

1 - LES GRANDES ENTREPRISES PETROLIERES CONFRONTEES A LA GESTION DE LA MOBILITE INTERNATIONALE ET DES RELATIONS INTERCULTURELLES

"Pourquoi porter un regard approfondi sur la gestion du multiculturel ? Parce que quand c'est le principe même d'organisation des entreprises qui ne peut faire l'objet d'une compréhension commune, parce que trop étrangère aux habitudes du pays, de la région ; quand la base du système d'autorité est mal acceptée, quand les objectifs poursuivis sont mal compris ; quand les attentes des personnels se heurtent à des modes de travail, de communication ou à des procédures qui suscitent l'incompréhension donc l'anomie et la passivité ; quand la rationalité des décisions prises est trop étrangère aux usages et sensibilités locales ; quand la culture dominante favorise et récompense le conformisme plus que les résultats obtenus, alors c'est la compétitivité même de ces entreprises internationales donc leur survie qui est en jeu" (P. D'IRIBARNE)¹.

Les firmes multinationales, par l'importance et la mobilité de leur effectif, la ramification de leur organisation comme la complexité de leurs problèmes de gestion constituent un lieu privilégié de rapprochement des différences culturelles dans l'expérience concrète du travail.

L'histoire de l'industrie pétrolière illustre particulièrement l'obligation faite aux grandes entreprises de chercher la richesse « là où elle se trouve », c'est-à-dire en des sous-sols éloignés du pays de leur création. Cette internationalisation forcée des sites de production comme des circuits de distribution, a ainsi éclairé assez tôt les limites d'un modèle autoritaire de relations entre filiales et entreprise-mère, cherchant à imposer des méthodes de gestion ou de production sans parvenir à mobiliser le personnel local.

Dans les grandes entreprises pétrolières, des ressortissants de pays éloignés par leur destin historique et leur façon d'envisager la relation « homme-tâche-organisation », sont amenés à tenir compte les uns des autres à travers une organisation structurée. L'efficacité productive y apparaît de plus en plus liée à la part d'invention, à l'engagement que prennent les membres de l'entreprise à gérer les aléas comme les incomplétudes des règles prescrites pour aboutir à une somme de régulations locales entre acteurs qualifiés. Les qualités « relationnelles » de médiation prennent une importance croissante avec les transformations des échanges et la diversification des modes d'investissement à

¹ : P. D'IRIBARNE, La logique de l'honneur, Editions du Seuil, 1989.

l'étranger (fusions, participations conjointes, accords de licence et d'assistance technique). Les carrières internationales reposent de plus en plus sur la mobilisation de compétences, de codes de sociabilité et de normes de comportement qui débordent les savoirs techniques.

Pour ces entreprises, une des questions est de savoir dans quelles mesures sont examinés et prises en compte les possibles contradictions existantes entre les bases culturelles de la rationalité économique et instrumentale portée par leurs instances dirigeantes des entreprises et les éléments d'ordre culturel propres aux divers milieux locaux (filiales, établissements, sites industriels, directions fonctionnelles...) dans lesquels la firme s'est établie et a prospéré ?² Un nouveau type de rapports tendrait à illustrer que "ce n'est plus par la domination que l'on se renforce mais bien au contraire par une capacité à faire face à des rapports entre puissances"³ et déboucherait sur de nouvelles formes de confrontation interculturelle en entreprise.

Dans ces entreprises « mondialisées » exercent de nouveaux acteurs, aux possibilités de carrière transnationale, comme ce foreur nigérian qui dirige une équipe de géophysiciens libyens pour le compte d'une compagnie anglo-néerlandaise ou ce financier belge, qui a travaillé successivement au Qatar, au Congo puis en France, et dont la femme de nationalité gabonaise est fille d'un ancien fonctionnaire de la France d'Outre Mer⁴. La mobilité fonctionnelle et géographique intense de ces

² : De nombreux auteurs apportent leur contribution à un courant hétérogène de recherches centrées sur les diverses contingences institutionnelles et culturelles des organisations (M. MAURICE, F. SELIER, J. J. SILVESTRE, Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, PUF, 1982. R. SAINSAULIEU, L'identité au travail, PFNSP, 1977. P. D'IRIBARNE, La logique de l'honneur, Editions du Seuil, 1989). P. D'IRIBARNE remarque qu'il a d'abord existé un courant de littérature relatif à la "pratique des affaires" dans un contexte international et aux négociations avec des partenaires, spécialement commerciaux, appartenant à d'autres cultures ("Repères bibliographiques", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1987, p. 102). Dans les colonnes de la Harvard Business Review ou de la revue International Management (et de sa rubrique « Cross-cultural contact »), sous la plume de G. HOFSTEDE (Les différences culturelles dans le management, Les Editions d'organisation, 1983) ou de T. D. WEINSHALL (Culture and management, Penguin Books, 1997), l'accent est mis sur les questions de « communication interculturelle » et sur des pratiques de gestion qui demandent à être « adaptées » aux diverses cultures.

³ : A. CAILLES, France-Japon. Confrontation culturelle dans les entreprises mixtes, Librairie des Méridiens, Paris, 1986, p. 196. Pour F. TRAVERSAZ, "l'histoire de l'internationalisation des entreprises nous apprend que les cultures locales exercent leurs droits de relecture et de réappropriation du modèle imposé, selon une dynamique porteuse d'effets non prévus" ("La modernisation dans la transition, la transplantation de la rationalité occidentale en entreprise : rupture structurelle et continuité culturelle ? Le cas d'une entreprise tchèque", in Sous la direction de D. GERRITSEN et D. MARTIN, Effets et méfaits de la modernisation dans la crise, Desclée de Brouwer, 1998, p. 158).

⁴ : E. ENRIQUEZ remarque que les mouvements de population comme les politiques de mobilité fonctionnelle et géographique des organisations qui s'intensifient consacrent de plus en plus d'"exotes réels, autrement dit de personnes venant d'autres pays, relevant d'autres cultures, qui donc, porteront obligatoirement un regard neuf et étonné sur la société d'accueil et qui, qu'ils le veuillent ou non, la mettront en question et l'influenceront comme ils seront influencés par elle" (Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer, 1997, p. 392).

salariés souligne un mouvement paradoxal de la mondialisation : les frontières se ferment pour ceux qui renvoient immédiatement à la dynamique des flux migratoires, les travailleurs non qualifiés⁵, et s'ouvrent pour les cadres et dirigeants économiques qui accompagnent le déploiement des investissements à l'échelle planétaire.

A la réalité de cadres internationaux aux prises avec de multiples appartenances culturelles et ethniques, différents par leurs modes d'existence et leurs représentations, les dirigeants d'entreprise préfèrent envisager le plus souvent leur socialisation au travail comme un marquage indélébile pour des êtres sans référents culturels d'origine. En analysant les difficultés d'adaptation, en s'attachant aux difficultés qu'il y a, pour ces cadres internationaux, à s'inscrire entre plusieurs pôles de valeurs attractifs mais parfois difficilement conciliables (culture nourricière, culture du pays d'accueil, culture (s) d'entreprise...), de plus en plus d'études sociologiques apportent cependant un démenti au mythe de la firme multinationale comme lieu de socialisation et d'assimilation automatique à travers un parcours unique. C. DUBAR souligne que "le modèle de "l'entrepreneur rationnel" et de la "logique industrielle" devient un modèle parmi d'autres, générant une forme identitaire qui peut être analysée comme dominante mais non exclusive d'autres configurations de valeurs, normes et croyances enracinées dans d'autres "mondes vécus" et renvoyant à d'autres espaces de reconnaissance et d'investissement que la grande entreprise compétitive et intégrative. (...) Ce n'est plus la socialisation "primaire" des individus qui est au cœur des analyses des identités d'acteurs mais la socialisation "secondaire", notamment dans le champ du travail, et spécialement "le processus de reconnaissance par les autres, inscrit dans un enjeu de forces sociales "⁶.

Le conflit des sources de l'identification sociale nous semble inhérent à l'expérience de la modernité. Dans le cadre d'une grande entreprise pétrolière d'origine française, nous souhaitons

⁵ : Dans l'univers pétrolier, P. VENIER évoque l'existence de « Gulf pockets » ou poches d'émigration vers les pétromonarchies du Golfe Persique qui sont passés, en une vingtaine d'années, de quelques milliers de personnes à plusieurs dizaines de millions au milieu des années quatre vingt dix (« Migration et environnement. L'exemple du Kérala, en Inde », in Groupement de Recherche « Migrations Internationales et Relations Interethniques » du CNRS, Dynamiques migratoires et rencontres ethniques, Actes des Journées Universitaires d'Automne, Rennes, 15-16-17 Septembre 1997, L'Harmattan, 1998 p. 35).

⁶ : C. DUBAR, « Formes identitaires et socialisation professionnelle », Revue Française de Gestion, XXXIII, 1992, p. 508.

étudier les conséquences sur la structure individuelle de la personnalité du changement d'ordre culturel entraîné par la mobilité internationale.

Cette perspective de recherche nous conduit à poser une problématique de la production identitaire par le déplacement géographique international, qui est à la fois un problème de management d'entreprise et une question de culture⁷.

Quelles conséquences a la mobilité internationale des cadres sur la construction de leur identité. Dans quelle mesure, peut-on parler d'une identité pluriculturelle ?

Y a t'il émergence d'une société d'élite, les cadres internationaux, qui posséderait sa propre manière culturelle et professionnelle de vivre l'expérience des rapports internationaux ?

Qu'est ce qu'une culture d'entreprise mondialisée, aujourd'hui, après les promesses du management par la culture de la firme globale?

⁷ : Nous partageons la définition de la culture proposée par E. H. SCHEIN comme « modèle d'hypothèses fondamentales – inventées, découvertes ou développées par un groupe donné comme il apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne – qui a assez bien fonctionné pour être considéré valide et donc, être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, penser et d'être en relation avec ses problèmes », (Organizational culture and leadership, Jossey Bass, 1985). La question de la mobilité internationale en entreprise nous conduit, cependant, à appréhender la variable culturelle, non pas en soi, mais en termes de nouveauté et d'écart perçu par l'individu entre une culture de départ et une culture de destination. Dans nos travaux, cet écart perçu touche donc, aussi bien, le domaine de l'adaptation générale aux conditions nouvelles de vie occasionnées par la mobilité internationale (conditions de logement, de nourriture, de scolarité des enfants, de travail du conjoint, d'opportunités pour se détendre et pour se faire soigner...), que le domaine de l'adaptation au travail ainsi que celui de l'adaptation à l'interaction sociale, hors des murs de l'entreprise, dans le pays d'accueil.

1. 1 - LE MODELE DE LA FIRME GLOBALE A L'EPREUVE DES PROCESSUS D'ENRACINEMENT COMMUNAUTAIRES

« Partout où il y a des mœurs douces, il y a du commerce, et partout où il y a du commerce, il y a des mœurs douces » (MONTESQUIEU)⁸.

« La gestion de la différence n'est pas un problème exclusivement occidental. L'histoire montre que les communautés villageoises préindustrielles, les sociétés à caractère ethnique et a fortiori les différentes formes de totalitarisme, font toutes preuves d'une difficulté de fond à accepter la différence. Néanmoins, ce problème est particulièrement poignant pour les démocraties libérales, qui ont inscrit le respect de la différence au cœur de leurs constitutions et ont fait de leur capacité à l'intégrer l'un des fondements de leur légitimité et l'un des principaux arguments de leur « supériorité » civile et morale » (A. SEMPRINI)⁹.

Dans le mouvement de globalisation des espaces d'échange économique, une forme américaine de culture mondiale semble s'être imposée et pare la planète de ses attributs : blue jeans, grandes marques de sodas, séries télévisées, parcs d'attraction géants, fast-foods, principes d'excellence en matière de gestion des entreprises en sont autant d'éléments apparents¹⁰.

Par leur gigantisme et leur puissance économique, les firmes multinationales symbolisent et stigmatisent à la fois les contradictions issues de la mondialisation. A travers elles, nombreux sont ceux qui pensent que c'est le marché qui, en dernier ressort, prend les « décisions » et arbitre les débats éthiques ou moraux que soulèvent les avancées technologiques ou le respect des cultures minoritaires.

Sachant s'appuyer sur une immense tradition de spectacle pour se faire industrie de loisirs, ladite culture mondiale a ses héros (cadres supérieurs d'entreprises, pilotes civils, foreurs pétroliers, célébrités du show-biz, experts scientifiques, professeurs, athlètes) pour qui la religion, les

⁸ : MONTESQUIEU, L'Esprit des lois.

⁹ : A. SEMPRINI, Le multiculturalisme, Que sais-je ?, PUF, 1997, p. 114.

¹⁰ : Pour P. MOREAU DEFARGES, les Etats-Unis se sont peu à peu affirmés comme une nation qui produit une civilisation, le "premier théâtre du futur". "Déjà, Hollywood, au temps des grands studios (de la Première Guerre Mondiale à l'avènement de la télévision), est une machine à créer des rêves pour l'humanité, érigeant les stars de cinéma en nouveaux dieux. La recette est simple mais tellement difficile à réaliser : des mythes universels (le héros solitaire, la passion, la course à l'argent ou au pouvoir), des usines à faire et refaire des histoires. En cette fin de XX^e siècle, seuls les Etats-Unis disposent d'une industrie de l'imaginaire" ("Enjeux culturels mondiaux et européens", Cahiers français, n° 260, p.115).

appartenances culturelles locales et même la nationalité sont perçues comme des "épiphénomènes dans la recherche d'une identité"¹¹. Elle possède aussi ses décors (hôtels intercontinentaux, terrains de golf, îles tropicales propices aux séminaires de travail) et sa logique qui cesse d'être une forme particulière pour s'avérer un cadre quotidien et transnational de réalisation (pratique de la comptabilité, primauté du droit, de la langue anglaise, des systèmes informatiques...). Ce nouvel ordre tendrait à homogénéiser les pratiques sociales et parviendrait à réaliser à terme une alliance entre producteurs et consommateurs, par-delà les clivages ethniques et idéologiques : " le shopping est difficilement compatible avec les lois qui interdisent l'ouverture des magasins le dimanche, qu'elles soient dictées par le paternalisme britannique de fermeture des pubs, par le fondamentalisme orthodoxe des juifs qui respectent le sabbat, ou par l'interdiction puritaine du Massachusetts de vendre de l'alcool le dimanche (...). Les marchés communs imposent un langage commun, ainsi qu'une devise commune, ils engendrent des comportements communs issus d'une vie urbaine cosmopolite dont le schéma se retrouve partout (...). Même si les sociologues de la vie quotidienne continueront sans doute à distinguer la mentalité japonaise et l'américaine, la frénésie des achats porte désormais une signature universelle" (B.R. BARBER)¹².

Cette forme de culture mondiale, progressiste et moderne, dont les Etats-Unis apparaissent le porte-drapeau constitue une forme de l'universalisme optimiste qui a dominé la première partie de notre siècle et qui puise ses fondements dans le projet des Lumières. L'idée d'un progrès continu conçu comme transformation graduelle du bien en mieux qui pousse les peuples à se rapprocher, se trouve en effet en germe au XVIII^e siècle (CONDORCET), épanouie tout au long du XIX^e siècle (SAINT-SIMON, A.COMTE)¹³ et triomphante à l'aube du XX^e siècle sous la forme de l'Etat-Providence¹⁴. Il

¹¹ : B.R. BARBER, "Djihad vs Meworld, mondialisation, tribalisme et démocratie", Futuribles, Mars 1992, p.6.

¹² : Idem, p.6.

La culture et les arts populaires en Amérique du Nord visent, depuis l'origine "un public populaire composé d'immigrants venus du monde entier qui les ont entraînés avec eux sur leurs chariots, vers leur "destin inéluctable" : traverser le continent" (A. LIEHM, "L'inéluctable hégémonie culturelle américaine", Le Monde, Mercredi 8 Février 1995, p.13). C'est sur ce terreau, en l'espace de trois siècles, que les Etats-Unis ont fondé "la tradition d'une culture de masse unique au monde, qui s'adresse à tous, est comprise par tous, et que son très haut dénominateur commun met à la portée des couches populaires non américaines du monde entier" (Ibid., p.13).

¹³ : On doit à S. ZWEIG quelques-unes des plus belles pages sur "l'Age d'Or" européen, la foi dans le progrès qui doit résoudre "le problème des problèmes" : le paupérisme des grandes masses.

revient à la raison humaine d'assurer le triomphe de ce mouvement de modernisation nécessaire qui supplante l'unité d'un monde sacré, naturel et divin. "L'idée de modernité, sous sa forme la plus ambitieuse, fut l'affirmation que l'homme est ce qu'il fait, que doit donc exister une correspondance de plus en plus étroite entre la production, rendue plus efficace par la science, la technologie ou l'administration, l'organisation de la société réglée par la loi et la vie personnelle animée par l'intérêt, mais aussi par la volonté de se libérer de toutes les contraintes" (A.TOURAINE)¹⁵. Dès lors, la conquête économique a pu apparaître comme le moyen le plus généreux de faire entrer les retardataires dans l'orbite de la civilisation tandis que le "doux commerce" se substitue aux guerres de prédation, car comme l'écrit A.WEINBERG, ce dernier est censé créer "des liens de dépendance et d'utilité entre les hommes ; il contraint le commerçant à séduire ses clients et à nouer avec eux des relations de civilité ; il substitue les règles de justice et d'équité du libre contrat à celles de l'autorité ou de la servilité"¹⁶. Les années soixante et soixante-dix ont ainsi été dominées par la croyance en un dépassement possible des appartenances nationales vers le développement et la paix à la faveur de la diffusion des techniques modernes, du développement des firmes multinationales et de l'extension constante des échanges entre nations (le commerce mondial, représentant 15% du volume de la production mondiale, a été multiplié par 20 depuis la dernière guerre).

« Il y aurait des principes de saine administration qui existeraient indépendamment des environnements nationaux. Si les pratiques nationales ou locales s'en écartaient, il faudrait les modifier (...). Ce principe d'évolution devrait s'appliquer même aux pays pauvres du Tiers-Monde qui, eux aussi en devenant riches, seraient administrés exactement comme des pays riches. De même, les différences

"Le dix-neuvième siècle, avec son idéalisme libéral, était sincèrement convaincu qu'il se trouvait sur la route droite qui mène infailliblement au "meilleur des mondes possibles". On ne considérait qu'avec dédain les époques révolues, avec leurs guerres, leurs famines et leurs révoltes, ou jugeait que l'humanité, faute d'être suffisamment éclairée, n'y avait pas atteint la majorité. Il s'en fallait de quelques décades à peine pour que tout mal et toute violence fussent définitivement vaincus, et cette foi en un "Progrès" fatal et continu avait dans ce temps-là toute la force d'une religion. Déjà l'on croyait en ce "Progrès" plus qu'en la Bible, et cet évangile semblait irréfutablement démontré par les merveilles sans cesse renouvelées de la science et de la technique. Et en effet, une générale ascension se faisait toujours plus visible à la fin de ce siècle de paix, toujours plus rapide, toujours plus diverse. Dans les rues, au lieu des pâles luminaires, brillaient des lampes électriques, les grands magasins portaient leur nouvelle splendeur tentatrice des artères principales jusque dans les faubourgs, déjà grâce au téléphone les hommes pouvaient converser à distance, déjà ils volaient avec une rapidité inespérée dans des voitures sans chevaux, déjà ils s'élançaient dans les airs et réalisaient le rêve d'Icare" (Le monde d'hier, Belfond, 1944, p.19).

¹⁴ : J. FOURASTIE, Le grand espoir du XXè siècle, 1949.

¹⁵ : A.TOURAINE, Critique de la modernité, Fayard, 1992, p.11.

¹⁶ : A.WEINBERG, "Le marché, régulateur ou destructeur du lien social", Sciences Humaines, Hors-série n°3, Novembre 1993, p.19. La vision du marché comme fondement de la cohésion sociale est bien sûr fortement inscrite dans la pensée économique anglo-saxonne, actualisée par les théories libérales du lien social (voir notamment le livre de R.NOZICK, Anarchie, Etat ou Utopie, PUF, 1988).

entre l'administration des pays capitalistes et celle des pays socialistes disparaîtraient peu à peu » (D. BOLLINGER et G. HOFSTEDE)¹⁷. Les principes efficaces de gestion ne résulteraient pas des conditions sociales, physiques et historiques d'une société, ils sont les fruits du logos humain, créés et non découverts. Cette manière de penser, nommée au cours des années cinquante « hypothèse de convergence » charrie une conception de la nature humaine qui est l'héritière des doctrines baptisées « scientistes ». La nature humaine est partout la même et notre capacité rationnelle qui en fait partie est, dès lors, universelle. Si seul il incombe à la raison de formuler les principes qui sont justes pour tous, alors il est normal que ces principes, une fois établis, soient les mêmes en toutes contrées¹⁸.

L'idée d'une humanité ne formant à terme qu'un seul « tout », celle d'un progrès compris comme un ensemble de changements nécessaires et réalisables autour de l'industrialisation des moyens de production, de la démocratisation politique et de l'avènement d'une société de consommation portée par les firmes multinationales sont cependant aujourd'hui doublement contestées :

- Au sein des sociétés capitalistes dominantes tout d'abord, en Occident¹⁹ tout particulièrement, le développement surpuissant des activités techno-scientifiques et économiques aurait fini par soumettre toutes les autres sphères sociales à ses exigences et à sa rationalité fonctionnelle, standardisant les conduites, privant les acteurs d'autonomie et d'accomplissement. Dans une crise profonde du savoir, face à l'échec de la "dialectique de la raison" selon l'expression de J. HABERMAS, la culture des sociétés occidentales ne proposerait plus comme idéal collectif la Science, la Morale ou l'Art mais déplacerait l'investissement narcissique des valeurs les plus hautes à la "valeur marchande" de l'utilité économique pour H. MARCUSE, de l'authentique au simulacre pour J. BAUDRILLARD. Le renforcement du relativisme culturel, proclamant que toutes les cultures se valent et sont également qualifiées pour médiatiser le triple rapport de l'homme avec la nature, avec la

¹⁷ : D. BOLLINGER et G. HOFSTEDE, Les différences culturelles dans le management, Editions d'Organisation, 1987.

¹⁸ : " Comme la vérité, la raison, la justice, les droits des hommes, l'intérêt de la propriété, de la liberté, de la sûreté, sont les mêmes partout, on ne voit pas pourquoi toutes les provinces d'un Etat, ou même tous les Etats, n'auraient pas les mêmes lois criminelles, les mêmes lois civiles, les mêmes lois de commerce, etc. Une bonne loi doit être bonne pour tous les hommes, comme une proposition vraie est vraie pour tous" (Observations de Condorcet sur le vingt-neuvième livre de l'Esprit des Lois, 1780, t.1, p.378, cité par T. TODOROV, Nous et les autres, Editions du Seuil, 1989, p.42).

¹⁹ : Par Occident, nous entendons un topos idéal, incluant les Etats-Unis, une partie du continent européen et dont l'unité a certainement d'abord été spirituelle avant d'être temporelle.

société et avec le transcendant, aurait bien lieu mais serait tout entier « arraisonné » aux lois du marché.

- Au sein des sociétés capitalistes dépendantes, des anciennes colonies occidentales, les promesses d'un management universel et exportable, porté par les firmes multinationales, ont vécu. La contestation des effets nocifs du marché comme force expansionniste et destructrice s'avérerait plus radicale encore. Il s'agirait non seulement de refuser le nivellement culturel et la dissolution des liens sociaux engendrés par l'immixtion de la loi marchande, mais surtout de "resignifier un monde devenu insensé par l'intrusion de l'étranger"²⁰. S'engageant à leur tour dans une course à la croissance économique, les sociétés faiblement développées, les anciennes colonies, n'ont pas d'autre alternative que de s'approprier une rationalité technique qui devient la voie nécessaire pour entrer dans la modernité et participer aux bienfaits de l'industrialisation²¹. La rupture des mécanismes de domination passerait par d'abord l'appropriation de certains outils des dominants.

Même si M. PORTER a écrit que la simultanéité de la révolution informatique, la rupture des barrières géographiques et industrielles et la généralisation de la pratique de l'anglais amènent à des sociétés de plus en plus semblables²², la diffusion des objets techniques serait mise à profit par les acteurs sociaux pour réaffirmer des choix de société différents²³. La mercantilisation ne détruirait pas la subjectivité, l'internationalisation des échanges portée par les firmes multinationales n'engendrerait pas

²⁰ : C. LALIVE D'EPINAY, "La critique du "progrès" : une perspective latino-américaine", Cahiers internationaux de sociologie, volume LVII, 1974, p.289. Les œuvres de GOLDTHORPE, THOMPSON ou MOORE sont illustratives de ces théories de la dépendance qui stigmatisent les aspects destructeurs de l'universalité sur les pays réputés faiblement développés.

²¹ : G. KEPEL écrit que "l'image que les militants islamistes aiment à donner d'eux-mêmes représente une étudiante dont le voile intégral ne laisse qu'une fente pour les yeux, et qui, penchée sur un microscope, s'adonne à quelque recherche en biologie" (La revanche de Dieu, Seuil, 1991, p.259). Selon ces militants, l'Europe a emprunté la science aux Musulmans et aux Arabes ; l'adopter maintenant, ce n'est que récupérer son héritage culturel authentique et renouer avec les lettres de noblesse d'un passé lointain qui est sien.

²² : M. E. PORTER, "Competitions in global Industries : a conceptual Framework", Competition in global Industries, Harvard Business School Press, 1986, pp.15-60. Les différences culturelles seraient ici imputables, un peu comme chez les "pères fondateurs" de la sociologie classique (TOCQUEVILLE, MARX, DURKHEIM et WEBER), à des niveaux de développement historiques dissemblables, des avances et des retards pris sur une même voie qui conduit les sociétés historiques de la tradition à la modernité.

²³ : De nombreux travaux sociologiques dans les sociétés développées s'opposent à l'idée d'égalisation culturelle : de mêmes habitudes de consommation ne doivent pas conduire à nier l'existence de styles de vie plus ou moins autonomes, à passer sous silence la signification symbolique des biens de consommation qui permet un maximum de singularisation des hommes. De récentes études sur le budget des ménages des immigrants montrent comment la consommation, loin d'être dictée unilatéralement par les contraintes économiques, est l'objet d'une appréciation active qui ne peut se comprendre sans référence à une distinction entre dépenses légitimes et illégitimes, sans référence à une dimension en fait authentiquement morale (Voir à cet égard le travail d'E. EWEN, Immigrant Women in the Land of Dollars : Life and Culture on the lower East-Side, Monthly Review Press, 1985).

celle de la culture. L'effet expansionniste du marché tout comme le primat d'un comportement guidé par l'intérêt serait constamment tenu en échec par les valeurs non matérielles qui recouvrent une variété presque infinie de convictions religieuses, sociales ou politiques spécifiques. Derrière la transparence de "l'absolue rationalité économique", le rôle joué notamment lors des transferts de technologie par "ces formes d'attachements viscéraux que l'on qualifie volontiers de l'extérieur de traditions dépassées" (P. D'IRIBARNE) apparaît déterminant. Les différences de comportement ne sont pas le fruit de modes passagères : elles remontent à un passé très lointain et reflètent une certaine conception de l'humanité qui s'incarne dans la structure organisationnelle de l'entreprise : "les problèmes de fabrication en atelier doivent tenir compte des règles de sécurité établies par le droit et l'Inspection du Travail. La définition des qualifications et métiers ne peut éluder les structures nationales de qualification des métiers par branche et par secteur ; de même qu'il faut tenir compte des capacités professionnelles de techniciens et d'ingénieurs fournis par le système scolaire et universitaire. Les procédures à mettre en oeuvre pour le recrutement, les licenciements, les plans de carrière sont également réglées par des accords de professionnels ou surveillées par l'Etat et les syndicats. Bref, l'entreprise doit tenir compte de toutes ces contingences de structures sociales externes à elle-même pour bâtir sa propre organisation et son projet économique"²⁴. R. SAINSAULIEU écrit que l'une des preuves les plus manifestes de l'influence déterminante des traditions nationales sur la gestion des entreprises "est fournie par l'histoire même de l'expansion universelle du modèle d'organisation rationnelle, au cours de ce siècle. A mesure que la vague d'OST recouvrait toujours plus de pays en voie d'industrialisation, un étrange ressac nous en rapportait les formes spécifiques et culturelles d'une réussite particulière à chaque pays : modèles américains, scandinave, israélien, yougoslave, italien,...et à présent japonais, en attendant la Chine et l'Afrique..."²⁵. Ce que les experts

²⁴ : R. SAINSAULIEU, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP/Dalloz, 1987, p.154.

²⁵ : R. SAINSAULIEU, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP / Dalloz, 1987, p.144.

F. DUBET et D. MARTUCCELLI écrivent que « chaque société se modernise d'une façon si particulière que les « modèles » se multiplient et que le grand fleuve de l'évolution se disperse dans un delta aux bras multiples » (Dans quelle société vivons-nous ?, Editions du Seuil, 1998, p. 33).

De récents travaux ont cherché à démontrer qu'il n'existait pas de modèle social d'entreprise plus performants que d'autres (I. FRANCFORT, F. OSTY, R. SAINSAULIEU et M. UHALDE, Les mondes sociaux de l'entreprise, Desclée de Brouwer, Paris, 1995). « Il n'y a pas, dans l'absolu, de bonne ou de moins bonne forme de régulation sociale d'entreprise, du point de vue de son développement économique. Il existe ainsi d'importantes marges d'indétermination, non forcément liées aux critères de taille, de statut ou d'ancienneté de présence sur un marché, mais à coup sûr aux capacités de telle entreprise de se « produire » elle-même, en fonction de son histoire, de la qualité de ses régulations internes ou de ses choix d'avenir » (C. THUDEROZ, Sociologie des entreprises, La Découverte, 1997, p. 42).

Dans un domaine parallèle, C. DUBAR dans son ouvrage La socialisation (A. Colin, 1991, p.171), note qu'une "branche particulière de la sociologie étudie particulièrement, depuis plus de trente ans, la dynamique des systèmes de relations

économiques des années cinquante et soixante ont rarement évoqué, c'est la possibilité que le monde se divise en un petit nombre de blocs commerciaux. Cette réalité nouvelle oblige de nombreuses entreprises internationales, européennes notamment, à polariser leurs activités autour d'au moins trois centres principaux d'attraction, où naissent les inventions, se localisent les sièges des grandes firmes et vivent les grandes places financières (le sud-est asiatique, le foyer européen et les Etats-Unis)²⁶.

Mais la remise en cause de l'hypothèse de convergence comme les promesses du management « par la culture », d'inspiration américaine ou japonaise, s'avère plus profondes encore. Face aux transplants technologiques ou organisationnels, "il n'y a pas seulement inertie dans l'adoption de nouvelles pratiques mais résistances actives"²⁷. A l'intérieur des sociétés non occidentales et dépendantes, dans le même temps, s'accentuerait sous l'effet de la convergence technologique portée par les firmes multinationales un partage des espaces sociaux entre une élite occidentalisée et qui cherche à s'inscrire dans une histoire mondiale, et le reste de la population, gens ordinaires repliés sur un espace privé et trouvant dans la tradition un enracinement, la défense consciente d'une identité menacée²⁸. Les critiques les plus radicales de "l'occidentalisation du monde" aboutissent au constat de la "décultration" des pays du Tiers-Monde, à l'aggravation de la pauvreté, à la corruption des élites, au déclin généralisé de l'altruisme et de la coopération.

Pour l'économiste américain A.O. HIRSCHMAN, les sociétés qui vivent l'avancée du libéralisme économique seraient travaillées simultanément par des mécanismes contradictoires où le

professionnelles" et que, "partie d'une théorie universaliste de l'industrialisation fondée sur l'hypothèse d'une convergence de toutes les sociétés industrielles sur un modèle unique de relations de travail institutionnalisées, elle aboutit au constat d'une extrême diversité des formes de régulation entre les différents acteurs de la vie économique (F. SELLIER, 1986). Cette théorie universaliste cède le pas à des théories stratégiques prenant acte de cette diversité, remettant en cause les orientations fonctionnalistes qui privilégiaient le consensus et développant de nouveaux modèles d'intelligibilité centrée sur l'hypothèse de la diversité irréductible des formes d'action collective et de régulation conjointe (J.D. REYNAUD, 1989)".

²⁶ : Sur ce sujet, on pourra se rapporter particulièrement aux travaux de K. OHMAE, The borderless World : Power and Strategy in the interlinked Economy, Harper Business, 1990.

²⁷ : P. D'IRIBARNE, "Contre l'anticulturalisme primaire", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1992.

²⁸ : La mondialisation des médias, télévision ou téléphone, satellite ou câble, qui transcendent la pertinence des frontières, est sur ce point un exemple fort éclairant. Les spécialistes constatent que, dans beaucoup de pays du Tiers-Monde, le multilinguisme et l'analphabétisme font barrage à la formation d'un public unimodal. "A la théorie du "boulet" qui présentait ces flux comme agressifs et destructeurs, les spécialistes de communication substituent volontiers celle du "boomerang" qui met en évidence les manifestations de rejet par les populations locales d'émissions et de messages qui sont en décalage trop marqué avec leurs attentes" écrivent B. BADIE et M.C. SMOUTS (Le retournement du monde, PFNSP / Dalloz, 1992, p.95).

jeu du marché offrirait un double visage, d'importantes opportunités d'intégration pour la classe moyenne et la dissolution accentuée des liens sociaux pour nombre d'exclus qui se recentrent en leurs différences²⁹. A. TOURAINE y voit "la dissociation de deux mondes, celui des échanges, des marchés, des objets d'une part, et celui des identités, des tribus, du sujet d'autre part (...). Nous sommes ainsi écartelés, les pieds posés sur deux morceaux de glace qui dérivent en sens opposé"³⁰. Ces deux forces, qui ont tendance sinon à s'exclure, du moins à s'opposer, B.R. BARBER les appelle les forces du Djihad et du Mc Monde, "l'une conditionnée par des haines tribales, l'autre par des marchés qui se veulent universels, l'une recréant les anciennes frontières subnationales et ethniques de l'intérieur, l'autre lézardant les frontières nationales de l'extérieur"³¹.

Le modèle d'un marché instrumental et autonome, soutenu par les firmes multinationales, est alors battu en brèche par des contraintes de structures culturelles et sociales, favorisant la formation de mondes sociaux peuplés d'individus relativement éparpillés et donnant par réaction un sens à la notion de réenracinement communautaire. Au moment où le discours entrepreneurial célèbre la mobilité accrue des hommes, des produits et des capitaux, où la multi-appartenance s'affirme comme une figure typique de la post-modernité, un mouvement opposé de réinscription identitaire ou communautaire du sujet autour de revendications régionales (défense des langues, des patrimoines locaux, d'identités religieuses (fondamentalisme juif, intégrisme chrétien, musulman), d'identités sexuelles (féminisme radical, mouvements homosexuels) ou encore ethniques s'épanouit.

C'est dans ce contexte d'émergence de nouveaux principes d'identification des acteurs, que la firme multinationale, comme hier les nations démocratiques, doit s'efforcer de combiner l'unité

²⁹: "Quand on se demande si les thèses contradictoires du doux commerce et de l'auto-destruction pourraient s'appliquer simultanément, on voit tout de suite que ce n'est pas seulement possible mais fort probable". (A.O. HIRSCHMAN, "Douceur, puissance et faiblesse de l'économie de marché", L'Economie comme science morale et politique, Le Seuil, 1984).

³⁰: A. TOURAINE, "Pourquoi la France patine...", L'Express, 13 au 19 Mai 1993, n°2184, p.XI.

³¹: Les "forces du Djihad", pour B.R. BARBER, recouvrent "les factions infra-nationales qui sont en révolte permanente contre l'uniformité et l'intégration - même ce qui est représenté par la justice et le droit universels. Ces acteurs font souvent la une : ce sont des cultures et non pas des pays ; des composantes et non des ensembles ; des sectes et non des religions ; des factions rebelles et non des minorités dissidentes en guerre non seulement contre la mondialisation mais contre l'État-nation classique. Les Kurdes, les Basques, les Portoricains, les Ossètes, les habitants du Timor oriental, les Québécois, les Catholiques d'Irlande du Nord, les Abkhazes, les Japonais des îles Kouriles, les Zoulous d'Inkatha, les Catalans, les Tamouls, et, bien sûr, les Palestiniens - autant de peuples sans patrie, habitant des pays qui ne sont pas les leurs, recherchant des mondes plus petits au sein de frontières qui les écartent de la modernité" ("Djihad vs. Mc World, mondialisation, tribalisme et démocratie", Futuribles, Mars 1992, p.10).

politique indispensable à sa pérennité avec le droit légitime des populations à maintenir ou créer des formes culturelles particulières. « La question », s'interroge R. SAINSAULIEU, « est fondamentalement celle des interdépendances entre la société et l'entreprise puisque les individus, dirigeants ou simples exécutants, ne peuvent aisément changer d'identité et de culture en passant les portes de l'entreprise. Jusqu'où cette dernière est, en fait, maîtresse de la base culturelle de son potentiel humain ? Il y a là une question cruciale à l'étude de son développement »³².

"A chacun selon ses mérites", tel serait la formule générale de nouvelles firmes multinationales qui auraient perdu tout enracinement national, ont "le monde comme terrain d'intervention" et envisagent leur activité et leur structure « non plus comme un ensemble de relations entre un centre et des unités expatriées mais comme la coordination d'activités localisées dans différents pays »³³. Si les diverses composantes, siège et filiales de ces entreprises, sont très interdépendantes dans leurs activités de production, de commercialisation et de recherche-développement, l'intégration qui leur est nécessaire serait tout autant fournie par des procédures, normes et standards discutés dans toutes les entités de l'entreprise, que par le travail de cadres expérimentés et voués à une mobilité professionnelle transnationale.

Pour ces cadres internationaux, la tâche la plus capitale serait d'accéder aux sources d'information en temps réel, de pouvoir les comprendre et de savoir en faire rapidement la synthèse. Le rôle du siège (ou des "bureaux centraux"), qui constitue l'image en réduction de l'ensemble du groupe et respecte, ce faisant, la "coloration géographique" des différentes entités de l'entreprise de par le monde (F. TROMPENAARS)³⁴, devient moins de donner des directives autoritaires que d'assurer un égal accès à l'information pour chaque filiale.

³² : R. SAINSAULIEU, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP / Dalloz, 1991, p. 142.

³³ : Selon l'expression de M. THEVENET, Audit de la culture d'entreprise, Editions d'organisation, 1986.

³⁴ : F. TROMPENAARS, L'entreprise multiculturelle, Maxima - Laurent du Mesnil Editeur, 1994, p. 284

1. 2 - LE RENFORCEMENT DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE INTERNATIONALE

« L'homme n'est pas une plante, faite pour demeurer immobile et qui ait ses racines fixées au sol où il est né » (PLUTARQUE)³⁵.

Si le problème politique de la frontière anime la fin de ce siècle plus que tout autre, les flux démographiques à l'échelle du monde offrent un double visage³⁶. Pour des millions de personnes déplacées contre leur gré ou en fuite qui sillonnent les routes et les mers en quête d'avenir meilleur, le voyage est le douloureux prix à payer pour bénéficier du "droit à avoir des droits" (H. ARENDT).

Mais, dans le même temps, l'amélioration phénoménale des conditions de transport comme celle des télécommunications, la mobilité d'ordre professionnel tendent aussi à concéder aux plus privilégiés des possibilités d'émancipation nouvelle au sein des firmes multinationales³⁷. De plus en plus nombreux sont les individus qui, usant d'un droit à la "libre circulation des personnes", communiquent entre eux par-dessus les Etats, déterminant des rapports à leur propre culture d'origine et à la culture du pays d'accueil très originaux.³⁸

³⁵ : PLUTARQUE, cité par J. BENDA, La trahison des clercs, J.J. PAUVERT, 1965, p. 56.

³⁶ : "Si l'on met à part quelques courants d'expatriés le plus souvent indépendants ou suscités par des communautés de la même ethnie déjà bien implantée - Chinois et Indiens sur le pourtour oriental de l'Afrique, Levantins sur celui de l'Ouest - il n'y avait au cours des derniers siècles qu'un double flux : ressortissants de pays dominants, industrialisés, se rendant dans les pays en voie de développement pour y tenir des postes de commandement politique ou économique et ressortissants de ces derniers allant vers les premiers pour y avoir les activités les plus dures, que leurs nationaux ne voulaient plus effectuer. Par exemple, administrateurs et commerçants français ou anglais se rendaient en Afrique et des africains en Europe pour y exercer de petits métiers ; puis il y eut le courant vers la France des mineurs polonais, des maçons italiens, des peintres portugais, des mécaniciens maghrébins, ... avec des situations d'acculturation en général réussies. Depuis quelques années, l'internationalisation, multiforme, provoque une multitude de situations et de relations interculturelles : au double flux initial à sens unique s'est substitué un triple flux à sens double. Par exemples des ingénieurs ou médecins européens vont encore dans les PVD, des ingénieurs ou médecins ivoiriens ou turcs exercent en Europe (le trop célèbre brain-drain ou fuite des cerveaux, dont souffrent les PVD) ; des pilotes indiens viennent au Nigéria ou au Ghana, mais des pilotes nigériens vont en Arabie Saoudite. Par ailleurs, on voit des ressortissants des pays semi-industrialisés exercer des activités pas ou faiblement qualifiées : Yougoslaves au Gabon, Coréens ou Chinois en Afrique de l'Est, Philippins, Indiens et Pakistanais dans tout le Moyen-Orient. On voit tout de même des activités requérant une qualification moyenne exercées par des ressortissants de pays industrialisés : Coréens du sud, Israéliens, Russes, Polonais. Même si l'on en parle moins, ces situations sont à l'origine de multiples relations interculturelles" (R. DELANOE, Responsable des ressources humaines au sein d'Elf Aquitaine Production).

³⁷ : Ce contraste fait dire à P. HASSNER que "nous entrons dans un nouveau Moyen-Age qui, pour les uns, est porteur d'universalité et de flexibilité, de multiplication féconde des types d'appartenance et d'allégeance, et donc d'ouverture et de tolérance, pour les autres, de guerres de religion, de bandes armées, de mendiants et de pirates, bref d'anarchie et de conflits permanents" ("Nous entrons dans un nouveau moyen-âge", Le Monde, 27 Octobre 1992).

³⁸ : "K. DEUTSCH a montré, notamment, comment l'essor de la communication rendait l'individu mobile, affaiblissait ses allégeances particularistes et, finalement, le rendait beaucoup plus disponible et réceptif aux différents flux. Pouvoir se déplacer rapidement d'un point à l'autre du globe, pouvoir communiquer presque immédiatement par l'écrit, le son ou l'image, pouvoir satisfaire les besoins sociaux fondamentaux en s'insérant dans un marché ou en allant, hors de son propre pays, bénéficier de soins et de protections, sont autant de données nouvelles, liées à la modernité, qui démultiplient les flux

Face à une souveraineté étatique de plus en plus entravée, "le directeur d'une firme multinationale, le responsable d'un syndicat de pilotes de ligne ou le représentant d'une église vont ainsi agir avec une marge d'autonomie non négligeable"³⁹.

Si l'immigration évoque spontanément l'image du monde ouvrier, la dynamique actuelle des flux de migration se fonde de plus en plus sur la mobilité d'étrangers de haut niveau social⁴⁰. Au sein de cette population émergent les cadres de grandes entreprises mondiales, professionnels très qualifiés, dotés d'un important capital culturel comme d'un haut niveau de revenus et dont la mobilité fonctionnelle et géographique couronne, dans l'organisation du travail, le principe de flexibilité de la "ressource humaine".

Ces hommes et ces femmes vont être contraints de réaliser une synthèse entre appartenance universelle, cette participation concrète et quotidienne à une institution économique, politique ou spirituelle dont les actions embrassent le monde entier et enracinement communautaire, cet univers vécu ou imaginé des anciens et des proches qui fonde leur sphère privée. Tirillés entre plusieurs sphères d'appartenance, voués plus que quiconque à chercher à la hâte ce qui est "juste" sans garantie transcendante, ces individus feraient vivre en harmonie plusieurs "grammaires culturelles" en apparence inconciliables. Si les recherches sur la perte, la quête ou l'affirmation d'identités multiples connaissent un regain d'intérêt, une même constatation optimiste parcourt la plupart de ces études. Car si les dynamiques sociales actuelles se caractérisent par leur nombre et leur précarité, "chaque individu est amené à opérer une, voire plusieurs acculturations successives et parfois même synchrones, ne serait-ce qu'au seul niveau professionnel et géographique"⁴¹, il y aurait des individus qui s'enrichiraient des situations de « double allégeance ». Au niveau psychologique, la question se pose

transnationaux et leur donnent une réalité sans cesse plus autonome. Dans ce processus de mobilisation sociale croissante, l'Etat perd de plus en plus son contrôle absolu sur l'individu, dont l'allégeance citoyenne s'affaiblit ou, du moins, change de nature pour devenir moins totale et composer ainsi avec d'autres types d'allégeance, en même temps infra et supra-étatiques" écrivent B. BADIE et M.C. SMOUTS pour qui "derrière la revanche des sociétés se profile aussi celle de l'individu" (Le retournement du monde, PFNSP/Dalloz, 1982, p.79).

³⁹ : B. BADIE et M.C. SMOUTS, Le retournement du monde, PFNSP / Dalloz, 1992, p.15.

⁴⁰ : En France, ce sont les classes supérieures qui contribuent le plus fortement à l'augmentation des effectifs des actifs étrangers. Entre 1982 et 1990, les effectifs des cadres étrangers ont presque doublé passant de 50700 à 92000 personnes (+ 81, 5 %), alors que ceux des autres actifs étrangers ont cessé de progresser (+ 0, 8 %, pour une population totale de 1619600 actifs étrangers) (INSEE, 1992). En 1995, d'après l'enquête Emploi, près de 10 % des immigrés sont des cadres et professions intellectuelles supérieures (INSEE, 1997) (A. C. WAGNER, Les nouvelles élites de la mondialisation, PUF, 1998, p. 21).

⁴¹ : M. ABDALLAH-PRETCEILLE, "L'école face au défi pluraliste", Chocs de cultures, L'Harmattan, 1989, p. 242.

des liens entre unité et diversité du moi constitué de territoires et possessions divers : mon corps, mon nom, mes racines, mes droits et mes devoirs, mes positions et mes rôles...⁴²

Certains cadres locaux de l'industrie pétrolière en Afrique noire illustrent l'actualité de ce problème 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"⁴³ semblent s'affirmer plus que chez tout autre personne, la présence de deux imaginaires de la culture, esprit local et destination universelle⁴⁴, 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.⁴⁵ 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"⁴⁶. A l'instar de ces compositions compartimentées de P. KLEE ou d'E. MONDRIAN, un jeu presque infini de

⁴² : N. ELIAS a su montrer qu'un type de personnalité caractéristique du monde moderne, appelé à vivre douloureusement entre deux cultures non seulement différentes mais antagonistes, était notamment lié à l'interpénétration des peuples. « C'est une expérience singulière que d'appartenir à un groupe minoritaire stigmatisé et, en même temps, de se sentir complètement inséré dans le courant culturel et le destin politique et social de la majorité qui le stigmatise » remarque N. ELIAS (« Notes sur les Juifs en tant que participant à une relation établis-marginaux », N. ELIAS par lui-même, Fayard, 1991, p. 150.

⁴³ : G.LIPOVETSKY, L'ère du vide, Gallimard, 1983, p.59.

⁴⁴ : On voit s'élever ici, comme l'écrit J.M. BENOIST, les deux bornes d'une problématique de l'identité oscillant entre le pôle du repli sur soi "le rêve d'un réenracinement dans l'espace insulaire d'une séparation" et celui d'une unité globalisante qui peut s'avérer peu respectueuse des différences ("Facettes de l'identité", L'identité, sous la direction de C.LEVI-STRAUSS, PUF, 1987, p.14).

R. BASTIDE a été l'un des premiers à rendre compte d'un aspect essentiel de la personnalité de l'homme en situation d'acculturation : la possibilité de vivre harmonieusement non entre deux univers sociaux et culturels, mais dans chacun de ces deux mondes sans nécessairement les faire communiquer. « L'Afro-Brésilien échappe par le principe de coupure à la disgrâce de la marginalité (psychique). Ce que l'on dénonce parfois comme la duplicité du Noir est le signe de sa plus grande sincérité ; s'il joue sur deux tableaux, c'est qu'il y a bien deux tableaux » (« Le principe de coupure et le comportement afro-brésilien », Anais do XXXL Congresso Internacional de Americanistas, Anhembi, 1955, Vol. 1, p. 493-p. 503).

⁴⁵ : "L'artiste entretient une relation du même ordre avec la ville" remarque Y. CHALAS. "L'artiste, poète, créateur, est ce double personnage, à la fois local, bien repéré comme tel, et international. PICASSO, par exemple, était surnommé le "Parisien catalan", mieux, "l'Andalou universel". Filiation, fidélité aux siens et en même temps curiosité inflexible, boulimie de tout ce qui se fait ailleurs, c'est ainsi qu'apparaissent les artistes et les créateurs, dans leur très large majorité. Là aussi, la simple observation pragmatique aide à comprendre la double appartenance qui fait l'artiste dans une relation équilibrée entre l'artiste et la ville qui l'accueille ou qui peut être la sienne (...), il est difficile de dire lequel des deux prend le pas sur l'autre, si c'est l'artiste qui projette sur la ville la pluralité créatrice de ses oeuvres, de réputation internationale, ou, à l'inverse, si c'est la ville, et donc le territoire, le local, le génie des lieux, qui façonne l'artiste de toutes les dimensions dont elle est faite. Tous les deux évoluent, tous les deux se transforment en se nourrissant mutuellement, et cependant tous les deux existent dans leur irréductible singularité"("L'universel et les racines, deux imaginaires dans la culture", Etudes, Mars 1993, p.366).

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 les difficultés, pour l'organisation internationale à laquelle ils appartiennent, de faire adhérer ce dernier au sens d'une action collective.

Des armées des puissances coloniales au caractère prosélyte des représentants des églises, la question du contrôle et de la coordination d'opérations internationales, par le recours au transfert de personnel, n'est pas récente. Ce qui est nouveau, dans les firmes multinationales, c'est que les flux de mobilité internationale aient tendance à devenir multidirectionnels. Parce que la présence d'éléments d'origine étrangère des filiales dans les services fonctionnels et le siège revêt un aspect durable, beaucoup de grandes entreprises ont ainsi tendance à devenir de grands carrefours culturels dont l'un des impératifs vis à vis de la gestion des mouvements de personnel est, non seulement de s'intéresser à la question des conditions de travail et d'accueil, mais plus encore d'encourager le processus de clarification de la communication entre étrangers qui travaillent ensemble.

⁴⁶ : 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).

2. UNE PROBLEMATIQUE DE L'APPRENTISSAGE IDENTITAIRE DANS UN CONTEXTE D'ENTREPRISE MULTICULTUREL

2.1 - LES RAISONS DU CHOIX DE L'OBJET SOCIOLOGIQUE

"Nous ne sommes pas assez adaptés au management interculturel" (Y. LESAGE)⁴⁷.

« Quel rapport entre un juriste américain, un homme du personnel camerounais et une financière asiatique » interroge, au milieu des années quatre vingt dix, une plaquette promotionnelle sur Elf Aquitaine Production destinée au grand public. « Ces hommes et cette femme travaillent ensemble sur un important projet de développement d'Elf au Qatar » explique ce même support de communication externe, cherchant à illustrer la capacité de l'entreprise à faire œuvrer ensemble des cadres socialisés dans différentes cultures nationales.

Cette nouvelle préoccupation de « management interculturel », contraste dans beaucoup de grandes entreprises avec les difficultés d'intégration de cadres issus de filiales et appelés à vivre une intense mobilité. Peu à peu , la variable de la « mobilité internationale » est devenue un élément pertinent d'explication du développement des entreprises.

Elf Aquitaine Production offre l'exemple d'une organisation qui s'est dotée d'importants moyens pour accueillir de nombreux cadres d'origine étrangère en France, pays de naissance de l'entreprise⁴⁸. La grande attention portée aux procédures d'accueil et d'intégration explique certainement les succès rencontrés en matière de mobilité internationale, sans toutefois éviter cependant des situations vécues d'isolement et des retours anticipés.

Notre travail de recherche a été conduit en position de salarié d'Elf Aquitaine Production pendant plus de seize mois. Notre participation, en résidentiel, aux côtés de nombreux cadres internationaux, à plusieurs séminaires de formation sur les techniques d'exploration pétrolière ou la

⁴⁷ : Y. LESAGE, Directeur général d'EAP, Colloque « Ressources Humaines 92 ».

⁴⁸ : Pour une présentation générale des structures de la Branche Hydrocarbures du Groupe Elf, de l'organisation de l'Exploration-Production en son sein et des différentes catégories de personnel international dans l'entreprise, on pourra se reporter aux annexes 1, 2 et 3 de cette recherche. Pour une liste des principaux termes et abréviations utilisés, on pourra se reporter en annexe 10 de cette recherche.

production offshore a été certainement un important moment de dévoilement des différences interculturelles et de maturation de notre questionnement. Le fait d'être un cadre opérationnel de l'entreprise dans le domaine de la formation, d'être au contact chaque jour de cadres internationaux, nous a conduit à observer des scènes de la vie professionnelle que nous avons appréhendées comme des situations vécues de confrontation de codes culturels potentiellement antagonistes.

Ainsi, le comportement de ce cadre supérieur nigérian de l'entreprise qui refusa de prendre un avion de liaison pour Port Harcourt afin d'assister à une réunion décisive de travail au motif qu'un membre d'une autre ethnie lui avait jeté un « sort » (« *djou-djou* »), fut à nos yeux un des révélateurs de la force et de la persistance de croyances animistes dans un univers pétrolier supposé « rationnel ». Le fait de pouvoir partager les interrogations d'un directeur de filiales qui se demandait comment adapter, en Angola, des méthodes de gestion de production éprouvées en France, ou de ce jeune responsable de recrutement international qui s'interrogeait sur la légitimité de l'utilisation de tests de recrutement dits « culture free », nous ont amené à peser combien l'hétérogénéité des principes culturels et sociaux qui organisent les conduites affectait non seulement le discours des grands dirigeants de l'entreprise, mais aussi le quotidien de chacun des décideurs de la ligne hiérarchique.

Alors que s'étaye, au milieu des années quatre vingt dix, la conscience d'une plus grande « complexité interculturelle » dans l'organisation, Elf Aquitaine Production vit un décalage, révélateur de dysfonctionnements sociaux, entre une volonté affichée des dirigeants de se décentraliser plus encore, de conférer davantage d'autonomie de gestion aux filiales, et comme l'énonce un gestionnaire de l'entreprise *"le maintien d'un nombre important de managers français expatriés là où il serait possible d'avoir plus largement recours à des managers locaux"*, les marques d'un réel centralisme organisationnel.

Les actions de formation au management interculturel d'EAP sont difficiles à étendre à un large public et la portée des mouvements internationaux de personnel semble également limitée⁴⁹. Sur

⁴⁹ : Pour cette recherche, nous écartons la mobilité inter-entreprise et nous plaçons dans une perspective de mobilité internationale intra-entreprise.

Nous considérerons, par convention, les notions de « cadre » et de « manager » comme équivalentes.

Nous nommerons « cadres internationaux » les cadres non-français qui vivent, dans l'organisation, l'expérience de la mobilité internationale depuis leur filiale d'origine, que celle-ci se déroule en France ou dans une autre filiale du groupe.

Les cadres français qui, eux aussi, vivent l'expérience de la mobilité internationale seront classiquement appelés les « expatriés ». Nous tenons à préciser qu'au sein d'Elf Aquitaine Production, les « cadres internationaux » sont baptisés « agents en situation de mobilité internationale » (AMI). Cette population se distingue des « agents » français expatriés et des

un plan géographique, l'immense majorité des cadres originaire d'Afrique est affectée dans des entités françaises (à l'exception de cas isolés en Norvège ou aux Pays-Bas). On soulignera des exemples de carrières authentiquement internationales avec, pour origine, une décision de nature politique⁵⁰, ou encore l'inexistence des mouvements entre filiales africaines. Un discours favorable à la prise en compte des différences liées aux cultures nationales, énoncé par les dirigeants, contraste en filiales avec une faible prise en compte de la dimension interculturelle dans les organigrammes ou dans la composition des équipes dirigeantes. La même organisation des services, la quasi-même répartition des tâches est ainsi à l'oeuvre pour ce qui concerne la gestion des ressources humaines en Angola et à Lacq, berceau historique du groupe.

Il convient de s'interroger sur l'importance des résistances humaines qui, freinant le changement, ont directement trait à la préservation d'intérêts ou à la conservation de statuts hérités et enviés. La politique d'internationalisation du personnel, les plus grandes possibilités de carrière offertes aux « non français » dans l'entreprise éveille au sein du contingent expatrié français un puissant sentiment de « dépossession ».

En filiale, du temps des *"pionniers de la légende africaine"*, si l'ingénieur de base avait le choix de ses ouvriers et contremaîtres, il pesait également sur leur licenciement comme sur leur avancement. De profonds bouleversements dans le système des relations de pouvoir comme dans celui des représentations entre expatriés et agents locaux sont intervenus depuis. *"Dans le passé, le chef d'entité, toujours un français, que ce soit en France ou à l'étranger, évaluait ceux qui se trouvaient sous ses ordres ; aujourd'hui, le principe n'a pas changé mais il y a des situations nouvelles : le chef de service ou de département gabonais notera les cadres, français ou gabonais, dépendant de lui ; le Directeur norvégien affecté à Paris en fera autant pour tous les cadres, français ou étrangers, placés sous lui"*⁵¹. J. ABOUGHE OBAME et J. M. TRUTAT relèvent que, pour certaines entreprises pétrolières d'implantation fort ancienne, le réflexe a été de considérer la filiale comme une "colonie,

français sédentaires. Selon le Grand Robert, s'expatrier, c'est « quitter sa patrie pour s'établir ailleurs », conférant à l'expatriation une connotation « nationaliste ».

⁵⁰ : En Afrique Noire notamment, les dissensions ethniques se répercutent au niveau politique le plus élevé. Elles provoquent des cas d'exils forcés pour certains des agents locaux les plus en vue, soupçonnés par exemple de favoriser l'embauche massive de leurs congénères dans la filiale et contraints au départ immédiat avec leurs familles. Pour ces agents, Elf Aquitaine Production aménage une carrière réalisée en France.

⁵¹ : R. DELANOE, "Diversité et richesse des situations interculturelles, conséquences pour le management", Management France, CNOF, Février 1992, p.12 et Devenir, Elf Aquitaine, n° 8, p.9.

c'est-à-dire un marché réservé où l'on se sent chez soi"⁵². La difficulté d'évoquer, voire de mettre en place, "une politique interculturelle" s'inscrirait dans l'esprit des expatriés d'EAP les plus anciens comme la remise en cause voilée de leurs attitudes passées. Le sentiment de "propriété naturelle" des expatriés affronte, dans les cas les plus extrêmes, le sentiment de dépossession illégitime des locaux privés des fruits de leur indépendance politique. Dans la plupart des pays en voie de développement, les expatriés en viennent à dénoncer une faible implication au travail des locaux absorbés par les contraintes de la vie sociale ("obligation familiale alimentaire très étendue et très forte, rites sociaux très variés et très suivis, pratique fréquente d'une double activité...").

Les politiques de nationalisation des postes déboucheraient sur une charge de travail supplémentaire pour les expatriés ainsi que sur une augmentation des procédures écrites⁵³. Etre un cadre du pays d'origine de la société-mère ne garantissant plus l'accès aux responsabilités, de nombreux expatriés constatent également une moindre automaticité de leurs affectations en terre étrangère, attisant une concurrence interindividuelle plus marquée, que la diversification du groupe Elf, entamée véritablement après 1980, n'arrive pas à apaiser⁵⁴. *"Le déploiement international de l'entreprise multiplie les destinations tout en réduisant, dans chaque pays, le nombre d'expatriés au profit d'un encadrement local. Sortent du lot des expatriés de haute volée chargés de plus en plus de contrôler et d'animer la bonne vie des opérations sur place"* remarque un géophysicien palois d'EAP. L'"immixtion" récente de cadres « non français », originaires de filiales et appelés à vivre une importante mobilité internationale, perturbe le système classique d'affectation des postes largement basé, particulièrement dans les domaines techniques, sur la force des réseaux d'anciens et sur le

⁵² : J. ABOUGHE OBAME et J. M. TRUTAT, "Pour une politique de relève réussie de l'assistance étrangère par une main-d'oeuvre nationale", *Revue de l'ANDCP*, Octobre 1987, p.33.

⁵³ : Afin de prévenir toute contestation, afin d'échapper à tout manquement au droit local, de ne pas générer de cas d'exception risquant de se généraliser, afin de se prémunir contre tous palabres avec les agents de la filiale, les services d'administration du personnel d'EAP sont notamment amenés à codifier les situations de travail et particulièrement tous les avantages accordés (jours de congés exceptionnels, horaires journaliers, primes...).

⁵⁴ : Au sentiment d'être privé d'un marché du travail particulièrement réservé, de positions de pouvoirs antérieurement acquises en filiales, se conjugue celui de dépossession patrimoniale pour certains des expatriés d'Elf Aquitaine Production les plus anciens. Pendant longtemps, en effet, les concessions ont appartenu à la société dans laquelle travaillaient les expatriés, or aujourd'hui les filiales ne sont plus titulaires des blocs miniers, propriétés du groupe Elf. Le seul rattachement d'Elf Norvège et du site de Lacq à EAP lors de la restructuration de 1976, la condition actuelle de locataire de la Tour Elf à la Défense alors qu'EAP possédait la Tour Aquitaine quelques années plus tôt, sont autant de signes tangibles aux yeux des expatriés les plus anciens de la perte de *"vrais droits patrimoniaux"*. Les expatriés apparaissent également de moins en moins opérateurs à part entière et de plus en plus des contracteurs au sein du CMP, pôle de savoir-faire au service de filiales réputées autonomes financièrement et dont dépend, pour une large part, la charge de travail d'EAP.

principe « *qu'un français est mieux à même de véhiculer la culture Elf* » (Un financier d'Elf Aquitaine Production). Perturbation d'autant plus aiguë que les attentes du jeune contingent expatrié en matière d'évolution de carrière sont fortes, les réflexes de promotion automatique durant les dix dernières années dans l'entreprise puissants, dans un univers professionnel où l'expérience de l'expatriation revêt une importance cruciale pour se signaler aux décideurs (au sein de l'Exploration Production, 60 % des cadres entrés dans l'entreprise comme débutants, connaissent trois expatriations lors de leur vie professionnelle). La dimension formatrice du passage en filiales dans l'échelle des compétences au sein d'Elf Aquitaine Production est sans cesse affirmée. *"Expérience de la rupture", "école d'acquisition de la qualification dans des filières de métier"*, l'expatriation constitue une épreuve, avec souvent femme et enfants, qui est censée démontrer à ses supérieurs hiérarchiques une participation plus entière à la vie de l'entreprise⁵⁵. Elle constitue la scène principale d'une biographie professionnelle idéale pour le cadre pétrolier.

Dans le même temps, les cadres « non français », en situation de mobilité internationale, chez qui *"les mesures interculturelles"* ont éveillé de fortes attentes, trouvent que l'effort de mobilité qu'ils ont consenti en s'expatriant n'a pas toujours été *"l'accélérateur de carrière souhaité"*⁵⁶. Ne restant que *"peu de choses"* de leur intégration dans une autre entité, et de leur vie à l'étranger, ces derniers ont parfois l'impression d'appartenir à une *"sorte de corps d'élite sans badge ni décoration"*⁵⁷, en mal de reconnaissance⁵⁸. Nombreux sont ceux qui relatent les difficultés de préparation du mouvement et

⁵⁵ : *"Après un à deux postes fonctionnels qui permettent une intégration dans l'entreprise et l'acquisition de compétences techniques de base, l'agent-cadre passe à des postes opérationnels en filiales avec un principe de prise de responsabilité progressive"* nous précise, lors de nos entretiens, un « chef de famille professionnelle » (gestionnaire de carrière) Et il ajoute : *"de vingt-cinq à trente ans, printemps de la carrière, il convient de prendre sa part dans une équipe pour pouvoir accéder à des responsabilités hiérarchiques ou d'expertise autour de quarante ans. Si la formation des agents implique un certain nombre de stages ponctuels, elle relève surtout de l'alternance des affectations entre filiales et services centraux"*.

⁵⁶ : R. DELANOE, X. BILBAULT, M. ERNOUT et F. VAZIRI, "Note de réflexion sur les mouvements Club", Document interne à EAP du 25 Février 1991.

⁵⁷ : Ces critiques illustrent les demandes répétées d'alignement du personnel local des filiales sur les avantages des Français expatriés, *"avantages que l'on a souvent du mal à évaluer mais que l'on suppose conséquents"* (un géophysicien Elf Gabon). La garantie de cette égalité relative de protection sociale et de pouvoir d'achat serait nécessaire pour contenir les revendications. Or la disparité des systèmes sociaux et fiscaux des filiales d'accueil, la grande variété des filiales d'origine des cadres internationaux constituent autant d'obstacles sérieux et de sources de surcoûts importants pour EAP qui pourraient expliquer certaines pratiques passées d'occultation du salaire réel des expatriés.

⁵⁸ : Un petit nombre d'auteurs dont P. D'IRIBARNE ont pu remarquer que *"l'impatriation"* (définie comme une mobilité vécue des filiales vers le siège), telle qu'elle se pratique dans les entreprises françaises, semble trop souvent reposer sur *"l'idée qu'il suffit de vivre ensemble pour se comprendre."*

expriment celles relatives à la prise en charge administrative ou d'intégration de leur famille dans la société d'accueil.

A une "pathologie classique de la migration" (pour certains le sentiment d'être laissé à l'abandon par sa filiale d'origine, pour d'autres la difficulté de pouvoir interpréter ou agir "*sur ce qui se passe à la maison*"), s'ajoute souvent l'impression sincère d'être devenu trop compétent, de ne pas pouvoir disposer de poste à sa mesure lors du retour dans son entité d'origine. Et l'isolement s'amplifie quand le cadre international constate que seuls ses pairs de l'entité d'adoption étaient capables de juger son niveau de compétences acquises, d'apprécier ses réalisations à leur juste mesure.

La politique d'internationalisation du personnel semble également souffrir d'un sévère contrôle des coûts opéré, dès le début des années quatre vingt dix, par la Direction Générale du groupe Elf⁵⁹. Des résistances syndicales, non envers les actions de formation au management interculturel mais envers "la généralisation des carrières internationales" tout comme l'extension de la nationalisation des postes, se sont progressivement organisées autour du thème de la défense de l'emploi en France pour poser le problème du transfert involontaire de technologies. *«Je comprends bien le souci du groupe de vouloir, effectivement, se développer avec du personnel local. Ceci étant, faites bien attention de rester maître des technologies. Dans le monde économique d'aujourd'hui, celui qui est leader en matière de technologie imposera toujours sa loi aux autres»* faisait remarquer un dirigeant syndical au président L.LE FLOCH PRIGENT en 1992⁶⁰.

"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, ou 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, et n'est pas facile à étendre à des étrangers" ("Cultures nationales et économie internationale", Futuribles, Février 1990).

⁵⁹ : La dénonciation par la direction en mars 1990 du protocole d'expatriation signé plus de sept ans auparavant avec les représentants syndicaux a marqué un coup d'arrêt au paritarisme qui fut une des spécificités d'EAP en matière de mobilité internationale. Le passage à l'été 1992 de la voie protocolaire à la voie réglementaire, essentiellement pour des raisons d'économie budgétaire (révision à la baisse du régime de retraite anticipée des expatriés, diminution du nombre de journées de congés payés pour les affectations de longue durée, mise en place du régime mobilité sur l'Europe), a entériné aux yeux des syndicats une situation sinon d'absence de dialogue social, du moins de "*vide contractuel en rupture avec les traditions sociales de l'entreprise*". EAP était en effet une des seules entreprises de dimension internationale à discuter et négocier des conditions d'expatriation avec les organisations syndicales (au sein de la "commission expatriation") mais aussi avec des délégués expatriés (distincts des représentants syndicaux), élus dans les différentes filiales et réunis tous les ans au sein d'une large assemblée. Les syndicats, dont la représentativité est moindre dans l'entreprise qu'il y a vingt ou trente ans, ont pu parler à cet égard de "*perte du sacré*" et constater que "*des symboles étaient progressivement tombés*" comme l'instauration de coefficients d'expatriation à deux chiffres pour des filiales "*historiques*" (passage de 1,5 à 1,49 puis 1,48 pour le Gabon, par exemple, alors que la tradition voulait que l'on arrondisse au dixième supérieur).

⁶⁰ : J. BOUTET, Compte-rendu d'intervention auprès du Comité Central d'Entreprise, Elf Aquitaine, 1992.

Ces revendications vont s'inscrire à partir de 1993 dans un contexte économique fortement déprimé : prix de vente du brut et cours du dollar sont à la baisse, la chute des bénéfices s'accélère en 1994⁶¹. La privatisation du groupe menée la même année par l'Etat français, réduisant sa participation de 51 % à 13 %, et le coup de frein d'ordre budgétaire à la politique d'expansion industrielle du précédent Président, la plus grande sélection des agents-clubs mais aussi la montée des revendications des filiales afin de voir sur leur sol une part toujours moins importante d'expatriés sont autant de signes d'une organisation en mutation⁶². L'évocation d'une entreprise sous l'autorité d'une puissance publique, qui l'a portée sur les fonts baptismaux, lui a accordé sa protection et a orienté sa stratégie s'estompe ; les dirigeants de l'entreprise préfèrent recourir à des métaphores de nature organiciste, considérant le groupe tout entier comme un individu appelé à vivre sa croissance et à revendiquer son "émancipation" avec la privatisation.

Le développement organisationnel du groupe Elf illustre la contradiction entre un modèle fondateur qui en appelle à l'Etat, à l'indépendance énergétique nationale, au rationalisme des ingénieurs, à la mobilisation des organisations syndicales et au Statut du mineur, et qui doit s'adapter à un environnement international fortement concurrentiel. Les années récentes reposent sur un nouvel effort pour inventer un projet mobilisateur, détaché de l'emprise de l'Etat, en rupture avec les

"En fonction de la législation de certains pays et des règlements qui y règnent, on peut se poser la question de savoir si faire un investissement important dans un pays étranger sans avoir des retombées qui viennent conforter notre position à nous, SNEA(P), en France, cela ne présente pas un certain danger dans l'état actuel de notre situation (...). Il faut être franc : est-ce que le but de notre actionnaire principal est d'investir de l'argent à l'étranger pour faire travailler l'étranger, est-ce que le but de notre actionnaire principal est de créer du chômage en France ou de l'emploi en France ?" s'interrogeait M. RITTER, syndicaliste, lors de la même assemblée.

⁶¹ : Les investissements industriels qui avaient culminé à près de 35 milliards de francs en 1992 chutent à 26 milliards en 1994 et 1995 à l'échelle du groupe. Dans l'amont hydrocarbures, le budget d'exploration est ramené de 4,7 en 1990 à 3,9 milliards de francs en 1993 et le nombre de forages opérés en 1993 est ramené au niveau de 1990. Avec la vente de ses intérêts dans ENTERPRISE OIL (1,5 milliard de francs), PETROFINA, TECHNIP et COFLEXIP, l'ouverture du champ de N'Kossa à CHEVRON pour 1,5 milliard de francs, Elf réalise pour plus de 5 milliards de cessions contre 6 milliards l'année précédente, poursuivant une politique de réduction de l'endettement du groupe à long et moyen terme.

⁶² : Suite aux restructurations du Raffinage-Distribution et aux délocalisations des sites d'EAP, certains syndicalistes vont jusqu'à déplorer la tendance à la constitution dans l'entreprise de groupes "catégoriels", "campés sur leurs prérogatives tels que les expatriés, les actionnaires, les pré-retraités, les agents de Lacq, ceux de Paris...mais manquent de moyens discursifs pour faire reconnaître leur contribution à l'effort collectif qui allègue les réussites du passé". Une gestion plus individualisée des différents personnels tranche avec le mode de gestion plus paritaire du personnel de l'entreprise des années cinquante à soixante-quinze, basé notamment sur la défense du Statut du mineur et de droits acquis collectivement au niveau de la branche industrielle.

C'est au début de l'année 1994 que les dirigeants d'EAP lancent un « plan emploi » basé sur une politique de départs anticipés, l'embauche de 200 jeunes en contrats d'insertion et l'élargissement des possibilités de travail à temps partiel.

mécanismes statutaires protecteurs de l'emploi et dont les maîtres mots sont rentabilité financière⁶³, appréciation des performances individuelles, adhésion des filiales à la politique du groupe et réciprocité des mouvements internationaux de personnel entre les entités.

Le problème organisationnel qui, par ses conséquences immédiates, porte atteinte au pacte social hérité du passé, relève d'une "culture sociale" qui devrait permettre aux hommes de travailler ensemble à terme et qui est, pour reprendre l'expression de C. LEVI-STRAUSS, "beaucoup plus une procédure d'articulation des différences qu'elle n'est le partage sans problèmes de valeurs et représentations communes".

⁶³ : Avec la privatisation, le passage d'une logique de société au service de l'Etat à une logique de marché concurrentiel amène à découvrir la forte exigence de rentabilité économique à court terme des actionnaires, dont les principaux critères de confiance sont le niveau de réserves, la qualité du domaine minier et le coût des opérations.

2. 2 - UN ENSEMBLE D'HYPOTHESES

"Chaque individu est une partie constituée de différentes foules, lié par identification de différents côtés, et a édifié son idéal du moi, selon les modèles les plus divers. Chaque individu pris isolément participe donc de plusieurs âmes de foules, âme de sa race, de sa classe, de sa communauté de foi, de son Etat et peut, par surcroît, accéder à une parcelle d'autonomie et d'originalité" (S. FREUD)⁶⁴.

Elf Aquitaine Production, organisation confrontée à la triple internationalisation de ses activités, de ses structures et de son personnel propose un objet fécond d'analyse : l'amplification dans les rapports quotidiens de travail de situations de confrontations multiculturelles.

Les mouvements internationaux de personnel entre les différentes entités de l'entreprise comme la mise en place d'équipes plurinationales de travail produiraient des transformations qui ne se limitent pas à des aspects statistiques ou économiques mais paraissent toucher les personnes mobiles comme les sociétés humaines d'accueil dans lesquelles celles-ci s'insèrent : changements lents ou accélérés de modes de vie, bouleversements de valeurs, emprunts divers et réciproques... La coexistence de groupes et d'individus différents d'un point de vue culturel, et livrés aux rapports spontanés qui en résultent, entraînerait ainsi des changements en cascade dans la définition des statuts, des qualifications, des relations d'autorité, du rapport au temps de travail ou aux missions devant être ou non remplies par l'entreprise. L'accentuation de la diversité culturelle dans l'organisation ne se réduirait pas à un simple phénomène accumulatif mais changerait en profondeur les relations interindividuelles. Dans l'épaisseur des relations de travail où s'entremêlent rapports sociaux et rapports hiérarchiques, il existerait alors un "effet interculturel", une expérience collective créatrice d'autres rapports sociaux et d'autres normes et valeurs héritées du passé.

Très longtemps, les études sur l'internationalisation du personnel dans le cadre des firmes multinationales ont considéré qu'un peu de "courtoisie" suffisait pour transcender les problèmes de communication entre étrangers d'une même équipe de travail, et qu'une forte culture d'entreprise pouvait avoir raison de toutes les difficultés organisationnelles d'ordre culturel. C'est que l'on faisait des salariés des êtres sans culture d'opposition - sinon sans culture du tout - par rapport à l'idéologie patronale, et du simple jeu sur les symboles, mythes, crédos et valeurs (l'immatériel), le fondement

⁶⁴ : S. FREUD, "Psychologie des foules et analyse du moi", Essais de psychanalyse, Payot, 1981, p. 181, cité par E. ENRIQUEZ, Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer, 1997, p. 331.

suffisant pour transformer, voire "créer" une culture d'entreprise sans rien changer aux moyens de production ou aux rapports hiérarchiques. "Comment peut-on ainsi croire que l'"extrême pointe de la superstructure" (les symboles, les mythes...) comme le dit R. CAILLOIS, peut amener une transformation concrète - qui plus est radicale - de l'infrastructure" s'interroge O. AKTOUF⁶⁵. "Tout se passerait donc comme si on pouvait créer une sorte de nouvelle fraternisation dans les rapports de travail, où les traditionnelles luttes et tensions entre capital et travail, entre dirigeants et dirigés, entre concepteurs et exécutants... se murieraient en complicité active et réciproque sinon en communion"⁶⁶. Cette approche de la socialisation en termes d'inculcation de règles, normes ou valeurs par des institutions dominantes en direction d'individus passifs, transparents, dénués d'attaches culturelles implique "une représentation déterministe et mécaniste des pratiques individuelles" (R. BOUDON et F. BOURRICAUD)⁶⁷. Or la recherche souvent brutale de modification et d'uniformisation des comportements voulue par les organisations à l'occasion d'un développement international, de fusions ou de rachats, produit fréquemment un effet inverse sur les individus qui auront tendance à manifester leur identité d'origine, s'y accrocher résolument pour la valoriser et peut-être s'opposer à toute collaboration durable. Au moindre affaiblissement des procédures de contrôle, les valeurs "traditionnelles" réapparaissent et brisent l'harmonie sociale apparente.

⁶⁵ : O. AKTOUF : "Mobilisation des personnes, management et culture d'entreprise", Compte-rendu du Congrès AGRH 1991 de Cergy, p.94.

⁶⁶ : Idem, p.94.

⁶⁷ : R. BOUDON et F. BOURRICAUD, Dictionnaire critique de la sociologie, PUF, 1986.

Cette problématique du conditionnement sous-tendant une correspondance stricte entre cultures nationales et styles de gestion affecte, selon J. PALMADE, un des monuments de la littérature dite "scientifique" du management interculturel : l'ouvrage de G. HOFSTEDE et D. BOLLINGER intitulé Les différences culturelles dans le management, Editions d'Organisation, 1987. J. PALMADE voit, dans ce travail, une réduction de la culture à des représentations de valeurs. La socialisation tendrait à exclure l'intentionnalité de l'acteur en se ramenant à un pur et simple conditionnement autour de la (seule) variable culturelle nationale. "La notion de culture telle qu'elle est utilisée dans cette recherche - notion réduite à des représentations collectives de traits culturels (sorte d'"universaux") et dont la base ne serait ni les individus, ni les groupes sociaux, ni leurs rapports - nous semble relever d'une homologie entre la métaphore (la métonymie) de l'identité nationale et la métaphore de l'organisation de travail" ("Modèle universel/Modèles culturels, le management interculturel", Forum de Delphes, 29.31 Octobre 1992, p.10). Le défaut majeur de cet ouvrage qui sert de référence réelle aux praticiens, malgré "la fascination que peut exercer sur un lecteur l'importance de l'appareil technologique de cette recherche" (73 000 individus, 40 pays, multiples analyses factorielles par dimensions...), est bien d'évacuer la base identitaire du sujet-travailleur : "son rapport au travail selon sa place dans la division du travail, son rapport au collectif ethnique indispensable pour se protéger du procès de désidentification". "Dans le cadre d'une recherche sur l'impact des composantes nationales dans le rapport au travail et aux organisations, il nous semblerait plus pertinent d'analyser les processus de socialisation propres à chaque nation et de les comparer avec ceux liés au travail et aux collectifs de travail spécifiques à chaque organisation et/ou aux identités professionnelles (C. DUBAR, 1991)" constate J. PALMADE. Sur le plan méthodologique, l'utilisation des questionnaires à questions fermées et à modalités ordinales semble inadéquate à cette dernière dès lors que l'on explore des identités. L'exigence de devoir répondre rapidement favorisant les mécanismes de défense inconscients : rationalisation, négation, banalisation..." Le niveau exploré par les questionnaires est celui des opinions ; reconstructions conscientes à partir d'éléments cognitifs et normatifs immédiatement disponibles à la conscience. On sait que les opinions ont souvent peu de rapports avec les comportements, tout au moins, avec les conduites. Elles ne sont qu'un élément (rationnel) du système de déterminations" (Idem, p.13).

Le double mouvement par lequel les cadres internationaux s'approprient l'esprit de la communauté à laquelle ils appartiennent (socialisation primaire qui renvoie à la dimension subjective de l'ethnicité)⁶⁸ et, en même temps, s'identifient à des rôles professionnels en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace hors de leur contexte culturel d'origine (socialisation "secondaire") nous paraît un objet d'étude particulièrement fécond qui a rarement été évoqué autrement qu'en termes conflictuels. Pour un large courant d'études centrées sur le devenir de l'identité ethnique des migrants en milieu professionnel en effet, la question de la socialisation secondaire est abordée comme un tiraillement entre "la tradition" incarnée par l'univers des parents et toute une généalogie familiale, et la "modernité" de la société-hôte. L'identité ethnique est alors conçue en termes dualistes, soumise à des ruptures biographiques et à une discontinuité entre la culture ambiante et les ressources de la socialisation antérieure. Le discours des sciences sociales évoquera d'"immanquables" problèmes d'adaptation (dépression, angoisse, aliénation, marginalité...), parlera de "double appartenance", de "double identité" (au risque de la contradiction puisque qui dit identité dit par définition unicité). Exagérant l'étanchéité des groupes ethniques et le poids des générations, concevant souvent les individus uniquement en fonction de leur identité ethnique, ces études se montrent peu opérantes quand on cherche à saisir les aspects dynamiques du processus d'identification des cadres internationaux au sein d'Elf Aquitaine Production. En effet, ces études étudient les phénomènes d'acculturation individuelle avec une tendance à n'entrevoir l'identité ethnique que dans le cadre de ce qu'on a appelé le "modèle du continuum". L'identité ethnique ne serait susceptible de changement que pour autant qu'elle transite d'une manière d'être stable à une autre, qu'elle rejette ses anciens attributs culturels de façon irrévocable. "Ce faisant, on élude implicitement les questions de la "viscosité" du phénomène ethnique au sein d'un même groupe, du maintien et de l'exploitation - d'un répertoire - d'identité ethnique par un individu isolé ou un groupe, et du recours à certains attributs sub-ethniques comme procédé tactique en matière de relations sociales"⁶⁹.

⁶⁸ : Dans une acception dynamique et subjective de l'ethnicité, J. STREIFF-FENARD et P. POUTIGNAT mettent l'accent sur sa construction symbolique « (...) c'est la croyance à l'origine commune qui substantialise et naturalise les attributs tels que la couleur, la langue, la religion, l'occupation territoriale, et les font percevoir comme des traits essentiels et immuables d'un groupe. (...) Ni le fait de parler une même langue, ni la contiguïté territoriale, ni la similarité des coutumes ne représentent en eux mêmes des attributs ethniques. Ils ne le deviennent que lorsqu'ils sont utilisés comme des marqueurs d'appartenance par ceux qui revendiquent une origine commune » (Théories de l'ethnicité, PUF, 1995, p. 178).

⁶⁹ : W. A. DOUGLAS et S.M. LYMAN, "L'ethnie : structure, processus et saillance", Cahiers Internationaux de Sociologie, Vol. LXI, 1976, p.206. Il conviendra aussi de s'élever contre toute conception normative de l'assimilation, conçue comme un

Pour cette étude, nous prenons appui sur des recherches menées sur la socialisation professionnelle qui présente l'entreprise, comme lieu de travail organisé selon des rapports collectifs, qui imprime à ses membres un apprentissage d'ordre culturel différent des modèles transmis à l'école, à l'armée, dans la famille ou les médias. L'entreprise n'y est pas le simple "réceptacle" de cultures sociétales, communautaires ou professionnelles naissant hors de ses murs⁷⁰.

Les travaux de R. SAINSAULIEU et ceux de C. DUBAR avancent l'idée d'une transaction permanente au travail, fragile, intensément vécue le plus souvent, entre les individus porteurs de désirs d'identification et les institutions offrant en retour des statuts à travers les situations de travail organisé, des formes très diverses de reconnaissance sociale. Pour ces individus, le monde vécu du travail ne se réduit donc pas à une simple transaction économique (l'usage de la force de travail contre un salaire) : il met en jeu leurs personnalités, cristallise leurs espoirs, engage leurs définitions sociales à travers différents espaces au sein desquels les individus se considèrent comme suffisamment reconnus et valorisés. Le fait de pouvoir "jouer" avec différents espaces et de pouvoir ainsi "négocier" et "gérer" ses appartenances au sein de différentes communautés constitue un élément essentiel de cette transaction. "Les partenaires de cette transaction sont en effet multiples : le groupe des pairs au sein de l'atelier, du bureau ou de l'équipe de travail, le supérieur hiérarchique ou d'autres responsables de l'entreprise, le dirigeant syndical ou l'élu local, le formateur, le conjoint et l'univers de la famille, etc."⁷¹. Or ces partenaires auxquels on peut s'identifier tendent à être de plus en plus nombreux pour le géologue allemand affecté depuis six ans en Afrique, recruté à Jersey et dont les enfants étudient à Paris et à Los Angeles, pour l'expert-comptable anglais né en Inde et marié à une indonésienne ou pour le financier gabonais recruté aux Etats-Unis pour le compte de la filiale d'un grand groupe pétrolier d'origine française, qui sont destinés à vivre, dans l'entreprise internationale, toujours davantage de mobilité géographique et professionnelle. La connaissance même de ces partenaires est de moins en moins aisée du fait des nombreuses barrières linguistiques, de la brièveté des séjours et des affectations. Elle engendre en fait une définition nouvelle et de moins en moins stable du sentiment

aboutissement "inévitabile, graduel et général" selon l'expression de R. FIBBI et qui voudrait assigner à chaque parcours individuel une fin heureuse.

⁷⁰ : R. SAINSAULIEU, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, FNSP/Dalloz, 1991, p.172.

d'appartenance pour l'individu : "de qui dépendent ma carrière et ma rémunération sur le long terme ?", "avec qui puis-je négocier un minimum d'engagement sur l'avenir ?", "qui est "nous" dans l'expression "notre entreprise" ?".

Les difficultés sont plus fortes encore pour les cadres du groupe Elf qui vivent leur première mobilité internationale et pour qui il est naturel que l'univers social soit de manière prioritaire constitué de réseaux, de parents, d'amis, de clients, d'alliés proches. Cet univers relationnel et convivial, qui s'articule le plus souvent autour d'un principe d'ordonnance hiérarchique des dépendances sociales, tend à s'étioler suite à l'expérience du voyage en terre éloignée et à la participation à la vie industrielle. Il en résulte la nostalgie d'une époque révolue (et imaginaire ?) où le rapport au travail était autrefois plus convivial et le rapport au chef plus direct. L'individu tendra donc souvent à opérer un arbitrage en faveur des activités privées avec leur rythme particulier mais familial, leurs finalités clairement perceptibles, et à négliger les intérêts jugés "lointains" de l'entreprise. Le sujet apparaîtra à ses collègues occidentaux comme pouvant manquer d'un sens de responsabilité individuelle, d'un manque évident de "conscience professionnelle" et faute de sollicitation adéquate, ses réserves d'imagination s'investiront ailleurs ; dans le pire des cas, "dans la recherche quasi permanente des moyens pour en faire le moins possible à son poste tout en échappant à la vigilance de la hiérarchie", comme l'écrit P.R. OLOMO⁷². Dans certains autres cas, parce que *"le retour à ses racines est plus important qu'une brillante réussite professionnelle en terre étrangère"*, comme le montrent des cadres internationaux d'Elf Aquitaine Production, le sujet quittera l'entreprise et il cherchera à contribuer au développement économique, social ou politique de son pays d'origine.

Pour beaucoup de jeunes cadres originaires de pays en voie de développement et évoluant au sein d'Elf Aquitaine Production, nous posons l'hypothèse que ceux-ci ont "un pied dans la culture de leur père et l'autre dans celle de leur génération, mais le second est plus entraînant que le premier"

⁷¹ : C. DUBAR, La socialisation, A. Colin, 1991.

⁷² : P.R. OLOMO, "Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1987.

pour reprendre la belle image de P. MAYOL⁷³. A une société de parenté forte se substitue pour ces jeunes élites, une société où ce ne sont plus les pères, les "anciens" qui forment l'identité culturelle mais peut-être surtout les "pairs" de l'univers professionnel. Leurs réseaux sont donc modernistes (par opposition aux réseaux de résistance identitaire des "anciens"), en ce qu'il est question de "*s'exprimer comme tout le monde*", d'entrer dans le jeu de la concurrence interindividuelle afin de "*faire carrière dans l'entreprise*"⁷⁴. "*Avant d'être africains, nous sommes des managers*" n'hésitent pas à revendiquer ces jeunes cadres pour qui "le droit à la ressemblance" semble succéder au droit à la différence⁷⁵. Nos interlocuteurs font état de la pluralité de leurs appartenances comme d'un état de fait enrichissant qui permet d'exister au sein de groupes très différents avec un minimum de distance, plutôt que d'un douloureux handicap. Le Nous-sujet de leur discours oscille constamment entre plusieurs lieux d'identification, comme ce jeune cadre noir américain basé à Paris évoquant indifféremment un "*Nous les agents d'origine étrangère chez Elf Aquitaine Production*" (dénotant un statut minoritaire dans la société d'accueil et qui se distingue des agents originaires du pays fondateur de l'entreprise), un "*Nous, les anglo-saxons de la Tour Elf*" (insistant sur une solidarité d'ordre micro-local en référence aux pays d'origine) ou encore un "*Nous, les noirs en entreprise*" (relevant une assignation identitaire « racisée » en tant que membre d'une communauté).

Si l'un des problèmes sociologiques essentiels des grandes entreprises internationales de cette fin de siècle réside dans leurs capacités à définir des processus souples de socialisation en vue d'infléchir le sens des trajectoires de vie en leur faveur, l'enjeu pour l'institution qu'est Elf Aquitaine Production, est d'offrir et de cultiver, pour des éléments de plus en plus éloignés sur le plan de la

⁷³ : P. MAYOL, "Radiographie des banlieues", *Revue Esprit*, Juin 1992.

⁷⁴ : "Il y a en effet des situations où les agents nationaux attendent qu'on se comporte plutôt comme à Paris (...) Les agents risquent en effet de ressentir une certaine condescendance, si l'on met trop l'accent sur la différenciation. Il y a par exemple des cadres locaux de PVD qui, aujourd'hui, ne se reconnaissent pas dans leur société et leur culture traditionnelles et qui sont surpris de voir parfois des étrangers tout faire pour s'y conformer et les pérenniser" indique R. DELANOE (« Entre respect des cultures et efficacité », *Sciences Humaines*, n°21, Octobre 1992).

⁷⁵ : P. MAYOL, "Radiographie des banlieues", *Revue Esprit*, Juin 1992.

Des psychiatres ont pu montrer comment une promotion rapide dans l'entreprise occidentale perturbait profondément les relations égalitaires entre frères. Le principe de la solidarité communautaire au sein de la famille étendue entre fréquemment en contradiction avec les structures hiérarchiques de l'entreprise comme avec le modèle familial monoparental qu'elle draine implicitement (sur ce sujet, voir les travaux d'E. ORTIGUES, *Oedipe Africain*, Plon, 1966).

culture nationale d'origine, un espace d'identification prioritaire⁷⁶. L'enjeu est d'arriver à sécréter des facteurs culturels communs susceptibles de contrebalancer, voire de dominer les héritages culturels des groupes nationaux que l'entreprise englobe en suscitant chez toute la population, aussi hétérogène soit elle, le sentiment d'un destin commun à accomplir plus mobilisateur que les origines ethniques particulières. Le problème est celui des sources de l'identification sociale, et plus particulièrement, celui des conséquences psychologiques et sociologiques sur la structure individuelle de la personnalité du changement d'ordre culturel entraîné par la migration transnationale dans le cadre d'une grande entreprise contemporaine.

Si les trajectoires personnelles et professionnelles peuvent être marquées par la continuité inter-générationnelle, la plupart des cadres internationaux dans l'entreprise pourraient offrir l'exemple de ruptures biographiques qui impliquent de profondes remises en cause de l'identité préalablement construite. La mobilité géographique et fonctionnelle, si elle évoque un "monde de conquête", d'aisance matérielle et pour le salarié le sentiment d'une plus grande liberté d'action, admettrait également une face sombre faite de conflits voilés entre des individus porteurs de cultures très éloignées, de crises identitaires peu faciles à interpréter.

Notre première hypothèse de recherche est que dans l'entreprise Elf Aquitaine Production se fait jour une nouvelle organisation de la mobilité internationale.

Les flux de mobilité se mondialisent et mettraient fin à un modèle fondateur, le modèle des pionniers de l'expatriation supposant un contrôle strict des activités de production ainsi qu'un apport unilatéral de savoirs vers les filiales. L'histoire du travail dans l'entreprise serait non seulement celle de l'élargissement de la culture professionnelle à d'autres catégories socio-professionnelles, mais également celle de la nécessaire prise en compte des différences liées aux cultures nationales.

⁷⁶ : Accordant un point de vue psychanalytique à l'enjeu de la socialisation, E. ENRIQUEZ écrit qu'une "institution "se vide", suivant l'expression de NIETZSCHE, si elle n'est pas créatrice de valeurs, c'est-à-dire d'un système de normes intériorisées et d'un processus de socialisation, si elle ne peut se constituer comme référent symbolique solide et repère identificatoire, autrement dit comme le lieu où se noue un lien autour de mythes d'origine ou de mythes héroïques vivifiés par des rites (tel est le problème que rencontre, par exemple, dans la société française, l'armée qui n'est plus - ou si peu - un référent symbolique essentiel), si elle ne peut se construire un espace où l'imaginaire peut se déployer, où donc les impulsions inconscientes et les sentiments peuvent trouver des objets à investir ("L'entreprise comme lien social, un colosse aux pieds d'argile", *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP, 1991, p. 203 à 228).

Notre deuxième hypothèse est que de nouveaux acteurs de la mobilité internationale, originaires des filiales du groupe, apparaissent. Si la mondialisation de l'économie fait naître un espace professionnel de mobilité internationale, on assisterait à l'émergence d'une catégorie sociale transnationale homogène sans que cette nouvelle élite soit réductible à une nouvelle classe moyenne. Comment, dès lors, des individus appartenant nécessairement à une nation et à une profession, également inscrits dans une stratégie individuelle de carrière, parviennent-ils à prendre des positions tenant compte d'intérêts supranationaux ?

Notre troisième hypothèse est que les flux mondialisés de personnel d'un nouveau genre au sein du groupe Elf engendrent des constructions sociales particulières de l'identité.

A terme, l'individu, au rythme irrégulier de ses affectations internationales, en cherchant à ordonner sa vie, tendrait peu à peu à se dégager de la gangue communautaire et familial dont il est issu. La compréhension de ces formes nouvelles de mobilité internationale serait différente à la fois de celle des situations d'immigration, de celles des expatriations durables des années soixante en entreprise ainsi que des formes de mobilité professionnelle analysées par les sociologues au cours des années quatre vingt⁷⁷.

Notre quatrième hypothèse est que cette fabrication complexe de l'identité internationale ne se joue pas seulement dans le travail. Elle concerne autant la vie en entreprise que la vie personnelle.

Les cadres internationaux pourraient alors présenter un degré d'adaptation différent selon les dimensions professionnelles (adaptation au travail), familiales (adaptation aux conditions générales de vie) ou communautaires (adaptation à l'interaction avec les membres de la culture d'accueil)⁷⁸. Et dans cette perspective, la sphère du travail serait, en réalité, la sphère probablement la moins bouleversée à l'occasion de la mobilité internationale. Le niveau d'incertitude attaché au travail serait plus faible que pour les conditions générales de vie, et surtout pour les relations avec les membres du pays d'accueil.

⁷⁷ : R. SAINSAULIEU, L'identité au travail, PFNSP, 1977 ; C. DUBAR, La socialisation, A. Colin, 1991.

⁷⁸ : J. L. CERDIN, Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1, 1996.

Les cadres qui auraient des problèmes d'adaptation au pays auraient des problèmes au travail, déterminant ainsi une relation de causalité entre les différentes formes possibles d'adaptation. Nous faisons également l'hypothèse que les cadres internationaux qui ne profiteraient pas d'espaces de retrait communautaire ou familial, pour faire face au caractère anxiogène engendré par la mobilité, seraient mieux adaptées que les autres aux contacts avec les membres de la culture d'accueil.

Dans la perspective d'une « sociologie de la pluralité des logiques effectives d'action et de la pluralité des formes de rapport à l'action »⁷⁹, notre cinquième hypothèse est celle de « stratégies identitaires » dans les entreprises internationales, pour évoquer la possible variété de positionnements pris par des managers cherchant à articuler les représentations de deux ou plusieurs ensembles culturels en présence. « La circulation du sujet à travers sous-groupes et sous-cultures devenus disparates lui donne la possibilité d'accéder à la conscience des représentations qu'elles contiennent et, donc, de s'en distancer » écrit C. CAMILLERI. « D'où le pouvoir de se livrer à une manipulation personnelle de cette matière et se constituer "sa formule culturelle" propre (...) Si la culture contribue à construire les groupes et individus, ceux-ci à leur tour s'en emparent pour la faire servir à leurs buts et intérêts »⁸⁰. Depuis le repli radical sur sa culture d'origine et l'imperméabilité à la culture étrangère à la conversion qui fait que le cadre international ne se reconnaît plus comme affilié à son ancien système culturel, il existerait une pluralité d'expériences sociales de la mobilité internationale. Dans quelle mesure alors, les changements catégoriels d'identité ethnique pourraient-ils dépendre des chances relatives de succès dans la réalisation d'une identité particulière et des alternatives identitaires disponibles dans la situation considérée ? Si l'entreprise offre à ses membres un espace de déploiement à d'éventuelles stratégies de manipulation de leur différence culturelle ou ethnique, en quoi ces possibles manipulations de l'identité peuvent-elles s'inscrire dans une stratégie de carrière et devenir « payantes » ? Quels attributs mettent, les uns et les autres, sous le concept d'« origine ethnique » (langue, religion, histoire commune, rites sociaux...) en entreprise?

⁷⁹ : B. LAHIRE, L'homme pluriel, Nathan, 1998, p. 188.

⁸⁰ : C. CAMILLERI, "Cultures et stratégies : ou les mille manières de s'adapter", Sciences Humaines, n°16, Avril 1992.

Notre sixième hypothèse, enfin, est que les nouvelles modalités de socialisation des cadres internationales ont un effet sur la culture d'entreprise du groupe Elf. Au travers de ses pratiques de recrutement, de formation, d'affectation des postes, de circulation de l'information et d'organisation du travail, l'entreprise mondialisée vivrait un problème spécifique de gestion des ressources humaines envers les personnels mobiles.

2.3 - UN DISPOSITIF D'ENQUETE

« L'une des acquisitions scientifiques les plus importantes des temps modernes a été la reconnaissance du fait de la culture. Ce qu'un habitant du fond des mers découvrirait en dernier, a-t-on dit, c'est l'eau : il ne pourrait en prendre conscience que s'il se trouvait par accident entraîné vers la surface et jeté à l'air » (R. LINTON)⁸¹.

Les travaux sociologiques qui poursuivent l'objectif de rendre compte des systèmes d'habitudes d'acteurs dans des situations très différentes, simultanées voire contradictoires, de leur existence (univers du travail, vie conjugal, vie parentale, relations de voisinage, monde des loisirs...) sont rares. Le sont aussi les enquêtes proposant une vision « située » de l'international, qui s'inscrive en faux par rapport à la figure emblématique d'un individu transnational et dénué d'attaches culturelles, partout « à son aise », et dont les intérêts économiques et les habitudes professionnelles seraient tous les intérêts sociaux et la base de l'existence sociale.

Pour A. C. WAGNER, l'obscurité est d'ailleurs un ressort puissant de la force sociale des discours sur les processus d'internationalisation de l'économie et il n'existe que peu de travaux sociologiques concrets qui soient centrés sur les acteurs sociaux vivant la mobilité internationale en organisation⁸². Car c'est souvent en référence aux étrangers des milieux défavorisés, d'une immigration de travail destinée à faire face à une pénurie de main d'œuvre nationale⁸³, que se construisent les réflexions sur ceux qui éclairent d'un jour nouveau la question des relations interethniques, en même temps que celle de la mondialisation de l'économie et des politiques d'entreprise. Ces catégories usuellement utilisées pour penser l'immigration (intégration, acculturation, contraintes culturelles...), restent-elles pertinentes pour analyser la situation professionnelle d'étrangers de haut niveau social ?

Le « modèle français » d'intégration, qui tente d'effacer les particularismes communautaires, permet-il de rendre compte du rapport que les cadres internationaux, avec tout ce que cette expression

⁸¹ : R. LINTON, Le fondement culturel de la personnalité, Dunod, 1986.

⁸² : A. C. WAGNER, Les nouvelles élites de la mondialisation, PUF, 1998.

⁸³ : G. NOIRIEL, Le creuset français. Histoire de l'immigration XIXème siècle et XXème siècle, Le Seuil, 1988.

doit à l'histoire des rapports sociaux en France⁸⁴, entretiennent avec la société française et avec leurs origines au sein d'une grande entreprise pétrolière ?

Si notre objet est de mettre l'accent sur les articulations interculturelles qui s'opèrent entre d'une part, les initiatives à vocation intégratrice que prennent les dirigeants de l'entreprise, et d'autre part, les comportements des acteurs, que ceux-ci soient mus par la défense rationnelle de leurs intérêts ou influencés par les valeurs de leurs cultures d'origine, notre travail de recherche s'est tout d'abord appuyée sur l'étude de différentes monographies réalisées sur l'évolution des pratiques de management culturellement différencié au sein de grandes entreprises françaises⁸⁵.

Alors qu'il est difficile d'« ethnographier » une mobilité internationale et de discerner, à travers des comportements fragmentaires, un mode d'être « d'avant » la mobilité, cette étude a été construite autour de plus de cent vingt entretiens semi-directifs réalisés au sein d'Elf Aquitaine Production. Sur la base d'un échantillon raisonné stratifié fondé sur des listings nominatifs, nous avons retenus des sous-ensembles de cadres de l'entreprise qui diffèrent par leur moyenne d'âge, leur poids démographique, la durée de leur séjour à l'étranger, leur responsabilité dans l'organisation et leur situation de famille⁸⁶ Les entretiens menés ont principalement exploré le vécu subjectif de ceux qui, par choix, sont amenés à vivre intensément la mobilité internationale et durablement la rencontre des cultures. L'objet de l'analyse de contenu qui en a suivi a été de retracer l'histoire individuelle des processus d'identification aux traits culturels des pays d'origine et des pays-hôte⁸⁷, le poids relatif des identifications passées et présentes à une matrice culturelle nationale à travers le temps ainsi que la trajectoire socio-professionnelle du cadre (notamment les mouvements objectifs d'emplois au sein

⁸⁴ : L. BOLTANSKI, Les cadres. La formation d'un groupe social, Editions de Minuit, 1982.

⁸⁵ : Notamment à partir de mémoires de troisième cycle universitaire, parmi lesquels ceux du DESS « Politiques d'entreprise en développement social et emploi » à l'IEP de Paris, sur des terrains d'enquêtes telles que Lafarge, Thomson, EDF et Total. H. DESVILLES, « Pour une prise en compte de la dimension interculturelle dans les entreprises internationales d'origine française. Le cas d'Elf Aquitaine Production », Mémoire présenté dans le cadre du Magistère de Communication du CELSA (Parsi IV), 1993.

⁸⁶ : Pour la présentation de notre questionnaire et de notre échantillon d'enquête, on pourra se reporter à l'annexe 12 ainsi qu'à l'annexe 19 en fin de thèse.

⁸⁷ : Les entretiens individuels permettent d'étudier la manière dont ces cadres mobiles internationaux reconstruisent subjectivement les événements qu'ils jugent significatifs de leur biographie sociale : « l'histoire qu'ils se racontent sur ce qu'ils sont », selon l'expression de R. D. LAING.

d'Elf Aquitaine Production). En tentant de mettre en lumière des catégories de référents identitaires pour ces cadres internationaux, en faisant apparaître une « identité professionnelle passée reconnue » et en s'attachant à cerner une « identité virtuelle revendiquée », ces entretiens nous ont fait rencontrer des difficultés particulières. Certains cadres évitent en effet systématiquement d'entrer en face à face dans des sujets relatifs à leur carrière, à la nature de leurs relations avec la hiérarchie ou à leur environnement familial. La complexité d'un dialogue riche avec un cadre mobile sur des sujets très personnels a illustré, à nos yeux, la pénible émergence d'une parole individuelle à partir d'un discours collectif⁸⁸.

Notre posture méthodologique s'est voulue volontairement « compréhensive », considérant la culture comme l'aspect humain du social, moins une chose en soi que la part du vécu des individus qui fait que la personnalité ne se ramène pas à des apprentissages moteurs, mais se donne à voir comme un système de tensions, d'inhibitions et de pulsions acquises formant une « intériorité ». A travers le saisissement de ruptures, d'associations d'idées sans logique apparente et de contradictions, nos entretiens se sont attachés à mettre en évidence les représentations que les enquêtés se font d'eux mêmes et d'autrui (la définition de soi et des autres). Si la subjectivité des acteurs est continuellement en train de se constituer et possède sa propre dynamique, cette enquête nous a fait particulièrement apparaître que les acteurs savent qu'ils sont des acteurs, qu'ils pèsent sur la marche des choses, même si les phénomènes culturels sont peu verbalisés et si leur sens est local⁸⁹.

Au cours de ce travail de recherche, il nous est apparu difficile d'étudier une population « à distance » et nous ne nous sommes donc pas satisfait des seuls entretiens semi-directifs, ni de l'analyse

⁸⁸ : Il s'agit en fait d'explorer une sorte de phénoménologie de la communication interculturelle qui selon E. MARC « reste encore largement à faire et a été jusqu'ici abordée plutôt par la littérature (je pense notamment aux écrivains francophones de l'Afrique et du Maghreb partagés entre deux cultures) que par les sciences humaines. On peut trouver cependant, sur ce dernier versant, des éléments dans les écrits des ethnologues (MALINOWSKI, C. LEVI-STRAUSS, M. LEIRIS...) et dans des essais comme celui de J. KRISTEVA (*Etrangers à nous-mêmes*) ou de J. R. LADMIRAL (*Le corps entre deux langues*) » (« Les dessous de la communication interculturelle », *Sciences humaines*, n°16, Avril 1992, p. 29).

⁸⁹ : Etudiant l'intégration d'immigrés maghrébins au sein de la société française, J. CESARI écrit que pour comprendre leur itinéraire, "il est nécessaire de questionner leurs identités collectives, c'est-à-dire de prendre en compte les formulations, les pratiques concrètes et symboliques par lesquelles ces populations actualisent leurs rapports à la société globale. En ce sens, l'identité n'est pas une structure, mais un processus dynamique qui aboutit à la traduction publique par des individus, de l'adhésion à un groupe dont ils se reconnaissent et valorisent un certain nombre d'attributs dans leurs interactions avec les autres. Par conséquent, seules les pratiques de différenciation à l'oeuvre dans certaines circonstances sociales sont préhensibles et analysables. En d'autres termes, il ne s'agit pas de répondre à la question : "qui sont ils", mais "comment se présentent-ils aux autres et dans quels buts" ?" (J. CESARI, "De l'immigré au minoritaire : les Maghrébins en France", *Revue Européenne des Migrations Internationales*, Volume 10, n°1, 1994, p. 110).

de contenu d'un corpus de documents institutionnels et d'archives propres au groupe Elf (rapports annuels d'activité, notes de services de la Direction du Personnel et des Relations Sociales d'Elf Aquitaine Production, Comptes Rendus de CCE du groupe Elf...). Notre position professionnelle de responsable de formation au sein d'Elf Aquitaine Production, nous a apporté une possibilité d'observation participante, doublée d'une préoccupation d'enquête sociologique par restitution aux acteurs sociaux afin de contredire ou infirmer les interprétations, ce qui est apparue comme le mode le plus satisfaisant de connaissance en profondeur des processus de socialisation des cadres internationaux de l'organisation. La pratique de l'observation participante nous a conféré cette intimité nécessaire pour avoir accès aux stratégies réelles et non pas seulement aux éléments du discours. Il nous est apparu indispensable de passer par des relations proches et amicales pour découvrir l'ensemble de la vie au sein de la famille et au dehors d'elle des cadres internationaux étudiés : rapports aux conjoints, aux enfants, pratiques culturelles, langue parlée à la maison, fréquentations et vie associative, projets pour la retraite... L'instauration de relations de confiance a permis le recueil de confidences sur ce retour sur soi qui s'opère en dehors de l'entreprise et renvoie notamment à la question de la transmission culturelle hors de son pays d'origine.

L'effort réflexif lié à cette fonction professionnelle en entreprise, de chercheur et de salarié à temps plein, a également été facilité par des échanges réguliers entretenus avec les autres membres de l'Ecole Doctorale de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, par les présentations de résultats intermédiaires à nos collègues de l'ERESMO (LSCI / CNRS)⁹⁰, ainsi que par un enseignement à des étudiants de Troisième Cycle universitaire sur la problématique interculturelle en entreprise.

Notre travail de recherche n'a ainsi cessé de reposer sur une position originale de chercheur, tentant de concilier les contraintes d'un parcours opérationnel de gestionnaires des ressources humaines en entreprise, avec une préoccupation constante d'opérationnalité des outils propres au « management interculturel » (au sein du groupe Elf, puis aujourd'hui, depuis quatre années au sein du

⁹⁰ : L'ERESMO (Equipe de Recherche sur l'Emploi, la Socialisation et la Modernisation), est dirigée par D. MARTIN et D. GERRITSEN, et s'attache principalement à l'étude des processus de changement modernisateur ainsi qu'aux transformations des processus de socialisation en entreprise dans une perspective internationale. L'ERESMO est une des six équipes de recherche du LSCI (Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions), unité propre de recherche du CNRS fondée en 1986 par R. SAINSAULIEU. Le LSCI est un des laboratoires de l'IRESCO (Institut de Recherche sur les Sociétés Contemporaines).

groupe L'OREAL), et un parcours de recherche dans une équipe du CNRS (ERESMO/LSCI) avec le souci d'une interrogation critique sur les modèles de gestion en entreprise.

Progressivement, dans notre démarche, s'est affirmé le constat que l'objet même de cette recherche, que la question des origines et de la mobilisation des ressources identitaires dans les interactions sociales, invitait non seulement à multiplier les techniques d'approche (entretiens, analyses statistiques⁹¹, observation participante...) mais également à tenter de franchir les frontières interdisciplinaires des sciences humaines. Ainsi que l'avait écrit R. LINTON, l'étude des relations entre individu, société et culture nous est apparue « se situer au point de rencontre de trois disciplines scientifiques déjà anciennes : la Psychologie, la Sociologie et l'Anthropologie, dont chacune s'est réservé un secteur particulier de phénomènes, y a développé ses techniques propres et peut désormais présenter un solide ensemble de résultats. Mais il devient de plus en plus évident qu'il est certains problèmes qu'aucune de ces disciplines ne peut résoudre seule »⁹². L'étude de relations interculturelles a montré une structuration de l'identité sur plusieurs niveaux et il n'est pas de théorie instituée en discipline, qui permette de rendre compte simultanément des divers niveaux de fonctionnement du sujet et des voies de passage d'un niveau à un autre. L'interprétation n'a pu prendre sens que située dans un cadre conceptuel assez extensif et transversal. L'objet de cette recherche est devenu progressivement « plus clair grâce à l'accumulation des différentes perspectives qui s'attachent à lui »⁹³.

⁹¹ : Notre effort de recherche nous a fait prendre conscience d'une certaine faiblesse, voire de l'insuffisance, des questionnaires dans l'exploration du champ interculturel et des domaines d'investissement des identités et des rapports sociaux. J. PALMADE, étudiant certains travaux de management comparé, a également relevé cette insuffisance. Pour cette dernière, le niveau exploré par les questionnaires, notamment ceux à questions fermées et à modalité ordinales utilisés par G. HOFSTEDE, est celui « des opinions, reconstructions inconscientes à partir d'éléments cognitifs et normatifs immédiatement disponibles à la conscience. On sait que les opinions ont souvent peu de rapports avec les comportements, tout au moins avec les conduites. Elles ne sont qu'un élément (rationnel) du système de déterminations » ("Modèle universel/Modèles culturels. Le management interculturel", Forum de Delphes, 29-31 Octobre 1992).

⁹² : R. LINTON, Le fondement culturel de la personnalité, Dunod, 1986.

⁹³ : P. BERGER et T. LUCKMAN, La construction sociale de la réalité, A. Colin, 1996, p. 19.