle et puissante représentation des intérêts français de la "société mère") à une internationalisation relative du personnel. L'enjeu devient celui de l'appropriation et de la diffusion des technologies complexes, grâce à un corps plurinational de spécialistes voués professionnellement à une intense mobilité géographique, au sein d'entités différenciées mais réticulaires.

Ce nouveau cadre d'action de la firme se traduit tout d'abord sur le plan de la division du travail par la diminution des effectifs français expatriés qui passent de 1 500 agents en 1983, à 1 050 en 1989 puis 950 en 1991. Les investissements dans des zones difficilement exploitables où les compagnies pétrolières ne pouvaient prospecter faute d'outils ou faute d'ouverture politique (comme dans la quinzaine d'Etats de l'actuelle CEI, le Cambodge ou l'Inde) engendrent également une profonde modification des conditions d'expatriation<sup>3</sup>. La volonté de baisser les coûts financiers qui sont liés notamment à la prise en charge par l'entreprise d'une partie des dépenses d'habitation ou de scolarité de la famille de l'agent, accroît les situations dites de "quasi-mobilité" : les expatriés partent seuls sur les chantiers durant quatre à six semaines. Ce phénomène de raccourcissement des durées d'expatriation et d'accroissement du taux des rotations, l'essor des transmissions par satellite, de toutes les formes de reporting qui favorisent aujourd'hui les possibilités de travail à distance comme de gestion automatisée des plates-formes et des chantiers font émerger un fait nouveau : être un cadre du pays d'origine de la société-mère ne garantit plus l'accès aux responsabilités. La moindre automaticité observée par de nombreux expatriés de leurs affectations en terre étrangère, attise une concurrence interindividuelle plus marquée, que la diversification du Groupe, réellement entamée après 1980, n'arrive pas à apaiser.

---

<sup>3</sup> : A Luanda, par exemple, où l'année 1993 a vu l'évacuation des bases à terre et le repli du personnel en mer sur Palanca, les risques politiques en Angola conduisent à écarter les familles de l'expatriation et à mettre en place de nouveaux systèmes de rotation visant à mieux garantir l'intégrité physique du personnel. Au Kazakhstan, ce sont les conditions climatiques extrêmes comme l'absence d'infrastructures scolaires qui viennent notamment faire obstacle à une expatriation de longue durée au sein d'une communauté de semblables.

## 2 - L'EMERGENCE D'UNE NOUVELLE CLASSE DE CADRES INTERNATIONAUX DANS L'ENTREPRISE

Elf Aquitaine Production doit donc répondre, depuis le milieu des années 80, à la contradiction qui existe entre d'une part, l'aspiration des filiales d'implantation de voir valoriser leurs potentiels locaux et d'autre part, la politique engagée depuis des décennies selon laquelle plusieurs expériences professionnelles à l'étranger constituent pour l'expatrié français un cadre d'expérience indispensable pour qui souhaite « faire carrière ». Le développement du nombre d'agents originaires d'une filiale non française et appelés à exercer leur activité en-dehors de celle-ci, soit au siège (mouvement dit d'"impatriation"), soit dans une autre filiale, apparaît à ce titre comme un phénomène émergent au sein d'Elf Aquitaine Production après 1988.

On soulignera alors le rapport étroit qui existe entre l'acte de mobilité interne de ces agents baptisés "AMI" ("Agents en situation de Mobilité Internationale") et leur "devoir" d'accumulation maximale de connaissances sur l'organisation économique, sociale et technique d'Elf Aquitaine Production. L'entreprise dans une logique de réciprocité, propose à beaucoup de ces cadres des chances rapides d'évolution de carrière, des responsabilités de management ou d'expertise sans rapport avec la taille de leur entité originelle (forte rétribution) en échange d'une identification aux objectifs de l'entreprise (forte contribution) et d'une maîtrise aiguë de "l'art du management" qui s'y pratique. Il s'agit donc pour ces derniers d'intérioriser des savoirs spécialisés d'un genre nouveau - savoirs professionnels et rôles enracinés dans la division du travail propre à Elf Aquitaine Production - qui comprennent un vocabulaire et des procédures, véhiculent une conception du travail pouvant être très éloignée de leur culture d'appartenance<sup>4</sup>.

Tirillés entre plusieurs sphères d'appartenance, voués plus que quiconque à chercher à la hâte ce qui est "juste" sans garantie transcendante, les cadres en situation de mobilité internationale feraient vivre en harmonie plusieurs "grammaires culturelles" en apparence inconciliables. L'exemple de l'adaptation vécue en famille, et pour trois à quatre années, d'agents norvégiens, nigériens ou écossais travaillant successivement pour Elf Aquitaine Production au Qatar, au Gabon puis en France, et le double mouvement par lequel ces individus s'approprient l'esprit de la communauté à laquelle ils appartiennent (socialisation primaire qui renvoie à la dimension subjective de l'ethnicité) et, en même temps, s'identifient à des rôles professionnels en apprenant

---

<sup>4</sup> : Une certaine conception française de la vie des affaires admet l'idée qu'il est bon de faire venir des cadres étrangers dans les sièges parisiens afin d'assurer l'interface entre la maison mère et les filiales. Cette socialisation aux pratiques françaises à travers l'exercice de responsabilités semble trop souvent reposer sur le pré-requis qu'il "suffit de vivre ensemble pour se comprendre". "Pareille manière de faire se heurte au fait que les pratiques françaises relèvent largement d'un non-dit, de frontières subtiles entre ce qui est ou non légitime, d'un art de la transgression élégante des règles officielles, qui paraissent difficiles à assimiler quand on ne les a pas apprises au berceau. L'ensemble des liens informels, où des rapports de fidélité personnelle et des appartenances communes d'école jouent un rôle appréciable, qui tient une grande place dans la cohésion des entreprises françaises, n'est pas facile à étendre à des étrangers" écrit P. d'IRIBARNE ("Cultures nationales et économie internationale", *Futuribles*, Février, 1990).

à les jouer de manière personnelle et efficace hors de leur contexte culturel d'origine, nous paraissent un objet d'étude sociologique particulièrement fécond qui a rarement été évoqué autrement qu'en termes d'assimilation automatique accélérée ou de dualité identitaire insurmontable. La question de leur socialisation se jouerait dans l'incertitude et la confrontation entre la (ou les) culture(s) nourricière(s) au sein de laquelle (desquelles) se sont déroulées la petite enfance, l'adolescence, parfois même les premières années d'activité professionnelle (attachement de l'agent à son groupe culturel d'origine auquel il appartient "objectivement" et auquel il souhaite ou non rester attaché), et l'attraction de cette institution extérieure qu'est l'entreprise dans laquelle l'agent veut se faire reconnaître comme compétent (assimilation plus ou moins réussie de l'agent à un groupe culturel extérieur auquel il se réfère "subjectivement" selon une logique de performance individuelle propre à l'entreprise, elle-même "travaillée" en tous les points de son implantation par les particularismes locaux de management).

Certains cadres locaux de l'industrie pétrolière en Afrique noire illustrent cette problématique de la pluralité des allégeances de façon éloquente. 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, jugent de la faisabilité d'un projet selon des critères rationnels et endossent ainsi non sans tensions un autre rôle social. En ces hommes et ces femmes "ubiquistes"<sup>5</sup> semble s'affirmer plus que chez toute autre personne une duplicité qui spontanément s'exprime en ces termes : rester fidèle à sa communauté d'origine tout en cherchant à s'épanouir dans l'organisation dont ils dépendent et qui les rémunère. Ce que ces hommes et ces femmes ont en commun semble l'opération même et sans cesse renouvelée de connecter, "de lier, de nouer, de pratiquer des ponts, des chemins, des puits ou des relais, parmi des espaces radicalement différents"<sup>6</sup>. Un jeu presque infini de correspondances, de réappropriations multiples et partielles, d'alternatives identitaires s'instaure pour le sujet entre culture(s) d'origine et culture(s) rencontrée(s), multipliant parfois les difficultés pour l'organisation internationale à laquelle il appartient de parvenir à faire adhérer ce dernier à une dessein collectif partagé.

### **3 - ETHNICITE ET STRATEGIE IDENTITAIRE**

Un certain nombre d'études anthropologiques ont su montrer que, dans un processus complexe de déconstruction et de reconstruction identitaire, des individus savaient valoriser des traits subculturels de leur identité ethnique et obtenaient grâce à ces manipulations toutes personnelles,

---

<sup>5</sup> : Nous reprenons le terme de G.LIPOVETSKY, *L'ère du vide*, Gallimard, 1983, p.59.

<sup>6</sup> : M. SERRES évoque ici la belle image du tisserand ("Discours et parcours", *L'identité*, sous la direction de C. LEVI-STRAUSS, PUF, 1987, p.31).

selon la situation sociale donnée, reconnaissance et avantages. Ainsi, certains marchands marocains ou chinois savent-ils ponctuellement accentuer leur ethnicité et mettre en valeur des symboles manifestes de leur identité (le nom, les emblèmes claniques, la langue, la religion, les rituels alimentaires... ce que les anthropologues appellent la "diacritique culturelle"), et qui fonctionnent comme autant d'informations connotées face à des clients occidentaux. Pour l'individu qui se livre à ces manipulations identitaires, la simple confluence en lui de deux systèmes culturels hautement spécifiques (celui auquel il appartient et celui auquel il est sommé par son interlocuteur d'appartenir) implique d'incessants efforts d'adaptation tant psychologiques que physiologiques. En ces situations, comme l'écrit S. ABOU, "l'appartenance ethnique joue alors comme un principe d'organisation sociale : elle est invoquée quand et dans la mesure où elle est pratiquement rentable"<sup>7</sup>. Un des aspects fondamentaux du vécu du sujet s'avère être alors la façon dont l'individu trouve la continuité de son histoire personnelle, la façon dont il parvient à "établir un lien argumenté entre l'ancien et le nouveau"<sup>8</sup>.

Pour certains cadres en situation de mobilité internationale, la question est de savoir comment ces individus parviennent à terme à construire un mode de compréhension de leur environnement harmonieux quand, pris entre les nécessités d'un système économique perçu comme plus efficace et gratifiant que celui de leurs pères ou de leurs frères et des impératifs familiaux ou communautaires dits traditionnels, ils voient menacées en eux des valeurs qui certes perdurent mais dont les injonctions apparaissent comme de moins en moins pertinentes (voire pénalisantes), dans la société qu'ils aimeraient rejoindre. Pour P. BOURDIEU, pour qui "l'image du jeu est sans doute la moins mauvaise pour évoquer les choses sociales"<sup>9</sup>, "le bon joueur, qui est en quelque sorte le jeu fait homme, fait à chaque instant ce qui est à faire, ce que demande et exige le jeu. Cela suppose une invention permanente, indispensable pour s'adapter à des situations indéfiniment variées, jamais parfaitement identiques"<sup>10</sup>. Le cadre en situation de mobilité internationale devient stratège quand il se fait l'acteur d'un certain polymorphisme culturel, c'est-à-dire quand il manipule les codes culturels au meilleur de ses intérêts et parvient à effectuer, de façon opportune, ce que C. CAMILLERI appelle "une rotation des identités de circonstance". Ainsi, tandis que la plupart de ces cadres vivant une intense mobilité tenteront consciemment ou pas, activement ou pas, d'épouser un mode de vie, des attitudes conformes à la population perçue comme dominante au sein de la société d'accueil, d'autres chercheront au risque du désaccord à conserver une constante référence à leur schéma culturel de départ.

---

<sup>7</sup> : S. ABOU, L'identité culturelle, Editions Anthropos, 1981, p.212.

<sup>8</sup> : C. CAMILLERI, "La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir", Chocs de cultures, L'Harmattan, 1989, p.70.

<sup>9</sup> : "Entretien avec P. BOURDIEU : De la règle aux stratégies", Terrain, n°4, pp.93-100.

<sup>10</sup> : Idem, p.94.

## 4 - LA MISE EN EVIDENCE DE CINQ ENSEMBLES IDENTITAIRES<sup>11</sup>

### 4.1 - LES "CONSERVATEURS"

"Jamais je ne vivrai que dans l'absurde. Cela fait dix ans que mon cerveau, arabe et pensant arabe, broie des concepts européens, d'une façon si absurde qu'il les transforme en fiel et que lui-même en est malade" (D. CHRAIBI) <sup>12</sup>.

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'une autre origine nationale, certains cadres vivant la mobilité en terre étrangère cherchent à simplement satisfaire aux traits et aux exigences les plus immédiats de la société d'accueil en déployant parallèlement quantité d'efforts pour maintenir leurs propres codes culturels dans le secteur privé des relations primaires. Pour ces cadres relativement plus âgés que leurs homologues internationaux, l'expérience de la mobilité géographique est vécue comme une étape unique de leur carrière à laquelle il convenait de satisfaire pour disposer de ressources supplémentaires dans le puissant jeu concurrentiel qu'ils livreront ensuite avec leurs pairs lors du retour dans la filiale d'origine.

Si l'on ne peut parler d'"orientation forcée" du choix du type de carrière par l'organisation, la mobilité internationale représente, aux yeux des "Conservateurs", un risque important de perte d'un mode gratifiant d'implantation sociale dans la société locale où l'on vit. Dans l'esprit des "Conservateurs", et par l'effet d'une mathématique d'apparence simple, la durée même du séjour est en fait proportionnelle à l'engagement de soi dont il est convenable de témoigner avec des collègues de travail d'une autre origine nationale. Lors de leur mobilité, les "Conservateurs" vivent le passage d'un univers fusionnel, le monde familier de la filiale d'origine, un monde où les relations entre pairs sont censées être vécues selon un mode affectif très intense et les valeurs de camaraderie sont exaltées, à l'univers de la filiale d'accueil, *"un univers de passage"* qui leur semble plus "froid", où le travail leur apparaît volontiers être parcellisé, *"minimiser inventivité et coopération"*. Dans les cas les plus extrêmes, le travail au quotidien à l'étranger est appréhendé par les "Conservateurs" comme une tâche à accomplir dans un climat de contrainte émotionnelle élevée mais que doit rendre supportable le projet originel de mobilité.

---

<sup>11</sup> : Par "ensemble identitaire", nous entendons un ensemble d'individus qui se reconnaissent, sont perçus au travail pour leurs spécificités partagées tant sur le plan des valeurs (registre affectif), des comportements (registre cognitif), des représentations (registre symbolique) que sur celui de l'histoire passée (registre des origines).

Ces ensembles identitaires apparaissent comme des catégorisations abstraites à partir d'analyses inductives, des configurations renvoyant à des types de pratiques, de représentations et d'attitudes intentionnelles décrits dans des termes psychosociologiques. Elles visent à mettre en valeur des "logiques d'action" au sens de C. DUBAR ("Formes identitaires et socialisation professionnelle", *Revue Française de Sociologie*, XXXIII, 1992, p. 512), reliant la vision de l'avenir professionnel, la position statutaire dans l'organisation, la reconstitution subjective de leur biographie mais aussi le type d'adaptation dans la société d'accueil.

<sup>12</sup> : D. CHRAIBI, *Le passé simple*, Denoël, 1954, p.59, cité par S. ABOU, *L'identité culturelle*, Editions Anthropos, 1981, p.81.

Les influences culturelles extérieures de la société d'accueil ne semblent pas ou peu pénétrer l'univers cognitif de ces agents pour ricocher en quelque sorte sur "la carapace isolante" qu'ils se sont forgée pour reprendre l'image de J. P. GRUERE et P. MOREL<sup>13</sup>. Réprimant en eux toute manifestation agressive, convaincus que l'expression des sentiments, des émotions ou des affects entre en contradiction avec le monde rationnel et objectif de l'entreprise tel qu'il se présente à eux, hors de leur pays d'origine, les "Conservateurs" sont souvent perçus par leurs collègues étrangers comme des êtres sourcilleux qui se réfugient dans l'ensemble des règles hiérarchiques formelles conférées par l'organisation.

Lors de leur mobilité, en divisant le monde social en deux hémisphères, les "Conservateurs" fantasment un "dedans" (le foyer familial le plus souvent) où ils cherchent à garder intact les modes de penser hérités de leur culture d'origine et un "dehors" (principalement le monde de l'entreprise) où ils adoptent les modèles de comportement minimaux exigés par la vie des affaires. En instaurant au sein de l'espace intime du foyer une ambiance "surprotectrice" qui, d'une certaine manière, rééquilibre l'anxiété ressentie dans les relations vécues avec la société d'accueil, les "Conservateurs" exercent sur leur épouse, sur leurs enfants une pression culturelle forte qui vise en fait à retenir à toute force "l'ethnicité" et à esquiver toute acculturation. Loin d'être un lieu de transformation, la famille est alors considérée comme un système autorégulé où tous les membres doivent s'attacher à perpétuer un ordre existant. Dans un rapport ténu à la communauté ethnique ou culturelle d'origine, les "Conservateurs" se sentent responsables devant les leurs de la pérennité de ces valeurs traditionnelles qui dictent les devoirs et structurent la géographie des souvenirs. C'est à eux de trouver les aménagements adéquats pour concilier les contraintes instrumentales de la mobilité internationale, l'énergie et le temps disponible à déployer au service de sa carrière, avec ce qui représente à leurs yeux la tradition.

Durant leur mobilité, les quelques réceptions qu'organiseront les "Conservateurs" avec d'autres AMI (à l'occasion de fêtes religieuses ou nationales, d'anniversaires d'enfants...) seront vécues comme des occasions de faire revivre un pays que l'on a quitté mais qui, dans un processus complexe d'idéalisation, a subitement pris une importance démesurée. Alors que ces réceptions renforcent un lien collectif qui, sous l'effet de l'éloignement géographique, a tendance à s'étioler, chacun s'attachera dans ce cercle restreint à se montrer en réalité "inchangé", à prouver que la mobilité internationale n'a pas eu prise sur son identité. Chacun des invités ressentira alors implicitement le devoir de reproduire à l'"identique" les bruits, les odeurs culinaires ou encore les rites de l'espace communautaire traditionnel.

---

<sup>13</sup> : J. P. GRUERE et P. MOREL, "Comment les Français regardent-ils les étrangers ?", Management interculturel. Mythes et réalités, Economica, 1990, p.103. Ces auteurs ont repéré pareille insensibilité perceptive chez certains migrants pour ceux qu'ils appelaient les "handicapés de l'interculturel"<sup>1</sup>. Ainsi écrivent-ils que, "même aiguillonnés par des questions précises sur les éléments de la grille, ils n'expriment guère que des clichés ou des stéréotypes. Une personne qui aurait vécu la révolution en Iran, par exemple, ne trouvait à parler que du beau temps et du prix des denrées" (Idem, p. 103).

Lorsque la mobilité internationale est vécue en famille, mission est parfois donnée à l'épouse de l'AMI de réaliser les adaptations pratiques à cet environnement culturel nouveau et perçu comme menaçant. Face aux contraintes de l'administration locale ou à celles de l'éducation des enfants, l'épouse doit être capable "*de se débrouiller toute seule*" tout en conservant les qualités distinctives réclamées par la société d'origine. C. CAMILLERI a d'ailleurs isolé pareil comportement où le sujet peut "s'enfermer" dans une "sacralisation des valeurs identitaires choisies" parce qu'il satisfait "par délégation" aux contraintes les plus quotidiennes ou les plus pesantes de l'environnement<sup>14</sup>. En d'autres situations, le "Conservateur", pour un temps, accepte par intérêt ou par nécessité de se placer entre les siens et le groupe d'origine qui formule les valeurs. Il suspend momentanément la surface sociale d'application de règles de vie devenues soudain très contraignantes. Négociant pouce à pouce avec la réalité, il devient ainsi un intercesseur temporaire entre le code culturel traditionnel et son utilisation familiale. L'agent en situation de mobilité internationale devient ce "passeur entre deux mondes" là où précédemment il avait l'habitude de se laisser orienter par des injonctions extérieures et coutumières. C'est le cas par exemple d'AMI d'Afrique Noire qui suspendent le versement de sommes d'argent à la parentèle et se réservent, le temps de la prise de poste à l'étranger, l'intégralité des revenus perçus de l'entreprise.

La faiblesse évidente du comportement des "Conservateurs" réside en ce qu'ils renoncent d'emblée, et par parti-pris, à de fortes relations avec les autres partenaires de travail étrangers avec lesquels ils évoluent. De manière plus générale, le comportement des "Conservateurs" pose le problème du retranchement protecteur contre les difficultés existentielles vers ce qu'il y a peut-être de plus archaïque : l'identité ethnique. W. A. DOUGLASS et S. M. LYMAN confèrent à cette dernière une antériorité anthropologique qui, selon ces auteurs, libère de l'anonymat ressentie dans la société réceptrice. "Toute ethnie présente quelque chose d'ineffable, aussi bien à ses membres qu'aux étrangers. Pour les premiers, elle se reflète dans une qualité spirituelle inexprimable qui naît d'une socialisation commune et de l'expérience collective ; pour les seconds, constituants manifestes, traits saillants et stéréotypes ne sont que les traductions d'une essence collective profonde, pour toujours insondable"<sup>15</sup>. L'importance des mécanismes de défense portés par les "Conservateurs" met ainsi en lumière une conclusion importante : un

---

<sup>14</sup> : C. CAMILLERI, "Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie", *Revue Intercultures*, n°24, Avril 1994, p.20. L'auteur montre notamment, pour des immigrés d'Afrique du Nord installés en France, que si l'épouse est autorisée "par délégation" à participer à la vie de la cité, le mari surveillera, limitera ses contacts et il refusera, par ailleurs, une quelconque égalité des sexes (propre à ses yeux aux femmes occidentales seulement). C. CAMILLERI choisit d'appeler "conduites dysfonctionnelles" des pratiques qui, pour le sujet, préservent l'unité du moi et l'intense lien avec la communauté d'origine, mais engendrent dans son propre entourage, conflits, souffrances et oppositions larvées. Nombreux sont ainsi, pour l'auteur, les "contrats de coexistence" qui se négocient de façon le plus souvent tacite (il importe de ne pas dire les infractions au système traditionnel) et amènent la paix dans les familles ("La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir", *Chocs de cultures*, L'Harmattan, 1989, p. 71).

<sup>15</sup> : W. A. DOUGLASS et S. M. LYMAN, *L'ethnie : structure, processus et saillance*, Cahiers Internationaux de Sociologie, Vol.LXI, 1976, p.211, cité par S. ABOU, *L'identité culturelle*, Editions Anthropos, 1981, p.213.

individu ne s'insère pas dans une société humaine d'accueil tant qu'il n'y trouve pas "une garantie de sécurité équivalente à celle que fournit (sa) culture ethnique", une garantie qui vienne au moins contrebalancer "l'espoir de retrouver dans sa communauté originelle la chaleur des relations personnelles et le secret d'une histoire signifiante.

#### 4.2 - LES "OPPOSANTS"

"Je n'ai jamais cherché à comprendre les Français, cela ne m'intéresse pas du tout la culture française. Etant à Paris, je vis à la japonaise. Cela ne me touche pas un château, une forteresse, cela ne me dit rien du tout..." (A. CAILLES)<sup>16</sup>.

Ce qui caractérise en premier lieu les agents en situation de mobilité internationale que nous qualifions d'"Opposants", c'est tout d'abord l'interprétation de leur mobilité en terre étrangère comme une expérience de la non-appartenance à leur milieu d'adoption. Mais ce sont en même temps des individus qui, contrairement aux "Conservateurs", ne refusent pas d'affirmer leur « identité étrangère » et qui répondent aux demandes de définition identitaire de la société ambiante en énonçant de façon prioritaire des caractéristiques différentielles.

Face aux efforts renouvelés de l'adaptation liés à la mobilité internationale, les "Opposants" vont préférer un constant effort de redéfinition d'eux-mêmes et une exposition ostensible des liens qui les unissent avec ce qu'ils considèrent comme une communauté d'appartenance spécifique, que celle-ci soit d'ordre nationale, régionale, ethnique ou culturelle.

Ce désir de reconnaissance trouve de multiples expressions : 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, 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", pour reprendre les termes de C. CAMILLERI<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> : A. CAILLES, France-Japon, confrontation culturelle dans les entreprises mixtes, Librairie des Méridiens, 1986, p.81.

<sup>17</sup> : C. CAMILLERI, "La communication dans la perspective interculturelle", Chocs de cultures, L'Harmattan, 1989, p.383. Pour ce dernier, cette stratégie de sur-affirmation est susceptible de degrés divers : "depuis "l'identité-défense", où le sujet se préoccupe seulement de se rendre indifférent, imperméable au regard dépréciateur, jusqu'à "l'identité polémique", chargée d'agressivité, où il passe à l'attaque contre l'autrui méprisant. Le danger potentiel est que l'identité réactionnelle évolue vers le pur mécanisme de défense, formation qui décolle volontiers de la réalité pour s'acheminer vers l'imaginaire et prendre ainsi un caractère délirant" (Idem, p. 385). C. CAMILLERI évoque ainsi le cas de jeunes issus d'immigrés qui "continuaient à revendiquer leur affiliation au groupe des Maghrébins dont ils rejetaient la quasi-totalité des valeurs traditionnelles, pendant qu'ils adoptaient la culture des Français à la société de qui ils refusaient de s'affilier" ("Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie", Revue Intercultures, n°24, Avril 1994, p. 15). "On se trouve, semble-t-il", écrit C. CAMILLERI, "devant l'essence épurée de l'identité polémique, un acte volontaire, pour ainsi dire formel, de pure revendication définitionnelle", la défense de principe d'un socle identitaire ancré dans une histoire que l'on ne connaît déjà plus. Un retour brutal à des traditions qui sont déjà devenues étrangères, altérées.

C. CAMILLERI souligne alors cette possible "fétichisation des cultures dites "d'origine", des "racines" considérées comme une sorte de primat sacralisé, dont l'individu se fait inconditionnellement l'objet, sans esprit critique. A ce moment le discours

A "mi-chemin" entre les "Opposants" et les cadres de l'entreprise que nous qualifions de "Conservateurs", N. TOUALBI a rapporté "le cas de cadres algériens, de niveau souvent supérieurs, vivant une sorte de sur-saturation du code moderniste dans leurs fonctions professionnelles. Selon ce qu'il a observé, ces cadres organisent périodiquement dans leur maison, à titre privé, des "séances" religieuses dans le cadre plus ou moins bien respecté de l'orthodoxie musulmane ; ou bien ils se rendent dans un village reculé pour participer à des rites de possession et autres manifestations populaires d'origine pré-islamique. D'après N. TOUALBI, ils rechercheraient ainsi l'immersion compensatrice dans des activités sur-saturées en représentations traditionnelles : celles-ci leur permettraient d'absorber le malaise, la culpabilité accumulés dans leur vie professionnelle conduite selon les normes d'un univers antithétique. Par là-même, ajoute-t-il, ils se trouveraient à même de continuer à exercer leur métier"<sup>18</sup>. L'industrie pétrolière offre des exemples comparables. Ainsi peut-on constater en Afrique Noire chez des cadres supérieurs locaux des signes apparents d'un « retour aux racines » et, dans leurs discours, une pensée à la fois teintée d'instrumentalisme et d'animisme : *" l'homme du XXème siècle est né aventurier. Moi, malgré mon "nomadisme", les voyages liés à mon métier, j'essaie de rester primitif, c'est tout"* reconnaît ainsi un agent-club congolais. Durant certaines sessions de formation qui se déroulent dans leur filiale d'origine et qui s'adressent aux cadres du Groupe, les "Opposants" deviennent parfois pendant la durée entière du stage les représentants vivants de leur pays : en costume traditionnel un gabonais aura alors tendance à rapporter tous les événements du stage à un poème ou aux écrits d'un grand littérateur de son pays, un écossais pourra s'attarder à décrire scrupuleusement les étapes de préparation nécessaires aux spécialités culinaires locales servies aux participants du stage. La "prise de rôles" est en quelque sorte facilitée par le caractère exceptionnel et temporaire du stage de formation. Avec un moral excellent, l'"Opposant" s'attachera momentanément à devenir un "concentré" d'écossais ou de gabonais au risque de devenir le porte-parole de moeurs et de pratiques qui n'ont plus cours dans le pays d'origine.

Si les "Conservateurs" cherchent à se protéger des contacts extérieurs, les "Opposants" non contents de se montrer différents, apprécient souvent leur statut d'étranger et le cultivent. *"A Paris, je suis un peu spécial, je suis américain et tout le monde s'occupe bien de moi. En Amérique, je ne suis qu'un américain parmi d'autres."* constate ce financier originaire de

---

devenir mythifiant et même dangereux, car il est susceptible d'aboutir non seulement à l'isolement des groupes, mais au conflit entre eux" ("La communication dans la perspective interculturelle", Choix de cultures, L'Harmattan, 1989, p. 384). "Au stade ultime, celui de l'identité polémique", écrit C. CAMILLERI, "le sujet défavorisé paraît se soucier exclusivement de signifier aux autres ce qu'il signifie à lui-même : à savoir qu'il s'inscrit en faux contre la prescription d'identité du dominant" ("Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie", Revue Intercultures, n°24, Avril 1994, p. 15). Le sujet aura tendance à rechercher partout des motifs cachés et des significations particulières qui l'inviteront à se sentir menacé et à riposter promptement.

<sup>18</sup> : C. CAMILLERI, "Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie", Revue Intercultures, n° 24, Avril 1994, p.35.

Houston et qui dit apprécier l'état d'"apesanteur sociale" de l'étranger. Pour un certain nombre d'"Opposants", alors que la majorité de ces cadres parvient assez adroitement à marier « résistance culturelle » et intégration durable dans l'entreprise, il semble d'ailleurs que ce soit en quelque sorte la mobilité et l'exigence d'une « ouverture à l'universel » réclamée par les dirigeants de l'entreprise qui ait "éveillé" la conscience d'une appartenance locale, que le brassage culturel ait en fait aiguë le sens d'une revendication culturelle<sup>19</sup>.

Veillant à une certaine maîtrise dans l'expression de leurs émotions mais avides de cultiver leur spécificité culturelle et tout un « registre comportemental traditionnel », les "Opposants" vont ainsi mettre en scène de façon ostensible, l'écart entre les deux milieux antagoniques de la sociabilité que sont la cellule familiale et la communauté de base d'une part, l'entreprise et la société d'accueil d'autre part. Particulièrement enclins à comprendre la formule "Que chacun suive les moeurs de son pays", les "Opposants" tendent à revendiquer le droit de chaque population nationale à gouverner comme elle l'entend sur son sol. Défenseurs naturels de l'autonomie des filiales par rapport au Siège, les "Opposants" comme les "Conservateurs" croient d'ailleurs peu en la possibilité d'établir - grâce à la science, à l'extension des télécommunications ou de tout autre élément - de bons principes de gestion qui ne tarderont pas, en transcendant les différences, à s'imposer à toutes les filiales.

En fin de carrière, parfois au bout d'une quinzaine d'années de mobilité intense, nombre d'"Opposants", cadres nigériens, écossais ou bien encore congolais, ayant séjourné longtemps aux Etats-Unis ou en Europe pour le compte du Groupe Elf, souhaitent retourner "au pays", et armés de compétences acquises dans l'entreprise, pouvoir contribuer au développement économique et culturel de leurs milieux sociaux d'origine (la création d'une entreprise, l'entrée en politique sont autant de possibilités concrètes d'intégrer travail, niveau de rémunération, vie familiale, sens patrimonial en un tout harmonieux). Pour ces agents internationaux, la carrière au sein d'une organisation paraît soudainement niée comme enjeu de long terme, et comme l'énonce l'un d'entre eux, *"les racines deviennent plus importantes qu'une réussite professionnelle éloquente à l'étranger"*. A la vision du monde d'un homme de l'organisation cède la place celle d'un "entrepreneur" où il s'agit de mettre à profit son expérience individuelle au service d'une nouvelle collectivité choisie, et de monnayer sur le marché externe du travail, les compétences que la mobilité internationale a fait naître et permis de cultiver.

---

<sup>19</sup> : M. DE CERTEAU rappelle qu'E. MORIN a su évoquer ce qu'il appelle le "phénomène de Plodémé" : "la conscience d'être "breton" est liée à un brassage culturel. Ainsi, jusqu'à la guerre de 1914, les villages (je ne parle pas des parlementaires ou des bourgeois) s'identifiaient en se distinguant les uns des autres. En 1914-1918, les villageois arrivant dans les casernes se sont vu traiter en "Bretons" par des Parisiens ou par d'autres provinciaux ; ils ont pris conscience d'eux-mêmes comme "Bretons" au moment où précisément ils étaient mêlés à des non-Bretons. Le sentiment d'être différent est lié à la désignation de cette différence par les autres, et à une situation qui, dans la solidarité "française", diminuait l'autonomie vécue" ("*Minorités*", *La culture au pluriel*, Gallimard, 1974, p. 127).

### 4.3 - LES "OPPORTUNISTES"

"Mon pays, c'est là où je travaille" (M. BEJART).

"Dire qu'une personne a des valeurs", écrit M. ROKEACH," signifie qu'elle a en elle la croyance profonde qu'un mode spécifique de conduite de vie est personnellement ou socialement préférable à d'autres"<sup>20</sup>. Certains des cadres internationaux du Groupe Elf n'auront apparemment tendance à s'investir durablement en aucune valeur, "considérant celles-ci comme de purs instruments à présenter selon les sollicitations de l'environnement"<sup>21</sup>. Ces agents sembleront marier les inspirations les plus disparates et les appartenances les plus contradictoires, passant d'un répertoire de signes à un autre, sans se soucier en apparence d'une hiérarchie de valeurs reconnue. L'univers professionnel dans son caractère mouvant et complexe sera pour ces individus un espace où ils chercheront à maximiser les chances d'événements favorables par une série d'actions individuelles adaptées et d'identités appropriées<sup>22</sup>.

"Précipités de toutes les cultures", les "Opportunistes" auront alors tendance à pratiquer une alternance non aléatoire des codes culturels en prenant surtout soin d'adapter leur comportement ainsi que leur "visibilité ethnique" à leur environnement social.

Les "Opportunistes" ont ainsi la faculté consciente et toute particulière de 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 au plus loin la manipulation des identités en fonction de la situation, ce que certains anthropologues appellent "l'utilisation situationnelle de l'ethnicité". On verra alors un agent né à Libreville mais ayant passé plus de vingt cinq ans en France adapter pour un temps ce qu'ils croient être aux yeux des Français les divertissements, le vocabulaire, les gestes ou même certains traits vestimentaires du "gabonais traditionnel", puis tenter de parvenir à étouffer toute spécificité culturelle avec un autre interlocuteur, et avec le même enthousiasme, « redevenir gabonais » avec un compatriote le temps d'un entretien d'évaluation ou d'un séminaire de formation<sup>23</sup>. Ces individus puisent donc à des pôles modernistes ou traditionalistes le temps de

<sup>20</sup> : M. ROKEACH, Human Values, Free Press, 1973.

<sup>21</sup> : C. CAMILLERI, "La gestion de l'identité en situation d'hétérogénéité culturelle", Chocs de cultures, L'Harmattan, 1989, p. 23.

<sup>22</sup> : J. LAUFER et C. PARADEISE, "Pour une nouvelle stratégie d'analyse des carrières des cadres", Sociologie du travail, n° 4-1982, p.476.

<sup>23</sup> : A. MUCCHIELLI évoque la mode, vers les années quatre-vingts, des jeunes "new-waves" et leur capacité à imiter différents groupes sociaux intégrés à la société dominante. "Ils décident de "plans", c'est-à-dire d'apparences (Look) et de comportements précis pour simuler une catégorie sociale ou professionnelle précise. Ainsi un jeune décide-t-il successivement de se "faire un plan employé de bureau 1960" : costume gris étriqué, élimé, cravate, lunettes rondes en fer,

"donner le change", et selon les situations, inventent de nouvelles articulations entre représentations et valeurs des deux systèmes en présence. Etre identitairement le "rien" pour se permettre d'être "tout" selon les types d'interactions vécus comme l'écrit C. CAMILLERI, telle pourrait être la devise des "Opportunistes".

Ces agents en situation de mobilité internationale bénéficient le plus souvent 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. Illustrant un principe de forte coupure entre vie familiale et vie professionnelle, le "masque" est en quelque sorte "posé" à la porte de son foyer à la différence de certains autres cadres qui doivent composer simultanément 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 la scolarité des enfants.

Cet ensemble identitaire rassemble de façon prioritaire de jeunes cadres conscients de ne pas posséder dans l'organisation un diplôme rare et convoité mais qui se sont révélés sur le terrain de fins spécialistes et qui veulent compenser cette relative carence universitaire par l'enthousiasme et la suractivité. Agés en moyenne d'une quarantaine d'années, les "Opportunistes" qui ont déjà connu le plus souvent deux à trois mobilités internationales, *"de préférence dans des filiales où l'on ne marche pas sur les pas des autres"*, n'assurent que rarement la charge de grandes responsabilités managériales mais plutôt une position d'expertise technique (dans des fonctions de géologue, d'informaticien, de géophysicien, de logisticien...). Cette catégorie d'AMI vit cette expérience de la mobilité comme la principale source possible pourvoyeuse d'un avenir professionnel valorisant. Si les AMI, dans leur ensemble, proposent à leurs collègues de toutes origines une image possible de réussite internationale et incarnent un type de carrière valorisé, le loyalisme des "Opportunistes" vis-à-vis de l'entreprise paraît nourri par la conscience vive d'appartenir à ce corps d'élite.

Les plus jeunes des "Opportunistes" paraissent eux boulimiques de sensations nouvelles, d'images insolites et de situations de travail sans cesse renouvelées. L'important est de vivre le changement, parfois de retrouver le goût des choses dans un cadre étranger, mais bien souvent, comme a pu l'écrire T. TODOROV pour un type particulier de voyageur, "ce qui les intéresse vraiment, ce sont les impressions que ces pays ou ces êtres laissent sur eux, non les pays ou les êtres eux-mêmes". Quand la manipulation des codes culturels devient permanente, ajustée aux diverses situations rencontrées en vue d'obtenir une satisfaction subjectivement valorisée, quand tout entière la personnalité se réorganise autour de cette tendance dominante sinon exclusive, les "Opportunistes" posent le problème d'une indifférence absolue aux valeurs de l'autre : "les autres

---

chemise col usé, pull bleu marine avec lustrines, chapeau mou, démarche rase mur... ou un "plan technocrate" : costume sombre trois pièces, lunettes grosse monture, pardessus cossu sombre, serviette de cuir noir, chaussures noires à lacets, etc. Cette capacité d'imitation consciente est bien une des preuves de l'existence des signes extérieurs de l'identité sociale" (*L'identité*, Que sais-je ?, PUF, 1986, p.83).

ne me gênent pas parce qu'ils ne comptent pas"<sup>24</sup>. Rien n'est affirmé durablement, rien n'est réfuté, tout est présenté selon des critères stricts d'efficacité situationnelle. Le raffinement des "Opportunistes" équivaldrait pourtant à "être indifférent à tous les systèmes, à voir le bien-fondé de chaque point de vue, et donc à n'en assumer aucun"<sup>25</sup>, à changer les manières d'un personnage quand ils en ont assez de le jouer.

L'identité de l'"Opportuniste", serait-ce alors au fond de ne pas avoir d'identité ? L'"Opportuniste", figurerait ce personnage suffisamment flou qui pour permettre à ceux avec qui il entre en contact de se projeter en lui et de dialoguer avec un interlocuteur insaisissable. Mais de même que l'on ne sort d'un cadre de référence que parce que l'on entre dans un autre en construction, il serait vain de considérer les "Opportunistes" comme des sujets ethniques et culturels "vides". Toute identité de façade appelle la connaissance maîtrisée des comportements allant avec l'identité présentée, la migration d'un mode d'être à un autre, et suppose l'apprentissage minimal d'un certain capital culturel.

#### 4.4 - LES "TRANSNATIONAUX"

"My interpretation of the nigerian cultural landscape recognises the existence (and increasing strategic importance) of a hybrid population of Nigerians whose lifestyles are progressively different from the classical traditional nigerian lifestyle. This group of Nigerians consist of those who grew up in cities away from their home-towns, moved in multi-ethnic circles, mostly married outside their tribal areas, are well educated, well travelled, aggressive (in the positive sense), successful and individualistic. This yuppy class of Nigerians have behavioral patterns and expectations different from the classical Nigerian and will therefore need to be managed and motivated differently. Policy formulation should take note of this trend by ensuring that policies take care of both population groups" (J. E. ADDEH)<sup>26</sup>.

Nombre de cadres vivant une intense mobilité au sein du Groupe Elf ont fait tôt l'expérience que pour se faire accepter sans réticence dans un milieu social d'accueil, par économie de temps et d'énergie, il fallait éviter de faire état de ses origines. Il valait mieux comme l'écrit S. ABOU, "s'abstenir de parler de ce qui est le plus cher, hors du cercle étroit de sa famille et de ses "compatriotes", tenter de calquer trait pour trait son comportement sur ceux qui semblent avoir réussi dans le contexte local"<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> : T. TODOROV, Nous et les autres, Editions du Seuil, 1989, p.62.

<sup>25</sup> : Idem, p.72.

<sup>26</sup> : J. E. ADDEH, "Cross-culture Management : recognising the Grey between the Black and the White", Document interne à Elf Petroleum Nigeria.

<sup>27</sup> : S. ABOU, L'identité culturelle, Editions Anthropos, 1981, p.65.

Avec un âge moyen de quarante ans, une ancienneté de dix à vingt ans dans l'entreprise, les "Transnationaux" ont pu occuper dans l'organisation jusqu'à une dizaine de postes d'encadrement différents.

Un phénomène de "sursélection universitaire", puis de "sursélection professionnelle", a renforcé l'ambition professionnelle de cette population de cadres rivalisant pour accéder aux postes de décisions supérieures. Car à l'instar des différences de prestige entre écoles de commerce ou d'ingénieurs, les filières nobles de l'internationalisation se distinguent de celles qui le sont moins, et les "Transnationaux" les plus efficaces se différencient des cadres locaux qui vivent leur mobilité en terre étrangère comme la récompense, "en fin de course", d'une carrière méritante. Les premiers accéderont rapidement aux responsabilités en vue, se frotteront à d'importants dossiers, apprendront à penser les rapports de force, s'imprégneront peu à peu des normes au sommet de l'entreprise, alors que les seconds se contenteront de postes plus en retrait.

Si les "Conservateurs" et les "Opposants" poursuivent plutôt des objectifs de carrière au sein de leur filiale d'origine, une bonne part des cadres locaux vit une concurrence interindividuelle pour les directions fonctionnelles du Siège. Pour s'imposer, les "Transnationaux" doivent débattre et soutenir une rivalité intense avec leurs collègues lors de nombreux séminaires ou de stages de formation ; l'insertion dans des réseaux relationnels actifs est alors cruciale. Et nombre de "Transnationaux" bénéficient de ces structures affinitaires informelles tissées lors de leurs rencontres professionnelles qui confèrent un avantage décisif, notamment en matière de décodage des moeurs du pays d'accueil<sup>28</sup>. Beaucoup de "Transnationaux" ont poursuivi très tôt leurs études loin de leur foyer familial, hors de leur pays d'origine, au sein d'établissements universitaires réputés, accueillant des étudiants de toutes origines nationales. De sorte qu'ils peuvent appliquer en entreprise des comportements adaptés et appris, tout un jeu tactique conforme 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 résolutions de problème menées en équipe restreinte. Plus que d'autres, les "Transnationaux" sont porteurs d'une vision linéaire de la carrière où l'acquisition de responsabilités croissantes se réalise à travers un passage raisonné d'un poste à l'autre, d'un pays à l'autre, chaque étape se devant d'être perçue comme une progression hiérarchique. Chacune des mobilités doit constituer un jalon d'un processus d'ascension verticale tandis que la vie extra-professionnelle est en quelque sorte "repoussée" à plus tard, à l'heure de la retraite ou du "retour en famille" lors des périodes de congés. Les "Transnationaux" font ainsi vivre une représentation originale de la cellule familiale qui révèle

---

<sup>28</sup> : Fonctionnels et concurrentiels, ces réseaux répondent aussi dans l'organisation à une nécessité technique opérationnelle : chacun des grands chantiers disséminés géographiquement est un univers particulier, *"assez difficilement reproductible en raison de la nature des sols, des conditions climatiques ou même des habitudes de travail locales"*. Il s'agit de se reconnaître entre spécialistes endurcis de l'expatriation et, in fine, de sélectionner un "collège" d'agents qui ont leur propre conception de l'efficacité au travail.

une grande plasticité de formes lors de la mobilité. C'est en effet au sein de cette population que l'on recensera les cadres les plus enclins à faire accorder la durée de leur mobilité internationale avec le nombre de personnes composant la cellule familiale dans le pays d'accueil. Nombreux seront les cas où l'épouse qui travaille poursuit ses activités à l'identique dans le pays d'origine, tandis que l'on placera un ou deux enfants dans des écoles réputées (parfois en des pays différents) le temps de l'expérience du chef de famille en terre étrangère ou de l'obtention d'un diplôme important pour l'enfant.

Face à leurs collègues de travail, ces agents se présentent comme des individus qui cherchent systématiquement à fonder en raison leur préférence pour certaines pratiques de gestion au détriment d'autres. Les "Transnationaux" entendent contester l'existence de tout déterminisme rigide quand on évoque le poids des cultures nationales. La volonté humaine doit pouvoir mettre en échec à leurs yeux les discriminations raciales et le discours de nombre de ces cadres en appelle au *"plurilinguisme, au développement des formations « cross-cultures », au mélange des races et des appartenances, au partage des différences qui équivaut à un progrès"*.

Par "clairvoyants de l'interculturel", J. P. GRUERE et P. MOREL nomment idéalement des personnes sensibles et perspicaces, "capables de s'étonner et de prendre du recul par rapport à leur expérience"<sup>29</sup>. "Elles savent décrire des faits quotidiens et les rendre intéressants ; elles savent également tenter des comparaisons diachroniques et synchroniques ainsi qu'une interprétation de leur expérience"<sup>30</sup>. C. CAMILLERI parle lui de "dépassement" : "il s'agit de l'aspiration, assez fréquente chez les jeunes issus de migrants, à transcender les différences entre cultures, voire entre sociétés, pour se rejoindre dans des formations unifiées supra-nationales (ils parlent alors de "transculture") vers lesquelles tendraient l'interpénétration contemporaine des groupes, la circulation mondiale des modèles"<sup>31</sup>.

#### 4.5 - LES "CONVERTIS"

"A Rome, il faut vivre comme les Romains".

Certains sujets cherchent à adopter de façon définitive et radicale le cadre de référence de la culture dominante dans laquelle ils s'insèrent. Le choix de la naturalisation en est la manifestation la plus aboutie et la recherche d'une carrière entièrement faite dans un seul pays d'adoption, une des conséquences pratiques en entreprise.

Les "Convertis" s'efforcent ainsi 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.

---

<sup>29</sup> : J. P. GRUERE et P. MOREL, "Comment les Français regardent-ils les étrangers ?", Management interculturel. Mythes et réalités, Economica, p.104.

<sup>30</sup> : Idem, p.104.

<sup>31</sup> : C. CAMILLERI, "La communication dans la perspective interculturelle", Chocs de cultures, L'Harmattan, 1989, p.384.

Contractant un engagement sur le long terme avec l'organisation, les "Convertis" souhaitent ressembler au groupe national dominant, veulent être acceptés par ce dernier et accéder ce faisant aux postes à responsabilité. L'idéal professionnel de ces agents consiste à établir avec leur patron français une relation de type paternel-filial, *"où, les allégeances ethniques et culturelles évacuées, on arriverait à se comprendre à demi-mot dans une relation de confiance totale"*.

E. GOFFMANN voit dans toute interaction sociale un jeu où l'individu cherche par son comportement à contrôler les représentations que l'autre se fait de lui. Dans ce commerce d'images, la règle est de donner bonne impression, voire de gagner du prestige, en manifestant une apparence "normale", c'est-à-dire en montrant que l'on respecte les normes. Les "Convertis" pratiquent ce jeu délicat où il convient d'incarner réellement l'étranger comme il se comprend lui-même. Que faut-il voir dans l'acquisition et l'utilisation publique par un individu de mots d'argot et de tout un jargon professionnel propre à son supérieur hiérarchique direct ? Comment expliquer l'adoption spontanée et systématique de gestes et de mimiques, d'accents et de pratiques langagières venant caractériser la dominance ?

T. LA FRAMBOISE, H. L. K. COLEMAN et J. GERTON distinguent le modèle de l'assimilation où le membre du groupe minoritaire perd son identité d'origine pour une "culture plus forte" et le modèle de l'acculturation qui considère que la personne, si elle devient membre de la culture majoritaire, continue néanmoins à être identifiée comme appartenant à la minorité et souffrira de stress tant qu'elle n'aura pas résolu cette contradiction<sup>32</sup>. H. MALEWSKA-PEYRE rappelle que la stratégie d'assimilation aux Etats-Unis s'appelle "passing" ("passer de l'autre côté de la barrière") et recouvre un ensemble d'efforts coûteux visant à la transformation physique (recours à la chirurgie esthétique, blanchiment de la peau, défrisage des cheveux, port de verres de contact afin de changer la couleur de ses yeux ...) et culturelle pour ressembler le plus possible aux nationaux.

Dans l'organisation, les "Convertis" apparaissent comme des individus "nés" angolais, hollandais ou norvégiens mais qui ne se reconnaissent, ni dans un mode de vie angolais, hollandais ou norvégien "traditionnel" qu'ils n'ont jamais adopté, ni dans le mode de relation au travail qui est celui des filiales du Groupe Elf en ces pays. Alors qu'une majorité de "Convertis" exprime ainsi son refus de revenir travailler au sein de la filiale d'origine, nombreux sont les agents internationaux qui, pour motiver leur décision, insistent sur l'absence de prise en compte dans leur filiale d'origine de ce qu'ils sont devenus suite à l'expérience répétée de la mobilité, leur impossibilité de rejoindre à présent des structures (professionnelles, hiérarchiques, ancestrales, familiales...) *"qui ne sont plus faites ni pour eux, ni pour les leurs"*<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> : T. LA FRAMBOISE, H.L.K. COLEMAN et J. GERTON, "Psychological Impact of Biculturalism : Evidence and Theory", *Psychological Bulletin*, Novembre 1993.

<sup>33</sup> : De retour dans leur filiale d'origine une impression sincère de ne plus pouvoir être estimé à sa juste valeur assaille ainsi certains agents-club, *"surtout dans les domaines techniques où seuls les autres expatriés sont à même de juger du niveau réel des compétences et des réalisations"* reconnaît ce géologue d'Elf Gabon. Le sentiment de "toute-puissance" auquel a pu

Les cadres qui formulent ce projet de mobilité en termes d'arrachement à leur groupe culturel d'origine, qui font le voyage depuis leur filiale d'origine "*aller simple*", sont donc particulièrement enclins à user dans le pays d'accueil d'une "stratégie d'invisibilité sociale"<sup>34</sup>. Cette stratégie révèle des individus prêts à se poser en authentiques "acteurs" de leur insertion. Mais alors que classiquement - dans les situations d'acculturation telles que la colonisation ou la migration de peuplement - ce n'est le plus souvent qu'à la troisième génération que l'héritage ethno-culturel du groupe primaire se dissout dans les variantes de la culture dominante, ce processus s'effectue à grande allure pour les "Convertis".

Il est ainsi possible de cerner dans la biographie de ces cadres internationaux des moments révélateurs de choix profonds. Des manifestations ostensibles comme la conversion religieuse, le raccourcissement ou le changement du nom de famille, la réduction spectaculaire du nombre d'épouses pour certains cadres supérieurs africains en rupture avec les codes traditionnels ou encore le choix du prénom des enfants, qui marquent une volonté d'épouser définitivement le modèle de la société d'accueil.

Le processus toujours imparfait de déculturation que les "Convertis" assument peut avoir des conséquences particulièrement inattendues chez leurs enfants. Ceux-ci pourront vivre avec angoisse les tentatives de leurs parents de s'adapter coûte que coûte à la norme sociale française. Placés à mi-chemin entre la culture d'origine de leurs aïeux, culture lointaine et que leurs propres parents s'attachent à taire et oublier mais qui représente malgré tout un peu la source, et les injonctions de la société environnante qui ne les accepte pas complètement du fait de leur "différence", les enfants ont avec le pays quitté un rapport purement imaginaire qui s'établit à travers la narration des autres. Ceci nous amène à souligner que le travail de "deuil" face à l'objet perdu (patrie, maison, village...) et les efforts d'intégration à la société d'accueil sont propres à chaque membre d'une famille. La cellule familiale, et particulièrement celle des cadres en situation de mobilité internationale, est ainsi le contenant de plusieurs modalités d'acculturation qui se rencontrent, coexistent ou s'affrontent.

Ces cadres semblent avoir vécu à un moment de leur vie une conversion après laquelle, pour des raisons pratiques, ils se sont mis à totalement privilégier le système culturel d'un groupe d'appartenance. Célébrant la libre circulation des biens et des personnes, les "Convertis" croient en la possibilité de mener partout, en tout pays, le même mode de vie et ne veulent laisser pas de place à de "quelconques facteurs culturels différenciateurs" en matière de gestion des entreprises. *"Le sens commun veut qu'un Français, un Allemand ou un Anglais ce ne soit pas la même chose. Pas la même façon de penser, de travailler ou de prendre son petit déjeuner. Mais si l'on*

---

donner lieu une expérience à l'étranger souffre parfois mal la réinsertion dans un contexte organisationnel où il faut échanger le statut d'"ambassadeur" de l'entreprise contre celui de cadre du pays d'origine.

<sup>34</sup> : Selon les termes de R. FIBBI, "Temps et migration", La recherche interculturelle, L'Harmattan, 1989, p.124.

*regarde les choses de près, alors on s'aperçoit que les cadres du Groupe qui voyagent s'internationalisent, forment un ensemble à part et ont plus de points communs entre eux qu'avec leurs compatriotes respectifs. Ils forment une cohorte authentiquement transnationale"* remarque un financier d'origine congolaise.

De manière globale, l'orientation dominante de la conduite des "Convertis" met en lumière un concept introduit par E. ERIKSON, l'identité négative, et qui recouvre l'ensemble des traits que l'individu apprend à isoler et à éviter. Les "Convertis" fournissent l'exemple d'individus cherchant à rejeter une partie de leur histoire, dans un effort de réécriture personnelle, qui sous-tend une phase trouble d'opposition et de recherche de nouvelles identifications.

## **5 - RETOUR SUR LA NOTION DE STRATEGIE IDENTITAIRE**

Toute mobilité internationale semble transformer ceux qui en sont les acteurs. Même les hommes qui proclament haut et fort leur ferme décision de rester eux-mêmes en dépit des contacts sociaux et des déplacements géographiques. Les groupes culturels minoritaires, les individus en situation de mobilité internationale, semblent au moins tenus de se référer à une double "partition" culturelle, celle de leurs particularismes et celle de la société dominante qui les englobe. L'individu, quelque soit le contexte social dans lequel il évolue, serait toujours soumis à ce que C. CAMILLERI appelle une "pression d'effectuation identitaire", c'est à dire qu'"il est poussé à une intériorisation des unités de sens et des valeurs ambiantes selon la structure des attentes de l'autrui par lequel il se sent concerné"<sup>35</sup>. Cette "assimilation" d'éléments normatifs de la société environnante renvoie à une confrontation entre identifications passées et présentes. Elle suppose une tension que le sujet peut chercher à gérer, à atténuer, mais ne parviendra pas à éradiquer. Pour les cadres internationaux étudiés, la force ou la faiblesse de la résistance culturelle initiale au sein du milieu d'accueil ne détermine pas totalement l'issue de l'expérience sur long terme<sup>36</sup> et l'appartenance à un grand nombre de milieux sociaux n'épuise donc pas la condition de l'individu qui ne peut être définie par l'exacte somme de ses appartenances. Depuis le repli radical et hermétique sur sa culture d'origine jusqu'à la

---

<sup>35</sup> : C. CAMILLERI, "La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir", *Choix de cultures*, L'Harmattan, 1989, p. 47. Avec plus ou moins d'intensité selon la nature du contexte culturel, "le sujet est amené à adopter de l'intérieur des unités de sens et de valeur préétablies, grâce au mécanisme de l'identification : processus fondamental par lequel il assimile dans sa construction de soi des éléments de l'extérieur. En fait, il assimile en s'assimilant, c'est-à-dire en se rendant semblable, quant à tels caractères, à ceux à qui il a emprunté : individus, groupes particuliers et généraux. Il y a là une matrice de conduites par lesquelles il s'édifie comme adapté à son environnement humain : la matrice de la "similarisation", selon l'expression de J. KARSTENZTEIN (...)" (*Idem*, p. 47).

<sup>36</sup> : "L'influence primordiale des premiers événements de la vie est due à leur nouveauté, à la nécessité de s'adapter à un moule social et aussi à la haute plasticité psychique de l'enfant, tel un film qui capte avidement le moindre filet de lumière disponible. La personnalité ainsi impressionnée gardera à tout jamais les images des cinq premières années de la vie, l'essentiel de l'émulsion photosensible ayant réagi à la lumière ambiante. Mais il reste toujours des grains d'argent vierges dans le film, qui ne sont accessibles qu'à une lumière plus forte et dont l'oxydation pourra non pas remplacer mais moduler l'image déjà formée pour l'essentiel" (D. MOUSSAOUI et G. FERREY, *Psychopathologie des migrants*, PUF, p. 64).

perméabilité quasi-totale à la culture du milieu d'accueil, force sera de constater que le devenir culturel de ces individus révèle une grande variété de conduites renvoyant à des représentations culturelles et sociales dissemblables. La durée inégale des affectations au sein du Groupe Elf, les différences d'origine sociale, la variabilité des écarts socioculturels entre le pays d'origine et le pays d'accueil impriment aux processus adaptatifs de ces cadres à vocation internationale des aspects dissemblables qui font qu'il nous paraît impossible de réduire ces conclusions à l'unicité d'une trajectoire tendant à terme vers l'assimilation automatique des valeurs de l'organisation, ainsi que le postulent de nombreux ouvrages sur le management interculturel autour du « mythe » de l'euromanager.

Le destin de la résistance culturelle du sujet semblerait fortement dépendre du degré de pouvoir entretenu dans la relation de travail. Dans les situations durables où personnel local et cadres internationaux doivent résoudre un problème commun pouvant menacer à terme l'intégrité de tous, mieux quand c'est l'agent international qui, par son savoir, est porteur d'adaptation (comme c'est le cas du traducteur spécialisé ou du géologue expert en son domaine), alors on constaterait de la part de groupe dominant un affaiblissement des stéréotypes négatifs et des marques d'acceptation envers un "pair" que l'on estime comme son "égal". Les cadres internationaux, de ce point de vue, seraient ainsi à distinguer en deux catégories dans l'organisation, par delà une ligne de démarcation d'ordre socio-économique entre agents originaires de pays en voie de développement ou de nations à fort potentiel technologique : ceux qui sont porteurs d'un savoir spécifique dans l'entité d'accueil et, les autres, inscrivant leur mobilité dans une perspective formatrice et d'acquisition progressive de compétences. Mais ce processus d'évolution culturelle du sujet en situation de mobilité internationale semblerait également être fortement tributaire de la présence ou pas, au sein du pays d'accueil, d'une communauté de pairs, qui permette à l'individu de maintenir, hors du travail et du cadre strict des rapports de production, un lien affectif fort avec la culture d'origine et soutienne ainsi une "identité en mouvement"<sup>37</sup>.

Les mouvements internationaux de personnel entre les différentes entités d'Elf Aquitaine Production comme la mise en place d'équipes plurinationales de travail produisent donc des transformations qui ne se limitent pas à des aspects statistiques ou économiques mais touchent les personnes mobiles comme les sociétés humaines d'accueil dans lesquelles elles s'insèrent : changements de modes de vie, bouleversements de valeurs, emprunts divers et réciproques... La coexistence de fait de groupes, d'individus culturellement différents et livrés aux rapports spontanés qui en résultent entraîne ainsi des changements en cascade dans les statuts, les qualifications ou les relations d'autorité. Il existerait alors, sous l'effet de l'accentuation de la diversité culturelle dans l'organisation, un "effet interculturel" dans l'entreprise, c'est-à-dire, une expérience collective créatrice d'autres rapports sociaux et d'autres normes et valeurs héritées du passé.

---

<sup>37</sup> : A. CAILLES, France Japon, confrontation culturelle dans les entreprises mixtes, Librairie des Méridiens, 1986, p. 158.