

**LA SOCIALISATION DES CADRES INTERNATIONAUX DANS
L'ENTREPRISE MONDIALISEE
L'EXEMPLE D'UN GROUPE PETROLIER FRANCAIS**

Comment les différents membres d'une entreprise internationale « font »-ils société, parviennent-ils à mettre en avant de manière opportune ou à dissimuler leurs appartenances culturelles, sociales ou ethniques, étant entendu qu'ils doivent participer à des actions communes et chercher à se comprendre pour assurer la pérennité du système social dans lequel ils évoluent ?

Les firmes multinationales, par l'importance et la mobilité de leur effectif, la ramification de leur organisation comme la complexité des problèmes de gestion qu'elles rencontrent, constituent un lieu privilégié d'observation du brassage d'identités polymorphes et du rapprochement des différences culturelles dans l'expérience concrète du travail.

Pour ces firmes dont le champ d'action est mondial, la question de la présence de minorités raciales, nationales ou ethniques enracinées dans des cultures particulières, ou de salariés mobiles apportant avec eux leurs propres représentations au travail, est de savoir comment réaliser pratiquement l'adaptation d'individus, déjà cultivés, à de nouvelles formes culturelles et organisationnelles¹? La difficulté pour ces organisations est de susciter auprès de l'ensemble de son personnel, aussi hétérogène soit-il, le sentiment d'un projet à accomplir plus mobilisateur que les origines culturelles ou ethniques particulières et d'offrir un espace d'identification prioritaire².

L'histoire du développement 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 à travers différentes opérations d'investissements (filialisation, fusions, participations, accords de licence ou d'assistance technique). Cette internationalisation « contrainte » des sites de production comme des circuits de distribution, a ainsi éclairé les limites d'un modèle fondateur et 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 autour d'objectifs partagés conférant un sens à l'action³. La programmation du changement voulue par les élites dirigeantes, faisant bien souvent « table rase » du passé, apparaît comme constamment contrecarrée par une capacité des acteurs à résister et à se recentrer en leurs différences⁴. Contraintes

¹ : « 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 » (Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP / Dalloz, 1991, p. 142).

² : P. DUSSAUGE et B. RAMANANTSOA, « Les multinationales : champions nationaux ou citoyens du monde. Une question d'identité », Revue Française de Gestion, Septembre – Octobre 1984.

³ : S. C. SCHNEIDER et J. L. BARSOUX, Managing Across Cultures, Editions Prentice Hall, 1997.

⁴ : D. MARTIN propose d'appeler modernisation « tout processus de transformations cumulatives, dépassant l'habituel seuil des réformes, qui est programmé de façon finalisée et cohérente, sous l'impulsion d'acteurs dirigeants, qui imposent un nouveau modèle culturel et cherchent à introduire une rupture par rapport à un état réputé archaïque ou dépassé des relations sociales, et plus profondément des rapports sociaux » (« La modernisation dans la crise : de T. PARSONS à J. HABERMAS », in Sous la direction de D. GERRITSEN et D. MARTIN, Effets et méfaits de la modernisation dans la crise, Desclée de Brouwer, 1998, p. 24).

d'opérer des ajustements soigneux de techniques de management à l'environnement local, l'accroissement des flux internationaux de personnel dans ces firmes tend également à engendrer l'extinction progressive du privilège de l'expatriation réservé aux membres de l'entreprise-mère et à souligner notamment le problème de l'équité distributive pour des collaborateurs de différentes nationalités et en étroite relation professionnelle.

Dans ces grandes entreprises pétrolières, à travers un mouvement de mondialisation de leurs structures, des ressortissants de pays éloignés par leur destin historique et leur façon d'envisager la relation « homme-tâche-organisation », sont donc amenés à tenir compte les uns des autres à travers une organisation structurée. Sur les plates formes de forage ou lors des différentes actions de sondages et d'exploration, 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 qualifiés⁵. Un nouveau type de rapports productifs entre expatriés et locaux, entre managers et ouvriers, 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"⁶.

Cette coexistence professionnelle d'ordre multiculturel caractérise le passage progressif d'un système classique d'expatriation (visant à combler des compétences défailtantes dans les zones où l'on expatrie, à pallier des défauts de formation aux métiers de l'entreprise et à apporter enfin une fidèle et puissante représentation des intérêts français de la "société mère") à l'enjeu de l'appropriation et de la diffusion des technologies complexes, grâce à un corps plurinational de spécialistes voués professionnellement à une intense mobilité géographique, au sein d'entités différenciées mais réticulaires. Dans ces entreprises pétrolières « mondialisées », de nouveaux acteurs, tels ce foreur nigérian qui dirige une équipe de géophysiciens libyens sous la direction d'un manager anglo-néerlandais ou ce chef de chantier belge en Arabie Saoudite, émergent et pourraient faire vivre de nouvelles formes d'exercice d'une responsabilité à l'international. Un mouvement paradoxal de la mondialisation s'affirme alors : les frontières tendent à se fermer pour ceux qui évoquent immédiatement la dynamique des flux migratoires, les travailleurs non qualifiés, et à s'ouvrir pour les cadres et dirigeants économiques dont la mobilité accompagne le déploiement des investissements à l'échelle planétaire.

La branche Hydrocarbures du Groupe Elf, depuis la fin des années soixante-dix, illustre particulièrement l'évolution des modalités du transfert technologique et managérial du siège vers les filiales sous l'effet d'une spécialisation technique croissante, des plus grandes possibilités de travail à distance, des quotas instaurés par les gouvernements des pays d'implantation soucieux de défendre l'emploi local ou encore du coût de la mobilité internationale.

L'enjeu pour l'entreprise pétrolière est non plus le simple accueil de ces cadres étrangers à l'intérieur d'un système qui annule les différences, mais leur collaboration durable. Il se pose alors notamment d'un point de vue sociologique, la question de la socialisation de cadres étrangers amenés à vivre une importante mobilité géographique et fonctionnelle et qui s'inscrivent de fait entre plusieurs communautés, plusieurs pôles de valeurs attractifs mais parfois inconciliables (culture nourricière, culture du pays d'accueil, culture (s) d'entreprise...). Pour cette grande entreprise industrielle d'origine française, 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 prospéré⁷ ?

⁵ : S. GHOSHAL et C. A. BARTLETT, L'entreprise individualisée, Editions Maxima, 1998.

⁶ : A. CAILLES, France-Japon, Confrontation culturelle dans les entreprises mixtes, Librairie des Méridiens, 1986.

⁷ : P. PIERRE, « Internationalisation de l'entreprise et socialisation professionnelle : étude des stratégies identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », in Sous la direction de D. GERRITSEN et D. MARTIN, Effets et méfaits de la modernisation dans la crise, Desclée de Brouwer, 1998, p. 229.

Si le conflit des sources de l'identification sociale nous semble inhérent à l'expérience de la modernité pour le sujet⁸, nous souhaitons étudier, dans le cadre d'une grande entreprise pétrolière, les conséquences psychosociologiques sur la structure individuelle de la personnalité du changement d'ordre culturel entraîné par la mobilité internationale. Quelle est la nature des apprentissages dans un contexte de confrontation culturelle intense et quelle forme prend la fabrication complexe de l'identité d'un cadre qui vit des expériences renouvelées de mobilité internationale ?⁹

Alors que la réalité est faite d'individus aux prises avec de multiples appartenances culturelles et ethniques, différents par leur modes d'existence et leurs représentations, de nombreux dirigeants d'entreprise préfèrent parler « d'euromanager » dont ils envisagent la socialisation professionnelle comme un marquage indélébile pour des êtres passifs et contrôlables à volonté. De plus en plus d'études sociologiques apportent pourtant un démenti au mythe de la firme multinationale comme lieu de socialisation et d'assimilation automatique à travers un parcours unique. C. DUBAR souligne, à cet égard, 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" ¹⁰.

Certains cadres locaux de l'industrie pétrolière en Afrique noire illustrent cette problématique de la pluralité des allégeances de façon éloquente. Membres fidèles des confréries religieuses le soir, exprimant dans le dialecte local et en costume traditionnel leurs convictions animistes, ces derniers participent activement au sein de la firme multinationale qui les emploie à la vie économique et politique du pays, parlent anglais et français avec leurs collègues, jugent de la faisabilité d'un projet selon des critères rationnels et endossent ainsi non sans tensions un autre rôle social. En ces hommes et ces femmes "ubiquistes"¹¹ semble s'affirmer plus que chez toute autre personne une duplicité qui spontanément s'exprime en ces termes : rester fidèle à sa communauté d'origine tout en cherchant à s'épanouir dans l'organisation dont ils dépendent et qui les rémunère.

Par-delà les différences liées à la nationalité et à l'entité professionnelle d'origine, notre recherche souligne d'abord le caractère homogène du discours des jeunes cadres éligibles à une carrière internationale au sein d'Elf Aquitaine Production. La volonté de se conformer aux critères supposés d'évaluation des décideurs dans l'organisation conduit ces cadres à s'aligner sur un modèle de comportements centré autour de qualités d'adaptation et d'engagement dans un système de contraintes accrues. Au travers d'un mouvement intersite et interfonctionnel supposé vertueux, la socialisation professionnelle des cadres s'appréhenderait comme un processus progressif qui permet de développer continûment une grande capacité d'adaptation, des « propriétés d'inter-action », et

⁸ : « Dans les sociétés traditionnelles, caractérisées par l'invariance et une stabilité de l'identité (E. BALIBAR, 1992), les rituels sociaux offraient des étayages qui facilitaient ces passages. Dans la société moderne du changement, les procédures de transmission sont instables, et l'identité vacille » (Z. K. S. DAHOUN, « L'entre-deux : une métaphore pour penser la différence culturelle », in R. KAES, Différence culturelle et souffrances de l'identité, Dunod, 1998, p. 224).

⁹ : Par « cadre international », nous entendons un cadre « non français », vivant l'expérience de la mobilité professionnelle (intra-entreprise) depuis sa filiale d'origine vers la France (pays du siège de l'entreprise étudiée) ou vers une autre filiale du groupe.

¹⁰ : C. DUBAR, « Formes identitaires et socialisation professionnelle », Revue Française de Gestion, XXXIII, 1992, p. 508.

¹¹ : Nous reprenons le terme de G.LIPOVETSKY, L'ère du vide, Gallimard, 1983, p.59.

d'assumer, non seulement la séparation, mais aussi la liaison entre différents espaces et groupes sociaux traversés. En valorisant le profil d'un être affranchi de ses contraintes et particularismes, « mobile et flexible », sorte de « précipité stable » de différentes cultures, l'entreprise privilégierait alors un certain nombre de qualités incorporées (des « profils » pour E. GOFFMAN¹²) qui agissent comme de véritables normes d'identité que l'individu peut tenter de comprendre, de contrôler, de s'approprier ou de récuser¹³.

Notre recherche met alors l'accent sur le rapport étroit qui existe entre l'acte de mobilité de ces cadres internationaux et leur "devoir" d'accumulation maximale de connaissances sur l'organisation économique, sociale et technique d'Elf Aquitaine Production. L'entreprise dans une logique de réciprocité, propose à beaucoup de ces cadres des chances rapides d'évolution de carrière, des responsabilités de management ou d'expertise sans rapport avec la taille de leur entité originelle (forte rétribution) en échange d'une identification aux objectifs de l'entreprise et d'une maîtrise aigüe de "l'art du management" qui s'y pratique (forte contribution)¹⁴. Compte tenu de la forte concurrence interpersonnelle qui prévaut entre ces cadres internationaux, il s'agit pour eux d'intérioriser rapidement des savoirs spécialisés d'un genre nouveau - savoirs professionnels et rôles enracinés dans la division du travail propre à Elf Aquitaine Production - qui comprennent un vocabulaire et des procédures, véhiculent une conception du travail pouvant être très éloignée de leur culture d'origine.

En rupture avec un imaginaire expatrié et une forme d'emploi stable où « la permanence du service » dans l'entreprise devait assurer, jusqu'à la retraite, « la sécurité de destin »¹⁵, en rupture avec « le modèle de la qualification » s'appuyant sur le couple diplôme / ancienneté des années soixante¹⁶, l'entreprise devient affaire d'« individus » en situation d'apprentissage organisationnel permanent et lieu de pratiques instrumentalisées de détection et d'évaluation continue de « salariés carriérisables ». De plus en plus soumis à un processus d'étiquetage généralisé de leurs parcours, l'important pour ces cadres internationaux est de correspondre aux désignations des dirigeants, et l'expression des différents projets de mobilité montre que la « connaissance » qu'a l'individu de la culture organisationnelle devient la condition première de sa pleine participation à la vie de l'entreprise. Pour ces jeunes cadres qui vont, avec la mobilité géographique et fonctionnelle, faire culminer le principe qui veut que "le changement soit l'essence même d'une carrière"¹⁷, il semble parallèlement que les équations posées par le rapport aux origines gagnent à terme en « complexité » et que s'aigüise la conscience vive d'être un individu « en voie de production de lui-même par lui-même ».

Une carrière internationale se présente particulièrement comme une recherche d'équilibre entre des intérêts dispersés et un travail d'arrangement entre sphères personnelle et professionnelle ; pour beaucoup de ces cadres internationaux, même bien « préparés », la mobilité géographique suppose un travail de « détachement du moi » par rapport à la communauté d'origine. Ce « travail »

¹² : E. GOFFMAN, Stigmates, Editions de Minuit, 1975.

¹³ : « Chaque entreprise secrète ses propres stéréotypes et ceux-ci sont plus ou moins formalisés et explicites. Dans les entreprises que nous avons étudiées, ils renvoient à deux types de normes d'identité : une norme de rôle professionnel largement prescrite par l'organisation d'une part, et une norme de relations hiérarchiques totalement informelle d'autre part. L'étiquetage des candidats dépend toujours de leur degré de conformité à ces stéréotypes » écrit S. MONCHATRE (« Les carrières à l'épreuve de la modernisation : quelles pratiques d'anticipation en l'absence de perspectives ? », Document de travail LSCI-ERESMO, 1997, p. 4).

¹⁴ : E. H. SCHEIN, Psychologie et organisations, Editions Hommes et Techniques, 1971, p. 69.

¹⁵ : J. R. TREANTON, « Le concept de carrière », Revue Française de Sociologie, 1960, n°1, pp. 73-80.

¹⁶ : D. MERCURE, Les temporalités sociales, L'Harmattan, 1995.

¹⁷ : H. RAYMOND, "Les samouraïs de la raison. Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie", Sociologie du travail, Paris, n°4, 1982.

s'inscrit dans des séquences ordonnées de changements de statuts et de rôles et s'opère notamment à l'occasion du départ de l'entité professionnelle d'appartenance, au travers de ce que R. MERTON a nommé « socialisation anticipatrice »¹⁸. Le processus de développement des carrières internationales en entreprise confirme ainsi un processus d'actualisation de l'image de soi aligné sur des identités narratives partiellement portées par l'institution et certains cadres expérimentés qui font figure de « groupe de référence ».

Parce qu'il sort les individus de leurs repères territoriaux pour les intégrer à d'autres modes de socialisation, l'effort d'adaptation requis de ces cadres lors de la mobilité internationale, aussi réussi soit il au regard des critères de l'entreprise, engendre ainsi un bouleversement déconnectant le sujet de son être intime et le conduisant à introjecter de nouvelles valeurs. La mobilité internationale va amener les cadres à reconnaître en eux un étranger déprécié, aimé ou idéalisé, et parfois à reformuler leur sentiment d'appartenance en acte de revendication.

Contraints d'adopter les goûts et les habitudes d'un nouveau milieu, certains cadres internationaux aménageront de façon partielle et localisée une partie de leur vie psychique, selon une temporalité professionnelle, et cela afin de préserver un lien intime avec ce qu'ils considèrent comme la part la plus « authentique » d'eux mêmes¹⁹. Dans ce processus dialectique de perception réciproque, s'affrontent les forces de l'exclusion et de l'assimilation : celui qui se déplace pour découvrir le monde est découvert à son tour. Derrière l'immédiate adhésion et le caractère supposé automatique des conduites, se dévoile une séparation, un travail réflexif qui s'opèrent entre la subjectivité de l'individu, ses anticipations et l'objectivité de son rôle. Inscrit dans des registres multiples et non congruents, dans des situations qui ne sont pas entièrement codées et prévisibles, le cadre international s'explique, se justifie, prend de la distance. La mobilité internationale parce qu'elle est souvent une expérience d'un surcroît d'indépendance par rapport aux contraintes relationnelles vécues au sein du groupe d'origine, s'oppose au caractère homogène du projet des cadres avant leur départ et se fait alors jour « un problème de consistance entre les intériorisations originales et nouvelles »²⁰.

Les mouvements internationaux de personnel entre les différentes entités d'Elf Aquitaine Production comme la mise en place d'équipes plurinationales de travail produisent donc des transformations qui ne se limitent pas à des aspects statistiques ou économiques mais touchent les personnes mobiles comme les sociétés humaines d'accueil dans lesquelles ils s'insèrent : changements de modes de vie, bouleversements de valeurs, emprunts divers et réciproques... La coexistence de fait de groupes, d'individus culturellement différents entraîne ainsi des changements en cascade dans les statuts, les qualifications ou les relations d'autorité. Même si les premières rencontres entre cadres internationaux et Français laissent affleurer la lenteur avec laquelle se tissent les relations entre personnes de cultures différentes, il existerait alors, sous l'effet de l'accentuation de la diversité culturelle dans l'organisation, un "effet interculturel" dans l'entreprise, c'est-à-dire, une expérience collective créatrice d'autres rapports sociaux et d'autres normes et valeurs héritées du passé²¹.

¹⁸ : R. MERTON, Eléments de théorie et de méthode sociologiques, Plon, 1965.

¹⁹ : Si, pour P. BERGER et T. LUCKMANN, les acteurs semblent n'être jamais totalement immergés dans leur action, dans leur culture ou dans leurs intérêts, sans que ce « quant à soi » puisse apparaître pour autant comme un défaut de socialisation, c'est qu'il est possible de « concevoir le moi comme ayant été partiellement seulement engagé dans l'action » (La construction sociale de la réalité, A. Colin, 1996, p. 103). « En d'autres termes, un segment du moi est objectivé en fonction des typifications socialement disponibles. Ce segment est le vrai « moi social », qui est vécu subjectivement comme étant distinct du Moi dans sa totalité, et même comme s'opposant à celui-ci. En somme, l'acteur s'identifie in actu aux typifications de conduite socialement objectivées, mais rétablit une distance vis-à-vis de ces dernières à partir du moment où il réfléchit après coup sur sa conduite. Cette distance entre l'acteur et son action peut être maintenue dans la conscience et projetée dans des répétitions futures des actions » (Idem, p. 103).

²⁰ : P. BERGER et T. LUCKMANN, La construction sociale de la réalité, A. Colin, 1996, p. 192.

²¹ : La rencontre interculturelle entre cadres internationaux et Français s'ordonne autour de deux séquences essentielles d'atrait pour une puissance inconnue et repérée dans l'autre, et de résistance pour ce qui est menaçant, externe à son

L'ascension sociale et l'expérience « migratoire » des cadres internationaux « à haut degré de métissage » ne semblent pas pour autant faire tomber les barrières ethniques pesant sur les relations. Les phénomènes de catégorisation voire de racisation des rapports sociaux ne disparaissent pas et l'essentiel de la population du milieu d'accueil, si elle n'enferme pas définitivement « l'autre » dans une collectivité ethnique particulière, opte plutôt pour l'évitement des contacts directs et la constitution d'un « espace du moindre frottement »²². Ainsi, si certains cadres internationaux détiennent des caractéristiques accessoires de statut, de diplôme, d'expérience technique, ils ne possèdent pas pour autant les caractéristiques attendues (le capital social, l'origine ethnique, le « profil »...) et ne sont donc pas appelés à pleinement combattre dans le jeu social. Une « présomption d'incompétence » semble peser sur eux, la couleur de leur peau devenant signe extérieur, révélateur de caractéristiques intellectuelles et de pratiques spécifiques et minoritaires. En cela, la confrontation interculturelle ne peut être examinée indépendamment du « point de départ national » des acteurs, et ainsi que l'écrit A. C. WAGNER, « international est loin alors de signifier a-national, puisque certaines nationalités peuvent, plus facilement que d'autres, prétendre à cette appellation »²³. Certains cadres internationaux eux-mêmes, soucieux de donner une image positive, participent aussi à cette appréhension différenciée et à cette consolidation des stéréotypes en collaborant activement au mouvement qui cherche à les faire reconnaître dans leur différences. Ils vont digérer les rejets, faire avec, jouer avec, sublimer en quelque sorte leurs stigmates dans une sorte de « communauté transnationale de cadres en entreprise ». Avec les cadres internationaux d'Elf Aquitaine Production, il n'y a pas constitution, à proprement parler, d'un groupe qui imposerait la légitimité de compétences « internationales » et qui, ce faisant, ferait disparaître en son sein les spécificités liées aux différents « points de départ nationaux ». Ce sont, en grande partie, les histoires collectives nationales qui permettent de comprendre les différences de stratégies liées à la mobilité internationale puisque dans certains contextes nationaux, les séjours à l'étranger représentent des étapes obligées de la réussite sociale, dans d'autres des voies refuges et encore dans d'autres, des choix risqués sans avenir de réinsertion réelle et risquant de compromettre l'accès aux positions nationales les plus en vue.

Lorsque les conduites héritées du passé et de la socialisation primaire ne suffisent plus pour influencer en sa faveur sur les transactions sociales et professionnelles, certains cadres internationaux vont développer des tentatives de manipulation des différents codes culturels, d'authentiques stratégies de mobilisation de leur ethnicité²⁴. A ce « jeu », les cadres sont diversement préparés et

propre monde. Comme l'a démontré A. CAILLES, l'expérience profonde de la valeur de la culture de l'autre paraît inséparable de l'expérience d'un conflit "signifiant" pour ce dont on se sent privé et dont l'autre paraît pourvu. Ce double mouvement de fascination et de résistance de la part de la société d'accueil, pour un étranger dont la présence et l'identité ne donnent pas toutes les garanties d'échange et de protection à la fois, fait face dans le même temps, chez le sujet qui s'insère, à un besoin simultané de « réaffirmer la fidélité à l'identité collective » mais également de « se pencher hors de son enceinte protectrice pour saisir ce que le monde de l'appartenance ne saurait offrir » (France-Japon, Confrontation culturelle dans les entreprises mixtes, Librairie des Méridiens, 1986).

²² : Selon l'expression de J. P. SEGAL, « Les pièges du management interculturel. Une aventure franco-québécoise », Gérer et comprendre, Annales des Mines, Décembre 1990, p.50.

²³ : A. C. WAGNER, Les nouvelles élites de la mondialisation, PUF, 1998, p. 38. Tout se passe aussi comme si le prestige du pays d'affectation rejaillissait sur la carrière du cadre international qui y est envoyé : trajectoires géographiques et trajectoires professionnelles sont loin d'être indépendantes.

²⁴ : E. M. LIPIANSKY, I. TABOADA-LEONETTI et A. VASQUEZ, « Introduction à la problématique de l'identité », Stratégies identitaires, PUF, 1997.

« C'est parce que l'information transmise par les indices (les traits physiologiques, la couleur de la peau, l'accent...) est souvent insuffisante que les acteurs peuvent consciemment fournir des éléments complémentaires d'information leur permettant de contrôler dans une certaine mesure la présentation d'un Moi ethnique spécifique » soulignent ainsi P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART (Théories de l'ethnicité, PUF, 1995, p. 166). L'ethnicité s'apparente alors à un système symbolique qui se présente, selon L. DRUMMOND, comme « un ensemble d'idées contraignantes sur la distinctivité entre soi et les autres, qui fournit une base pour l'action et l'interprétation des actions d'autrui » (« The Cultural Continuum : a Theory of Intersystems », Man, Vol. 16, n° 4, 1981, p. 693-696). L'important pour L. DRUMMOND n'est pas d'étudier « comment les membres du groupe X voient les membres du groupe Y et agissent envers eux », mais « comment les gens définissent et identifient l'X-itude ou l'Y-itude » (Idem, p. 366).

peuvent être appréhendés à travers plusieurs types identitaires, présentant des modalités variées de résistance ou d'ouverture au milieu culturel ambiant : depuis le repli radical et hermétique sur sa culture d'origine jusqu'à la perméabilité quasi-totale à la culture du milieu d'accueil et les signes d'une conversion identitaire. Le problème de l'exercice du pouvoir pose aujourd'hui de manière accentuée au sein d'une entreprise « mondialisée » le problème de l'identité et de l'appartenance ethnique. De plus en plus de relations de travail amènent à savoir reconnaître qui est « français », qui est « gabonais » ou qui est « yoruba » au Nigéria à partir des signes extérieurs de ces affiliations et également à partir de la possibilité de mobilisation des labels ethniques opportuns dans le cours des interactions sociales.

Ce double mouvement par lequel ces cadres internationaux continuent à s'approprier l'esprit de la communauté d'origine à laquelle ils appartiennent (socialisation primaire qui renvoie à la dimension subjective de l'ethnicité) et, en même temps, s'identifient à des rôles professionnels en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace hors de leur contexte culturel d'origine²⁵, est un objet d'étude sociologique fécond qui a rarement été évoqué autrement qu'en termes d'assimilation mécanique accélérée (schéma du continuum culturel) ou de dualité identitaire insurmontable (schéma du morcellement pathologique).

Au travers des différentes étapes de la mobilité fonctionnelle et géographique, la variété constatée des processus d'adaptation de cadres internationaux dans des contextes d'acculturation potentiellement antagonistes amène à constater l'hétérogénéité sociale des acteurs économiques, de leur rationalités et des ajustements interculturels entre eux. Ce caractère hétérogène des stratégies de l'identité liées à la mobilité internationale apporte un démenti au mythe de la grande entreprise comme lieu de socialisation continue et d'assimilation automatique tendant vers l'assimilation culturelle sans retour de ses membres²⁶. L'exercice d'une profession socialement valorisée contribuerait à la diversification des usages faits de la catégorisation ethnique utilisée comme autant de compétences interactionnelles de comportement²⁷.

Ainsi, pour ceux des cadres internationaux que nous nommons les « Conservateurs », le passé et la filiale d'origine sont appréhendés comme un état stationnaire idéal et ces cadres vont s'ingénier à « créer leurs propres anticorps différenciateurs »²⁸ du milieu d'accueil. Lors de leur mobilité, en divisant le monde social en deux hémisphères, les "Conservateurs" fantasment un "dedans" (le foyer familial le plus souvent) où ils cherchent à garder intact les modes de penser hérités de leur culture d'origine et un "dehors" (principalement le monde de l'entreprise) où ils adoptent les modèles de comportement minimaux et les pratiques exigés par la vie des affaires.

²⁵ : P. BERGER et T. LUCKMANN, La construction sociale de la réalité, A. Colin, 1996, p. 195.

²⁶ : Opposée à une conception objectiviste des groupes ethniques définis par leur culture, notre analyse des effets de la mobilité internationale sur la structure identitaire d'une population cadre dans une grande entreprise se situe délibérément dans la perspective des travaux de nombreux théoriciens de l'ethnicité, sous l'influence de F. BARTH, qui postulent que les groupes ethniques se constituent par leur action et sont aussi le produit de leur situation sociale (F. BARTH, Ethnic Groups and Boundaries. The Social Organization of Culture Differences, Bergen, 1963). Le domaine d'étude que désigne le concept d'ethnicité est bien celui des processus variables par lesquels les acteurs s'identifient et sont identifiés par les autres sur la base de traits culturels supposés dériver d'une origine commune et mis en relief dans les interactions sociales.

²⁷ : A. EIGUER évoque un processus de cristallisation de l'identité en de courts moments évolutifs sans amalgame possible et totale des deux cultures. « Tout syncrétisme implique pour le sujet la perte de quelque chose, encore plus irrémédiable s'il y a eu contrainte » (« Le faux-self du migrant », in R. KAES, Différence culturelle et souffrances de l'identité, Dunod, 1998, p. 93). S'il n'est pas de partie du moi autonome, devant la conversion, le faux self est la réponse adaptative la plus répandue. Dans tous les cas, la façon dont le sujet pourra faire évoluer ces attitudes dépend de son vécu de rejet interne, c'est à dire de comment il négocie le mépris ou le dégoût que lui provoque tel ou tel aspect de lui-même (M. KAHN, Le soi caché, Gallimard, 1976).

²⁸ : Z. K. S. DAHOUN, « L'entre-deux : une métaphore pour penser la différence culturelle », in R. KAES, Différence culturelle et souffrances de l'identité, Dunod, 1998, p. 218.

Animés de la volonté de réduire à sa plus simple expression l'engagement social et affectif qui résulte des rapports spontanés de travail avec des collègues d'autres origines nationales, la mobilité internationale n'est envisagée pour les « Conservateurs » qu'à la lumière d'un retour programmé dans la filiale d'origine. Le poids des obligations envers les parents et les proches restés au pays souligne une densité de relations constamment entretenues et fait que les « Conservateurs » font vivre une double conscience d'appartenance : « culturelle » qui renverrait aux origines, et ethnique parce que construite sur la vivacité de relations sociales entretenant la nostalgie d'objets transgénérationnels et liés aux traditions. Les rencontres entre compatriotes lors de la mobilité internationale contribuent à la mise en place d'une sorte « d'espace ethnique »²⁹ au sein de la société globale, de tentative de conservation de ses spécificités culturelles et de reproduction d'une socialité originelle porteuse de « dynamiques socialisatrices ». De manière plus générale, le comportement des "Conservateurs" pose le problème du retranchement protecteur contre les difficultés existentielles vers ce qu'il y a peut-être de plus archaïque : l'identité ethnique. L'importance des mécanismes de défense portés par les « Conservateurs » met ainsi en lumière une conclusion importante : un individu ne s'insère pas dans une société humaine d'accueil tant qu'il n'y trouve pas "une garantie de sécurité équivalente à celle que fournit (sa) culture ethnique", une garantie qui vienne au moins contrebalancer l'espoir de retrouver dans sa communauté originelle la chaleur des relations personnelles et le secret d'une histoire signifiante.

A la différence des « Conservateurs », les « Défensifs » n'entretiennent pas de sentiment d'infériorité par rapport à la société qui les accueille. Intégrés à l'activité de l'entreprise, ils se construisent pleinement en « étrangers » et organisent une mise en scène de leur « univers originel » dans des formes qui restent assimilables pour la société du pays d'accueil. La définition et la promotion occasionnelle d'une ethnicité « primordiale », au risque parfois d'une certaine « folklorisation », cherche à constituer en objet social tangible leurs « origines » pour mieux permettre leur appropriation par les autres collaborateurs de l'entreprise. Toute une gamme de comportements va venir systématiser selon des degrés divers, une stratégie de "sur-affirmation du soi déprécié", pour reprendre les termes de C. CAMILLERI³⁰. Dans un rapport proche à ce que H. GANS avait appelé l'« ethnicité symbolique », l'usage fait de la catégorisation ethnique par les « Défensifs » s'exprime au travers de la consommation ritualisée de symboles, d'objets et de pratiques propres au contexte social originel mais extraits de ce contexte³¹.

En manifestant « par intermittence » leur appartenance à un univers originel, les « Défensifs » s'attachent à garder dans l'entreprise, comme en dehors de ses murs, des réponses pragmatiques aux impératifs des structures sociales³². L'idée de conformité à une identité immanente, s'il assouvit le

²⁹ : Pour M. DOYTCHEVA, la notion « d'espace ethnique » présente un double intérêt. Dans le contexte bulgare que l'auteur étudie, celui-ci souligne qu'elle « permet de souligner l'ancrage physique de l'ethnicité qui se vit et se définit par rapport à des repères socio-spatiaux tangibles, les lieux de la bulgarité : restaurants, commerces, églises, rencontres associatives, etc. Elle dénote en même temps une réalité conceptuelle plus que matérielle, renvoyant à une vision sociétaire en termes de champs, de construits sociaux à logique propre, plus ou moins autonomes et spécifiquement articulés » (« Action associative, leadership et entreprise ethniques. Les associations bulgares à Paris », 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. 276).

³⁰ : C. CAMILLERI, "La communication dans la perspective interculturelle", Chocs de cultures, L'Harmattan, 1989, p.383.

³¹ : H. J. GANS, « Symbolic Ethnicity : the Future of Ethnic Groups and Cultures in America », Ethnic and Racial Studies, 19, 1, 1979.

³² : Pour des cadres algériens de niveau souvent supérieur, N. TOUALBI parle d'immersion compensatrice dans des activités sur-saturées en représentations traditionnelles qui permettent à ces sujets d'absorber la culpabilité accumulée dans leur vie professionnelle conduite selon les normes d'un univers antithétique. Par là-même, ajoute l'auteur, ces cadres se trouveraient à même de continuer à exercer leur métier (N. TOUALBI, Acculturation, conflits de valeurs et utilisation des rites en Algérie, Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Paris V, 1982, cité par C. CAMILLERI, "Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie", Revue Intercultures, n° 24, Avril 1994, p.35).

désir d'affiliation des « Défensifs », semble surtout permettre une consommation de type distinctif dans le jeu des interactions sociales et professionnelles³³.

La mobilité internationale et l'exigence d'une « ouverture à l'universel » réclamée par les dirigeants de l'entreprise ont comme « éveillé », pour les « Défensifs », la conscience d'une appartenance locale. Le brassage culturel a en fait aiguïlé le sens d'une revendication culturelle.

En fin de carrière, parfois au bout d'une quinzaine d'années de mobilité intense, nombre de « Défensifs », cadres nigériens, écossais ou bien encore congolais, ayant séjourné longtemps aux Etats-Unis ou en Europe pour le compte du Groupe Elf, souhaitent retourner "au pays", « conjurer symboliquement la fluidité de ce temps qui passe et que l'on passe ailleurs »³⁴. Pour ces cadres internationaux, la carrière au sein d'une organisation paraît soudainement niée comme enjeu de long terme, et comme l'énonce l'un d'entre eux, « les racines deviennent plus importantes qu'une réussite professionnelle éloquente à l'étranger ». La vision du monde d'un homme de l'organisation cède la place à celle d'un « entrepreneur » où il s'agit de mettre à profit son expérience individuelle au service d'une nouvelle collectivité choisie, et de monnayer sur le marché externe du travail, les compétences que la mobilité internationale a fait naître et permis de cultiver (la création d'une entreprise, l'entrée en politique sont autant de possibilités concrètes d'intégrer travail, niveau de rémunération, vie familiale, sens patrimonial en un tout harmonieux).

Certains cadres internationaux offrent l'exemple d'individus dont les références identitaires ne se limitent pas à la société majoritaire et se manifestent selon la situation (nationale, locale, parentale, générationnelle, familiale) dans une multiplicité ethnique réalisée de manière tout à fait « normale » et sans contradiction. La complexité, voire l'ambiguïté parfois, de ce qui les fait se définir ici et maintenant, leur identification multiréférentielle ne fait pas pour eux figure de « dérive communautariste » et ne les condamne pas à l'assimilation culturelle et normative. L'ensemble identitaire, que nous appelons les « Opportunistes », rassemble de façon prioritaire de jeunes cadres pétroliers qui n'assument que rarement la charge de grandes responsabilités managériales mais plutôt une position d'expertise technique et vivent cette expérience de la mobilité comme la principale source possible pourvoyeuse d'un avenir professionnel valorisant. L'univers professionnel dans son caractère mouvant et complexe sera pour ces individus un espace où ils chercheront à maximiser les chances d'événements favorables par une série d'actions individuelles adaptées et d'identités appropriées³⁵.

Les "Opportunistes" ont ainsi partiellement la faculté consciente de rendre leurs comportements synchrones avec ce qu'ils saisissent d'une conduite-type approuvée par leur interlocuteur. Ils essayent de recourir à une identité pour peu qu'ils y voient un intérêt et poussent loin la manipulation des identités en fonction de la situation, ce que certains anthropologues appellent "l'utilisation situationnelle de l'ethnicité". Avec les « Opportunistes », la participation ethnique n'acquiert son plein sens que mise en rapport avec une position sociale concrète dans l'entreprise dans un effort de rationalisation qui la constitue, et l'observation de ces mêmes personnes dans le cadre de leur vie privée fait ressurgir certains aspects de la culture minoritaire dans les pratiques alimentaires, matrimoniales ou linguistiques par exemple. La manipulation de l'ethnicité chez les « Opportunistes » illustre ainsi de nouvelles capacités individualisées d'acteurs à se désengager temporairement et sans risque de l'action en organisation. Mais de même que l'on ne sort d'un cadre de référence que parce que l'on entre dans un autre en construction, il serait vain de considérer les "Opportunistes" comme des sujets ethniques et culturels "vides". Toute identité de façade appelle la connaissance maîtrisée des

³³ : M. WATERS a mis en lumière ce qu'elle baptise la « nouvelle ethnicité », particulièrement attractive pour la classe moyenne parce qu'elle implique un choix : elle donne l'impression d'avoir une culture riche sans que le coût à payer de la loyauté ethnique soit fort. M. WATERS précise que cette nouvelle ethnicité persiste car elle permet de satisfaire deux désirs contradictoires inhérents au caractère américain : la quête d'une communauté d'appartenance et un désir d'individualité (*Ethnic Options. Choosing Identity in America*, University of California Press, 1990).

³⁴ : G. SIMON, *Géodynamique des migrations internationales dans le monde*, PUF, 1995, p. 210.

³⁵ : J. LAUFER et C. PARADEISE, "Pour une nouvelle stratégie d'analyse des carrières des cadres", *Sociologie du travail*, n° 4-1982, p.476.

comportements allant avec, la migration d'un mode d'être à un autre, et suppose l'apprentissage minimal d'un certain capital culturel et d'un registre d'identités « disponibles »³⁶.

Soucieux d'apparaître comme des managers qui fondent leur choix en raison, les « Transnationaux » refusent d'ethniciser leur identité et avouent s'attacher aux affinités interindividuelles par-delà les ancrages culturels et les sociétés traversées. Les « Transnationaux » disent entretenir avec les langues qu'ils pratiquent un rapport de type « instrumental » qui n'entrerait pas dans le « champ de leur conscience ». La volonté humaine doit pouvoir mettre en échec à leurs yeux les discriminations raciales et le discours de nombre de ces cadres en appelle au plurilinguisme, à un esprit « cosmopolite » qui « concilie les contraires »³⁷ et au développement des formations « cross-cultures ».

Beaucoup de "Transnationaux" ont poursuivi très tôt leurs études loin de leur foyer familial, hors de leur pays d'origine, au sein d'établissements universitaires réputés, accueillant des étudiants de toutes origines nationales, de sorte qu'ils peuvent appliquer en entreprise des comportements adaptés et appris, tout un jeu tactique mis au point dans des structures scolaires relativement contraignantes, similaires à l'univers de l'entreprise et où existaient aussi l'obligation rationnelle de résultat, des systèmes réguliers d'évaluation individuelle ou encore des travaux menés en anglais et en équipe restreinte. Et de même que c'est un milieu où la diversité linguistique va de soi qui rend véritablement bilingue, la culture internationale est d'autant mieux transmise qu'elle fait partie intégrante de l'histoire familiale et de ses repères identitaires, que l'épreuve de la mobilité internationale et le voyage sont perçus comme un accomplissement de dispositions anciennes et non comme des déracinements temporaires vécus lors de la socialisation secondaire en entreprise.

A l'instar des différences de prestige entre écoles de commerce ou d'ingénieurs, les filières nobles de l'internationalisation se distinguent de celles qui le sont moins, et les "Transnationaux" les plus efficaces, héritiers de la mobilité internationale en qui les pratiques de gestion de carrières rencontrent des dispositions préexistantes, se différencient des cadres locaux qui vivent leur mobilité en terre étrangère comme la récompense, "en fin de course", d'une carrière méritante.

Certains cadres internationaux cherchent à adopter de façon définitive et radicale le cadre de référence de la culture dominante dans laquelle ils s'insèrent. Le choix de la naturalisation en est la manifestation la plus aboutie et la recherche d'une carrière entièrement faite dans un seul pays d'adoption, une des conséquences pratiques en entreprise. Les "Convertis" s'efforcent ainsi d'entretenir la plus grande similitude possible avec ceux qu'ils considèrent comme les détenteurs du pouvoir de décision dans l'organisation, les cadres français. Si les « Convertis » ont de la France l'image d'un pays à la fois porteur de culture universelle et de savoirs-faire techniques, avec eux s'illustre le fait que l'assimilation est un achèvement jamais atteint et que l'ethnicité renvoie non pas à un état mais à un processus de construction sociale. Conscients des signes de leur ambivalence culturelle, les « Convertis » utilisent également la culture française comme signe ostentatoire et distinctif de promotion sociale. L'orientation dominante de la conduite des "Convertis" met en lumière un concept introduit par E. ERIKSON, l'identité négative, et qui recouvre l'ensemble des traits que l'individu apprend à isoler et à éviter. Dans un processus toujours imparfait de déculturation, les "Convertis" fournissent l'exemple d'individus cherchant à rejeter une partie de leur histoire, dans un effort de réécriture personnelle, qui sous-tend une phase trouble d'opposition et de recherche de nouvelles identifications.

Cette typologie autour de cinq ensembles identitaires (les « Conservateurs », les « Défensifs », les « Opportunistes », les « Transnationaux » et les « Convertis ») illustre que, loin de se réduire à une socialisation mécanique dans l'organisation, l'expérience prolongée de la mobilité internationale n'est pas contradictoire avec la mobilisation d'éléments culturels et ethniques dans la compétition sociale et que la vivacité de sentiments de commune appartenance, à défaut de déboucher

³⁶ : P. BERGER et T. LUCKMANN, La construction sociale de la réalité, A. Colin, 1996, p. 233.

³⁷ : N. AUBERT et V. DE GAULEGAC, Le coût de l'excellence, Editions du seuil, 1991, p. 13.

sur une institutionnalisation de revendications collectives, fonde des réseaux informels d'entraide dans l'entreprise, et au dehors, que les cadres internationaux mobilisent de manière individuelle.

Différemment selon les cadres internationaux, l'ethnicité répondra au besoin d'affirmer son individualité ou à celui de conserver la chaleur affective d'une communauté d'origine. En tant que propriété émergente des situations sociales dans un contexte multiculturel, l'ethnicité peut donc se révéler dans le contexte professionnel comme ce qui met à distance et isole ou, au contraire, ce qui fonde des normes de sociabilité partagées. La construction de l'identité de ces cadres internationaux s'apparente à un « bricolage » puisant dans un stock d'éléments précontraints qui prennent soudainement un autre sens en situation. Leur identité s'affirme comme « un site en tension et non une addition de traits spécifiques et donnés ab initio pour une temporalité sans limite »³⁸. Les stratégies de l'identité, que le travail du chercheur consiste à reconstruire, ne sont pas néanmoins le résultat de finalités conscientes clairement exprimées par les acteurs et ne consistent pas en des professions d'identité exprimées de façon claire. Loin de s'expliquer par la seule appartenance culturelle nationale de l'individu, l'articulation et la concomitance de formes d'investissement ethnique et de participation réussie à la marche de l'entreprise s'établissent en fonction d'une rationalité propre au sujet qui est influencée par de nombreuses variables socio-économiques, parmi lesquelles la durée, le lieu et la nature de la mission professionnelle ou la qualité de l'insertion dans la société d'accueil.

Les modalités de socialisation et de mobilisation de l'ethnicité du cadre international sembleraient ainsi être fortement tributaires du degré de pouvoir entretenu dans les relations de travail (« atout pouvoir »). Dans certaines situations durables où personnel local et cadres internationaux doivent résoudre un problème commun pouvant menacer à terme l'intégrité de tous, mieux quand c'est le cadre international qui, par son savoir, est porteur d'adaptation (comme c'est le cas du traducteur spécialisé ou du géologue expert en son domaine), alors on constaterait de la part du groupe dominant un affaiblissement des stéréotypes négatifs et des marques d'acceptation envers un "pair" que l'on estime comme son "égal". L'équilibre des pouvoirs dans la relation permet le mieux de saisir l'autre en sa différence et ramène l'échange aux difficultés de toute communication inter-personnelle³⁹.

Cette population peut s'appréhender à travers la distinction entre ceux qui sont porteurs d'un savoir spécifique dans la société d'accueil, individus le plus souvent capables d'adopter un trait culturel nouveau sans rejeter leur propre acquis culturel, et les autres, vivant leur mobilité internationale comme une période d'acquisition accélérée de compétences au sein d'un milieu socio-professionnel plus qualifié qu'eux. On pourra écrire avec R. SAINSAULIEU que plus le sujet pourra mobiliser de pouvoir dans l'interaction sociale, plus il vivra les relations de groupe sur le mode du débat et de l'échange cognitif, alors qu'un sujet dénué de pouvoir privilégiera les bases affectives de l'échange, cherchera à prendre la parole par le truchement d'une solidarité collective qui ne s'est pas dissoute avec l'expérience de la mobilité internationale.

Par-delà les tentatives de chaque partie de codifier les relations à travers des contacts ritualisés, ces situations de travail « équilibrées » conduisent les cadres internationaux à utiliser une expertise liée au métier, des connaissances techniques et des relations personnalisées au chef qui leur permettent d'adapter la règle et de l'interpréter au travers d'une position de médiateur entre deux groupes culturels. Les stratégies internationales les plus fructueuses seraient précisément celles qui reposent sur la médiation et la mobilisation dans le champ international de ressources nationales. De manière apparemment paradoxale, les cadres d'Elf Aquitaine Production qui se définissent le plus radicalement comme « internationaux » et cultivent réellement des traits de styles de vie internationaux (plurilinguisme, mariage avec une personne d'une autre nationalité, cosmopolitisme des amitiés, scolarité internationale de leur descendance...) sont aussi le plus souvent ceux qui mobilisent le plus systématiquement leurs ressources nationales dans l'ensemble des dimensions de la

³⁸ : O. DOUVILLE, « L'identité / altérité, fractures et montages. Essai d'anthropologie clinique », in Sous la direction de R. KAES, *Différence culturelle et souffrances de l'identité*, Dunod, 1998, p. 33.

³⁹ : A. CAILLES, *France-Japon, Confrontation culturelle dans les entreprises mixtes*, Librairie des Méridiens, 1986, p. 131.

vie sociale et entretiennent les liens les plus étroits avec le pays d'origine. Une culture internationale d'entreprise ne peut donc que difficilement s'élaborer au détriment des identités nationales.

Le processus de mise en mouvement culturelle et identitaire du cadre international dépendrait également de la présence ou pas, au sein du pays d'accueil, d'une communauté de pairs, qui permette à l'individu de maintenir, hors de la sphère du travail et du cadre strict des rapports de production, un lien affectif fort avec la culture d'origine (« atout communautaire »). La création d'un espace intermédiaire culturel, ethnique et psychique permet aux conflits suscités par l'acculturation de se négocier dans un va et vient dynamique, afin de trouver des compromis viables pour les diverses parties : langue maternelle, langue sociale, langage de l'entreprise, processus intra et interpersonnels, culture d'origine, culture du pays d'accueil, culture professionnelle de l'organisation mondialisée...

Face à une perception différentielle du temps comme de l'espace en terre étrangère, les liens communautaires très resserrés permettent d'assurer un décodage progressif des mœurs de la société environnante et d'assouvir le besoin de se sentir membre d'une partie qui nous dépasse. Cet attachement communautaire d'un type particulier illustre le caractère imbriqué de l'identité collective et de l'identité individuelle du cadre international : se lier à une collectivité unifiante revient à se lier à soi-même et donner sens à ses actions. La famille nucléaire, la disponibilité des épouses et l'inscription dans une mobilité groupée entre « co-ethniques » assurent notamment une stabilité émotionnelle en devenant un lieu protégé « d'expression de soi », un espace de « ressourcement » faisant face aux nécessités fonctionnelles et instrumentales du travail.

Ce fait de pouvoir vivre en « ghetto national » à l'étranger, grâce aux associations de compatriotes, aux écoles ou aux églises nationales, est généralement un privilège des classes supérieures qui est majoritairement celui des Français au sein d'Elf Aquitaine Production. Parce que leur mobilité est limitée du point de vue des effectifs mobilisés et s'exerce donc le plus souvent en dehors d'une forte enclave communautaire, les cadres mobiles issus de filiales semblent ainsi plus exposés que les expatriés français au risque du déracinement culturel. Se différenciant d'un modèle de l'expatriation traditionnel, tel qu'il a été porté par les Français pendant plusieurs décennies dans l'organisation, le souci de « cohérence » de leur trajectoire de carrière amène aussi nombre de cadres internationaux, à chacune des étapes qui jalonnent cette dernière, à tenter de faire correspondre un mode d'intégration maximale dans l'entreprise avec un mode d'organisation familiale adéquat (« atout familial »). Les cadres internationaux accentueraient en cela, par rapport à leurs collègues français expatriés, la plasticité de leur cellule familiale, choisissant, en fonction du pays d'implantation, de partir seul ou en couple et introduisant, à chaque mobilité, une profonde redistribution des rôles et de l'autorité au sein de la famille.

Pour les cadres internationaux étudiés, l'homogénéisation objective des modes de vie liée à la mobilité géographique n'est pas contradictoire avec l'utilisation sociale d'éléments culturels et la vivacité de sentiments d'appartenance ou d'identification ethnique pouvant déboucher sur de la solidarité informelle dans l'entreprise. Participer de telle culture particulière n'implique pas automatiquement avoir telle identité particulière : une culture peut être instrumentalisée de façon différente, voire opposée, dans diverses stratégies d'identification et dans cette perspective, la culture est au moins autant la source que la conséquence de l'ethnicité. Dans cette perspective, stratégie de l'identité et culture sont inséparables. Reliant de façon dynamique passé, présent et futur, toute stratégie se fonde sur des données culturelles constituées de telle sorte qu'il y a une dimension culturelle acquise de la plupart des stratégies. Mais, toute stratégie est une matrice de conduites qui pourront, à leur tour, devenir culturelles.⁴⁰

⁴⁰ : Si l'homme est « porteur, créateur et créature de culture », selon l'expression de G. DEVEREUX (« Les facteurs culturels en thérapie psychanalytique », *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Gallimard, 1970), les situations interculturelles rencontrées par les cadres internationaux font peser sur l'identité du sujet un triple effet :

- un effet de structure où la culture relève d'un apprentissage d'ordre collectif qui prend la forme d'un processus intégratif incessant de déterminismes sociaux.

- un effet d'acteur où la régulation qu'opère la structure formelle est débordée par un ensemble de pratiques, d'espaces de négociation et de jeu entre acteurs.

- un effet de situation inattendu où acteurs et systèmes interviennent comme éléments « co-constitutifs ». Car si la connaissance d'une culture nationale ne permet en rien de prédire les comportements humains, la situation interculturelle, plus que tout autre, renvoie à la position sociale du porteur de culture, à son inscription au sein d'un groupe particulier et aux logiques de situations traversées. Toute expérience interculturelle serait donc intelligible comme

Si des liens de solidarité ethnique existent de manière isolée entre individus, les différents cadres internationaux ne semblent pas mobiliser de stratégies collectives de défense de leurs intérêts sur la scène des négociations entre direction et syndicats. Les cadres internationaux parviennent à obtenir pouvoir et reconnaissance dans l'organisation selon des stratégies individuelles où la manipulation de l'ethnicité a sa part, et notamment au travers d'une culture organisationnelle qui procure des moyens d'affirmation de soi. Si certains cadres internationaux s'identifient à un groupe ethnique quand ce choix se révèle avantageux, et font vivre en privé des allégeances traditionnelles, dans beaucoup de circonstances sociales vécues dans l'entreprise, en revanche l'identification ethnique est volontairement dissoute, cesse d'être rentable et d'autres identifications positives lui sont préférées. La diversité liée à l'origine nationale, à la mobilité sociale par rapport aux ascendants, aux comportements de carrière, à l'intérêt au travail, à l'attachement à l'entreprise, aux différences de place dans l'organisation hiérarchique (de l'ingénieur de recherche dégagé des exigences du commandement direct au responsable d'une division qui dirige plusieurs centaines d'autres cadres), va bien dans le sens d'une désintégration de l'idée d'un groupe social homogène.

La construction du moi en tant que projet réflexif parmi des stratégies de cadres internationaux débouche sur le double constat d'un mouvement d'affaiblissement des traits objectifs de l'ethnicité sous l'effet du brassage interculturel d'une part, et, d'autre part, l'apparition chez certains cadres internationaux d'une ethnicité subjective qui s'exprime par une persistance dans l'ordre des relations privées. A travers un double principe d'homogénéisation et de diversification culturelle propre aux sociétés modernes, principe que G. SIMMEL avait déjà pointé, chaque cadre international vivrait de manière toujours plus particulière la contradiction, qui n'est qu'apparente, entre l'homogénéisation des modes de vie et la diversification des styles de vie⁴¹.

Les cadres internationaux expriment un souci de réalisation de soi « ethnique » qui n'est pas une simple défense narcissique contre un environnement sur lequel les individus ont peu d'emprise mais davantage une réappropriation positive de ses origines, une capacité des acteurs à déclencher des procédures de contrôle des désignations qui les assaillent⁴². Dans un univers anxiogène lié aux effets de la mobilité internationale, le recours à l'ethnicité constituerait une fixité retrouvée qui assure un sentiment de sécurité ontologique. L'identité d'un sujet consisterait à savoir qui il est dans ce qu'il sent de plus authentique et de plus cohérent en lui-même, et pas seulement par rapport à ses attaches culturelles. Dans ce cadre, la notion de stratégie identitaire attachée aux situations interculturelles peut être interprétée à la fois comme une contestation des identités prescrites et comme une traduction de la façon dont l'individu cherche à obtenir des formes de reconnaissance au sein de l'organisation en

processus instable d'influence interindividuelle mobilisant au moins les trois dimensions que sont le sens symbolique, l'intérêt et la reconnaissance sociale de l'identité, et qui débouche pour l'individu sur un processus de transformation de ses représentations. La remise en cause des processus de production des identités liée aux situations interculturelles vécues en entreprise met en avant une conception de l'acteur moins centrée sur le compromis (effet de « pouvoir ») ou la reconnaissance sociale de pairs (effet de « communauté ») que sur l'intercompréhension (B. LAHIRE, L'homme pluriel, Nathan, 1998).

⁴¹ : Pour P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, il ne s'agit pas de « nier l'influence des variables associées à l'hypothèse de l'assimilation, mais à en inverser la valeur prédictive : l'acculturation (l'acquisition des compétences cognitives et des valeurs modernes) reste le processus central de la transformation des identités ethniques, mais loin de conduire à l'assimilation, elle a pour effet d'accroître la conscience et la signification de l'ethnicité » (P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, Théories de l'ethnicité, PUF, 1995, p. 77).

⁴² : Le contrôle social serait, au sein des sociétés contemporaines occidentales, de plus en plus subjectif et répondrait à ce que F. DUBET et D. MARTUCCELLI appellent un principe d'« introdétermination » (Dans quelle société vivons-nous ?, Editions du Seuil, 1998, p. 35). « Le problème de la socialisation n'est plus celui du conformisme et de la déviance, il devient celui de la réflexivité, de la critique, de la justification, de la distance entre les rôles et les motivations individuelles » écrivent F. DUBET et D. MARTUCCELLI (Idem, p. 48). Alors que le sujet a de la peine à gérer des logiques rationnelles et instrumentales, et des logiques culturelles et expressives, l'identité n'est plus la « seconde nature » engendrée par la socialisation. Le sujet « est moins défini par la répression de ses pulsions que par la multiplicité des significations de son action, par leurs contradictions. Il est moins « névrosé », souffrant de la répression de ses pulsions, que « schizophrène », ayant le sentiment de perdre l'unité de son Moi » (Ibid., p. 49). Cette situation nouvelle du sujet le fait passer d'une socialisation « normative » à une socialisation « stratégique ».

conservant une image positive de lui-même malgré les sollicitations d'autrui. Nombre d'actes et de comportements des cadres internationaux d'Elf Aquitaine Production illustrent que la dimension stratégique des actes individuels n'est pas seulement un agent de compromis avec le réel, elle est aussi une volonté d'affirmation et de puissance pour être écouté et identifié. On pourrait conclure que ce ne sont pas forcément des acteurs en crise qui mobilisent des appartenances qui ne sont pas rationnelles, et que c'est parce qu'ils ont atteint des positions sûres dans l'organisation que des membres peuvent s'offrir le « luxe de l'ethnicité »⁴³. Pour les cadres internationaux d'Elf Aquitaine Production, le rapport aux origines ne se manifeste pas forcément comme une épreuve dramatique mais plutôt sur le mode du recours temporaire.

Si une sociologie de la modernisation analyse les enjeux de domination pesant sur les « mondes vécus » en fonction des contraintes structurelles, notre recherche milite pour la reconnaissance de la pertinence d'un regard qui, à côté des classes sociales, de l'âge, du sexe ou de la place dans le processus de production, s'attache aux dissonances de l'identité des acteurs ainsi qu'à la part d'initiative créatrice, d'adaptation à la situation d'un sujet « d'où tout part et en qui tout revient »⁴⁴. Ce diagnostic des remaniements de l'identité illustre la variété des paramètres difficilement modélisables qui fondent les relations interculturelles, son caractère imprévisible, à chaque fois recommencée, profondément « situationnelle » où la signification n'est pas un « donné » mais une « émergence » de sens.

Dans un contexte d'élargissement des ressources détenues par l'acteur pour vivre les effets de la modernisation des grandes organisations, cette sociologie des transactions dynamiques de l'identité et des conduites privées d'adaptation ne s'enferme pas dans une lecture tragique de l'acteur au travail (obligé d'oublier son identité sous le poids de la conversion ou irrémédiablement victime de dualité de son identité), mais cherche à illustrer aussi les possibilités d'enrichissement culturel et de distinction sociale.

⁴³ : M. L. HANSEN, « The Problem of the Third Generation Immigrant », Augustana Historical Society, 1938.

⁴⁴ : C. CAMILLERI, "La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir", Chocs de cultures, L'Harmattan, 1989, p.24.