UNIVERSITÉ RENÉ DESCARTES - PARIS 5
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

I_I_I_I_I_I_I_I_I_I_I

THÈSE
pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ PARIS 5
Discipline : Sociologie
Présentée et soutenue publiquement
Par
Jean-Yves AGARD
le

Titre :
Ethnographie de la mobilité internationale : le cas d'une multinationale française

Jury de thèse :

M. Dominique DESJEUX (Directeur)
Professeur d'anthropologie sociale et culturelle à l'Université de Paris 5
M. Jean-François CHANLAT (Président)
Professeur à l'Université Paris-Dauphine - CREPA
M. Michel LIU (Rapporteur)
Professeur à l'Université Paris-Dauphine - CERSO

UNIVERSITÉ RENÉ DESCARTES - PARIS 5

FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

I_I_I_I_I_I_I_I_I_I_I

THESE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ PARIS 5

Discipline : Sociologie

Présentée et soutenue publiquement

Par

Jean-Yves AGARD

le

Titre :

Ethnographie de la mobilité internationale : le cas d'une multinationale française

Jury de thèse :

M. Dominique DESJEUX (Directeur)
Professeur d'anthropologie sociale et culturelle à l'Université de Paris 5
M. Jean-François CHANLAT (Président)
Professeur à l'Université Paris-Dauphine - CREPA
M. Michel LIU (Rapporteur)
Professeur à l'Université Paris-Dauphine - CERSO

REMERCIEMENTS

Le dernier terme de cette thèse est le mot « solide ». Espérant que celui-ci soit un augure favorable à l'appréciation de ce travail, j'ai tendance à croire qu'après six années, d'une obsession presque exclusive (hormis douze mois de suspension pour travaux de rénovation), j'en sortirai de même.
D'aucun considère qu'une recherche s'apparente à un rite de passage. Outre la somme de temps, d'énergie et de ténacité qu'elle nécessite pour le futur impétrant, cette expérience ne peut se faire sans ceux qui nous épaulent, nous portent et nous « supportent ».

Je tiens donc à remercier chaleureusement :
Le professeur Dominique Desjeux, qui a su, depuis mon D.E.A., par ses conseils, sa disponibilité intellectuelle et physique, m'accompagner, me stimuler dans cette recherche et dans ses rebondissements.

L'ESSCA, en la personne de Michel Poté, Directeur Général, qui m'a permis d'investir le temps nécessaire à l'aboutissement de mon projet ;

L'entreprise Fin-Amor, son Vice président Ressources Humaines et ses Directeurs des Carrières Internationales, qui m'ont ouvert leurs services et mis en contact avec les expatriés.

L'ensemble des membres du comité de pilotage, composé de cadres bénévoles du Groupe Fin-Amor, intéressés par le projet, qui m'ont soutenu et encouragé, notamment dans les moments difficiles.
Madame Angela Broomfield qui fut mon relais et mon guide dans ce grand groupe.

Mes collègues qui m'ont démontré le sens du mot « patience » : Farid El Alaoui et Véronique Méheust

Mes amis qui ont fait faire un progrès à la science en dressant une taxonomie exhaustive de toutes les coquilles pathologiques relatives à une intermittente dyslexie (conséquence navrante de l'apprentissage de la lecture par la méthode globale) : Frédéric Mirloup, Agnès Mengelle, Florence Hanout, Francis Guérin, Jean-Pierre Kauffmann, Christophe Joubeaux.

Norma Pla, mon *alter ego*, « *compenetrada* » alliée inconditionnelle et indispensable.

Ces femmes primordiales : Claire, Sandrine, Karine, Agnès, Michèle.

Ma famille : Frédéric et Marie, bain de jouvence pour coronaires.

La Fin'amor[1] (l'amour courtois) qui est apparu dès la fin XIe siècle en terre occitane, dans le cadre de ce que l'on appelle la « courtoisie », est assorti de l'obligation quasi sacrée qui est faite au troubadour (étymologiquement celui qui trouve) de tenir absolument secrète la liaison avec l'objet de son attention et de sa dévotion.

Quand le *trobador* le chante dans sa *cançon*, il ne le désigne que sous un pseudonyme et « *se gardo bien de dire "qui qu'ei !"*»[2].

Adapté de : BALADIER C. *La loi du secret dans la Fin'amor des poètes courtois*. Colloque Dire le secret -O segredo dito, 1996 « http://www.sigila.msh.paris.fr/dire_le_secret.htm », consultation du 21 juin 2004

[1] « Fin-Amor » est le nom crypté de l'entreprise qui a constitué notre terrain d'investigation.
[2] Et se garde bien de dire « qui c'est ! ». Traduction libre du rédacteur.

Sommaire

INTRODUCTION : MONDIALISATION ET MOBILITE INTERNATIONALE..... 11

A. UNE THESE AVEC POUR TERRAIN : L'ENTREPRISE 18

§ *1. Le « choix » du terrain..... 18*

§ *2. Pas de demande sociale… pas de terrain !..... 20*

B. FORMAT DE LA RECHERCHE ET L'OBJET D'ETUDE..... 31

§ *1. Expatriation versus mobilité : définition 31*

§ *2. Un groupe en phase d'accélération d'internationalisation 34*

§ *3. Typologie des managers expatriés chez Fin-Amor..... 35*

a) Approche statistique 35

b) Évolutions récentes : une internationalisation confirmée 40

§ *4. Du repérage du futur expatrié… à son affectation à international 41*

a) Phase amont d'acquisition d'expérience réussie 41

b) Phase de repérage des cadres à « *haut potentiel* » 42

c) Phase d'émergence des besoins et de négociation..... 44

d) Phase de décision et d'administration de la mobilité..... 46

§ *5. Le retour ou « impatriation » non pris en compte..... 47*

C. PROBLEMATIQUE..... 47

§ *1. La politique de mobilité, marqueur de la transformation de l'organisation... 49*

a) L'incorporation de l'altérité engendre une accélération de l'acculturation de l'entreprise 50

b) Demande de règles en provenance des subordonnés 50

§ *2. Expatriation : stratégie de carrière et disqualification sociale temporaire.... 51*

a) La disqualification sociale temporaire opposée..... 53

b) Opposition entre vécu organisationnel et vécu social..... 55

c) Inversion des lieux de socialisation 55

I. EPISTEMOLOGIE, METHODOLOGIE ET OUTILS THEORIQUES 56

A. ANALYSE CULTURALISTE ET AFFIRMATION METHODOLOGIQUE DECOMPLEXEE 59

§ *1. Local ou global ?..... 64*

§ *2. « Hic et nunc » et les pratiques : un pré-requis..... 64*

B. LES PRINCIPES D'OBSERVATION ET LES METHODES D'INVESTIGATION EMPLOYEES ... 68

§ *1. Les échelles d'observation : une segmentation efficace du réel..... 68*

§ *2. Description de la population étudiée..... 72*

§ *3. Description des observations..... 75*

§ 4. *Recueil et traitement des données* *77*
C. LES OUTILS THEORIQUES 79
§ 1. *Analyse de l'organisation* *80*
a) De la contingence aux modes organisationnels 81
b) Pouvoir, règles et régulation 85
c) Entreprise et diversité des cultures 88
§ 2. *Individu et le groupe* *97*
a) Socialisation 97
b) Champ et capital économique, culturel, social 105
c) Disqualification sociale 117
d) Mobilité et compétences sociales 118
II. UNE ETHNOGRAPHIE DE L'EXPATRIATION 122
A. L' EXPATRIATION DU POINT DE VUE DE L'ORGANISATION 122
§ 1. *Les critères de recrutement et l'évaluation des managers* *126*
a) Les règles explicites 127
b) Le discours sur les pratiques 136
§ 2. *Sélection de l'expatrié : de l'évaluation à la cooptation* *140*
a) Les acteurs de la mobilité 141
b) L'entretien de développement (mi-année) 145
c) L'entretien d'évaluation et de développement (fin d'année) 147
d) Les entretiens informels avec le « grand parrain » 149
e) Le suivi par Comité Ressources Humaines 149
f) Le suivi par C.R.H. internationaux 151
g) Le suivi lors des séminaires « corporate » 154
h) Les présentations professionnelles : le rite de « confrontation » 154
i) La sélection par échanges informels 156
§ 3. *La désignation* *157*
a) L'entretien de formulation de la proposition 157
b) Le temps de la réflexion 159
§ 4. *L'administration de la mobilité* *161*
a) L'activité de la Direction des carrières internationales 161
b) La politique de mobilité internationale 166
c) La nouvelle charte : poste par poste 171
d) Un déroulement de réunion frustrant pour le chercheur 206
e) Perception de la nouvelle politique de mobilité 208

f) Autonomie relative de certaines affaires 210
B. L'EXPATRIATION DU POINT DE VUE DE L'EXPATRIE 213
§ 1. *De cadre à expatrié potentiel…* *213*
a) Des critères concordants lors du recrutement 214
b) « Devenir haut potentiel » : une adaptation anticipée ? 224
c) L'annonce de la proposition 231
d) La négociation 236
e) Le voyage de reconnaissance 243
f) Les contacts avec la Direction des carrières internationales 245
g) La décision finale 247
§ 2. *Le parcours du nouvel expatrié* *248*
a) L'organisation personnelle (au départ du pays source) 248
b) L'arrivée dans le pays : un pied-à-terre systématique 252
c) L'arrivée dans l'entreprise : une relative solitude 257
§ 3. *Socialisations et/ou adaptations ?* *265*
a) La socialisation professionnelle : les collègues et moi… 267
b) Le processus relationnel relatif aux conditions de vie 289
c) Processus relationnel avec les membres de la communauté d'accueil 294
§ 4. *Le conjoint est également expatrié !* *301*
a) L'intrusion de la vie professionnelle dans l'intime 301
b) Le conjoint se socialise également 303
§ 5. *Les enfants : des expatriés non volontaires* *324*
a) Disneyland Paris : un bon argument ! 325
b) La crèche : oncques ! L'école : une épreuve ! 326
c) Des comportements régressifs constatés 328
d) La Coupe du Monde 98 : catalyseur d'adaptation 329
§ 6. *L'anticipation du retour* *331*

III. DISCUSSION 335

A. L'ORGANISATION DES SERVICES A LA MOBILITE 335
§ 1. *La prise de décision d'expatriation : un révélateur du mode d'organisation* *336*
a) Le modèle du « *garbage can* » : valide ou pas ? 336
b) Un processus à dominante « *adhocratique* » 345
c) Le management opérationnel qui produit de l'évaluation 351
§ 2. *L'expatriation : accélérateur de l'hybridation de l'organisation* *353*
a) Des tendances mécanistes : poussées harmonisatrices par le « haut » 354

b) Les résistances : les « anciens » contre les « modernes » ? 361
c) L'émergence d'une nouvelle « classe d'expatriés » 371
d) La demande de règles : poussées harmonisatrices par le bas 387
B. EXPATRIATION ET TRAJECTOIRE INDIVIDUELLE : DE PUISSANCE A IMPOTENCE SOCIALE TEMPORAIRE 394
§ 1. Représentation positive et mouvement de qualification professionnelle 395
a) La confrontation à la réalité 396
b) Période d'euphorie ou de souffrances ? 397
c) Un cas « idéal typique » 398
§ 2. Effondrement soudain du capital social 409
a) Inconvertibilité du capital économique en nouveau capital social 410
b) Un capital symbolique inopérant 411
c) Impotence sociale temporaire pour un nouveau type d'expatriés 416
§ 3. Une disqualification sociale partielle 418
a) Qualification professionnelle, disqualification sociale : un effet ciseaux 419
b) Inversion du lieu de socialisation primaire 422
c) Les nouvelles courbes d'acculturation 425
§ 4. Les palliatifs de la disqualification sociale 431
a) L'ethnicité par les réseaux 431
b) Un « héritage » cumulatif international 438

IV. CONCLUSION : D'UNE ETHNOGRAPHIE A UNE ANTHROPOLOGIE DE LA MOBILITE 441

A. L'INTERCULTUREL PROVOQUE UNE ACCELERATION DE L'ACCULTURATION DE L'ORGANISATION : LA DEMANDE DE REGLES PAR LES SUBORDONNES 443
B. CAPITAL SOCIAL ET SYMBOLIQUE : POINTS CLEFS DE LA DISQUALIFICATION SOCIALE TEMPORAIRE 446
C. LES LIMITES DE L'ÉTUDE ET INVISTIGATIONS EN SUSPENS 448

V. BIBLIOGRAPHIE 451

A. OUVRAGES ET ARTICLES DE SPECIALITE 451
B. OUVRAGES GENERAUX 462
C. ARTICLES DE PRESSE 462
D. SITES INTERNET 463

VI. ANNEXES 465

A. ANNEXE 1 : LEXIQUE 465

B. ANNEXE 2 : DA E 18-1 472
C. ANNEXE 3 : DA E 18-2 473
D. ANNEXE 4 : DA E 18-3 474
E. ANNEXE E : GUIDES D'ENTRETIEN 476
§ 1. Guide d'entretien « gestionnaire » de la phase d'enquête exploratoire 476
§ 2. Guide d'entretien « expatrié » de la phase d'enquête de fond 477
F. ANNEXE F : TRAITEMENT DES ENTRETIENS 479
§ 1. Fiche d'identité E 72 479
§ 2. Débriefing entretien E 72 : faits/opinions (extrait) 480
§ 3. Commentaires et réflexions provisoires - entretien E 72 480
G. ANNEXE G : REPARTITION DES EXPATRIES PAR FONCTION 484
H. ANNEXE H : LES AUTRES CAS D'EXPRESSION DE SOLIDARITE 486
I. ANNEXE I : PATRON FONCTIONNEL, MENTOR ET INJONCTION PARADOXALE 488
J. ANNEXE J : UNIFORMITE *VERSUS* SOUPLESSE 490

INTRODUCTION : MONDIALISATION ET MOBILITE INTERNATIONALE

La conception manichéenne de notre monde, avec des oppositions dichotomiques clairement identifiées, où chacun pouvait percevoir les limites, qu'elles fussent morales, politiques ou territoriales, s'est effondrée d'une part, avec la chute d'un des systèmes économico-politiques dominants du XXème siècle et d'autre part, avec en parallèle l'hégémonie montante du libéralisme. Celui-ci, bien avant la chute du communisme, aurait créé le terreau du phénomène de globalisation[3], révélé par les pratiques des firmes. Ainsi, passant tout d'abord par une étape d'internationalisation[4] les entreprises multinationales « déterritorialisées » y ont présenté des fonctions indépendantes, puis à l'étape actuelle de globalisation les firmes y sont au minimum présentes sur les marchés de la Triade[5] et pratiquent une gestion unifiée[6] des activités commerciales, industrielles et financières. La concomitance de la vulgarisation et de la diffusion d'innovations technologiques déterminantes, notamment en matière de communication, de système d'information et bien entendu de transport, a pareillement bousculé la compréhension des zones d'influences cristallisées depuis une cinquantaine d'années. Dans une vision positive, nous serions passés de l'entendement d'un monde fractionné, « territorialisé » et prohibé, à celui d'un monde ouvert, accessible et possible. Dans une vision négative, ce confort contextuel, stable et structurant, aurait laissé la place à un monde « *borderless* —sans frontières » pour reprendre la formule d'OHMAE[7], dans lequel une force dénommée mondialisation agirait sur un « horizon d'universel », sous la forme de multiples flux[8] imbriqués, utilisant le biais de réseaux interconnectés. Les conséquences en

---

[3] *« Plus précisément, selon S. Latouche (2001), le terme globalization, aurait été lancé au début des années 80 par Sony, pour la vente des baladeurs, et aurait été repris par les firmes transnationales et le gouvernement américain. G. Busino (2001) soutient, quant à lui, que les termes de mondialisation et de globalisation datent de la fin des années 50.* » *in* MARTIN D., METZGER J.L., PIERRE P., *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation,* Editions du Seuil, Paris, 2003, p. 17.

[4] RUANO-BORBALAN J .C., "Un seul monde ?", *Sciences Humaines*, Hors série n°17, juin/juillet 1997, pp. 4-6.

[5] En commerce international, il s'agit de l'ensemble constitué par les trois blocs régionaux représentant l'essentiel du commerce mondial : le continent nord-américain, l'Union Européenne et le Japon.

[6] ANDREFF W., *Les multinationales globales*, La Découverte, Collection Repères, Paris, 1996.

[7] OHMAE K., *The Borderless World : power and strategy in the interlinked economy*, Harper Business, New York, 1990.

[8] D'informations, de marchandises, de services, financiers, migratoires, d'idées...

seraient un « *moment de turbulences »*[9] ressenti comme une menace. Cette globalisation serait à l'origine de nouvelles représentations parmi les acteurs, qui la percevraient comme irrésistible, voire comminatoire. Ce mouvement inéluctable nous conduirait vers un monde *« soit homogène, unifié, soit néo-autonomiste qui engendre de nouveaux replis identitaires le combattant »*[10] .

La réflexion des sciences sociales procure cependant une analyse démystifiante des processus conjoints de la mondialisation et de ces replis identitaires. BAYART[11] montre que l'universalité, à l'opposé de l'uniformisation, conduit à la réinvention de la différence et qu'aucune culture n'échappe aux phénomènes d'osmose et de confrontation, qui contraignent au métissage et aux réinterprétassions, dans le sens de l'ouverture ou des intégrismes. Ces derniers justifient souvent leurs actions en référence à l'ancienneté de leurs traditions ; BAYART démontre en fait *« qu'elles sont d'usage récent et que les identités sont toujours construites en fonction du présent, en des mouvements dynamiques qui les remodèlent ou même les inventent »*[12].

L'auteur fait référence à ce qu'il appelle *« l'invention de la tradition : c'est-à-dire une tendance au réemploi instrumental ou inconscient- de fragments d'un passé plus ou moins fantasmatique »*[13]*;* il parle alors *« d'imaginaire social ».* CASTORIADIS[14] l'identifie sous le concept de « *significations sociales »,* d'autres comme ANDERSON[15] utilisent, pour nommer l'identité nationale, les termes de *« communautés imaginées ».*

Une fois encore, la vision culturaliste est mise à bas, la culture ne se cristallise pas autour d'un noyau dur et stable dans le temps, mais elle est bien la résultante de l'échange, de l'hybridation et du métissage permanent. C'est dans ce contexte de mondialisation —processus de transactions né des échanges qui s'établissent entre les différentes parties du globe—, que les firmes aujourd'hui, dans une démarche active ou passive, doivent travailler. Qu'elles aient des stratégies globales, régionales ou locales, ou aucune, elles ne peuvent échapper à son

---

[9] HOFFMAN S., « L'impérialisme du libre échange », *Sciences Humaines*, Hors série n°17, juin/juillet 1997, pp. 76-78.
[10] MARCOS, « Pourquoi nous combattons : la 4e guerre mondiale a commencé », *Le Monde diplomatique*, n°521, août 1997, p.1, pp. 4-5.
[11] BAYART J.F., *L'illusion identitaire,* Fayard, Paris, 1996.
[12] BAYART J.F., « L'imaginaire dans l'affirmation identitaire », *Sciences Humaines*, Hors série, n°15, décembre 1996, pp. 42-45.
[13] *Ibid.*
[14] CASTORIADIS C., *L'institution de la société*, Éditions du Seuil, Paris, 1975.
[15] ANDERSON B., *L'imaginaire national*, La Découverte, Paris, 1996, p. 19.

influence. Qu'elles nient ce contexte, le rival dénommé « *concurrent* » par son action dans une économie ouverte, le lui rappellera bien vite.

Prenons le cas d'une entreprise souhaitant mener à bien son internationalisation. Elle devra procéder, non seulement à des échanges d'informations et de biens, mais aussi de personnels, qui participeront à la prospection et l'analyse des marchés, la négociation, la vente. Ceux-ci prépareront la prise de participation au capital ou le contrôle d'autres firmes. Enfin, ils réaliseront des rachats d'entreprises étrangères ou des acquisitions croisées avec un minimum de contraintes réglementaires. Ainsi, si les distances physiques et culturelles demeurent, la dérégulation internationale favorisée par les accords internationaux et la participation à l'O.M.C.[16] réduit considérablement, pour les firmes, les distances légales entre zones d'activité. Ce qui permet à ANDREFF[17] d'affirmer que le résultat des stratégies globales est la formation à terme, d'un système commercial et productif international intégré, par rapport auquel les territoires nationaux et les États deviennent des variables secondaires.

Outre la gestion de l'activité première à l'international de la firme, une gestion internationale des personnels sera mise en œuvre. Celle-ci aura pour but de sélectionner, recruter et former les acteurs de l'internationalisation de la firme. Par définition, leur contexte de travail sera pluriculturel, leurs interlocuteurs, (fournisseurs, clients, co-contractants) et leurs collègues seront d'origines différentes et travailleront sur des zones géographiques et culturelles variées. Ils participeront aux flux migratoires professionnels, qui vont du simple « commuting »[18] aux contrats d'expatriation supérieurs à deux ans.

Les différentes pratiques de gestion internationale du personnel ne sont pas apparues avec l'émergence de l'important débat sur le thème de la mondialisation dont la vulgarisation auprès d'un large public, au moins occidental, peut être datée à partir des années 1980[19]. Elles accompagnaient le processus de globalisation dont nous allons tenter de cerner la complexité en l'abordant sous l'angle de la mobilité internationale des salariés d'entreprise.

---

[16] Organisation mondiale du commerce.

[17] ANDREFF W., 1996, *op. cit*.

[18] Par analogie avec l'anglais signifiant « migration quotidienne », allers-retours fréquents entre le siège social de la maison mère et les filiales ou les marchés, lors de séjours de courte durée à l'étranger ; synonyme : déplacements pendulaires internationaux (dénomination proposée par le rédacteur).

[19] RUANO-BORBALAN J-C., ALLEMAND V., *La Mondialisation,* Coll. Idées reçues, Le Cavalier Bleu Editions, Paris, 2002, p. 17.

Ainsi, la globalisation, prise au sens restreint et économique du terme, tel que LEVITT l'a défini en 1983 comme « *homogénéisation des marchés* »[20], serait une évolution de la demande au plan mondial qui tendrait à devenir universelle (goûts, préférences des consommateurs, leur sens du juste prix[21]). Il conviendrait d'étendre cette définition à l'homogénéisation de l'offre des produits et des services, qui deviendrait de plus en plus standardisée, alors que la concurrence se ferait désormais à l'échelle du globe.

Afin de pouvoir participer à cette offre globale et concurrentielle, les entreprises, acteurs principaux de la vie économique, sont amenées à construire leurs politiques et stratégies en développant les pratiques d'implantation sur des marchés qui originellement n'étaient pas leur marché naturel, voire « *traditionnel* ». L'expansion internationale des entreprises passe, alors, par le renforcement et la généralisation de recrutements pour des postes à l'étranger, que l'on peut appeler, au sens large, « expatriation »[22]. L'analyse diachronique nous permet de repérer dans la littérature trois phases principales illustratrices du phénomène de globalisation, au regard de la mobilité des personnels.

Phase 1 - La suprématie économique : l'américanisation

Dans les premières phases d'internationalisation des marchés (de 1945 à 1960), alors que seules les grandes entreprises (les « *majors* » américaines par exemple) étaient concernées, les ressources et les moyens ne manquaient pas et l'on pouvait se permettre de « gaspiller du cadre », en les envoyant à l'étranger, sans se soucier de savoir si la réussite de la mission serait au rendez-vous. Dans cette première période d'accroissement des flux, conséquence des politiques internationales de libéralisation des échanges, s'est construit le mythe de l'impérialisme ou colonisation économique avec son parangon universaliste qu'est « *l'américanisation* ». Les expatriations induites se faisaient dans un cadre que l'on peut qualifier d'aisé, soutenu à grand renfort de moyens matériels[23], et

---

[20] LEVITT T. " The globalisation of markets ", *Harvard Business Review*, June 1983.
[21] USUNIER J.C., *Commerce entre cultures*, PUF, Paris, 1990, p. 163.
[22] Expatriation, notion que nous définirons plus tard, ne doit pas être prise ici au sens strict, car dans les faits les entreprises européennes, par exemple, auraient tendance à recruter, sur place, des nationaux déjà familiarisés avec le marché cible. Cependant, la plupart des équipes dirigeantes seraient encore composées de personnels de même nationalité que la maison mère, détachés pour des durées supérieures à 24 mois (définition de l'expatriation selon l'Office de Migration Internationale).
[23] Conditions contractuelles très favorables : surprimes d'expatriation, avantages multiples, préparation au départ et à l'impatriation.

certainement, comme le propose APPADURAI, par une idéologie et une mythologie de la suprématie culturelle[24].

Phase 2 - La société globale

Dans les années 60, la notion de « *société globale*[25] » semble dominer l'analyse déterministe à l'instar de l'hégémonie économique et culturelle qui « *gomme les différences et les différenciations — dans l'espace monde — où les acteurs dédaignant leur rôle restrictif de consommateurs sont devenus à leur tour des producteurs — d'un théâtre global — dans un nœud de relations interdépendantes, nerveuses, agitées et tendues* ». Ce schéma de comportements et de valeurs universels est modélisé globalement par BRZEZINSKI[26]. Il propose un « *passage de la diplomatie des canonnières à celle des réseaux* » dans lequel les firmes, de transnationales, sont devenues systématiquement globales[27], en construisant « *la standardisation universelle et ses trois corollaires »*[28]*.* Ce modèle semble cependant se heurter à la période des « jeux combinés » de la culture.

Comme conséquence managériale, on a vu poindre le souci de former les cadres, ainsi que leurs familles[29], aux futurs milieux d'expatriation, les entreprises percevant la nécessité de commettre moins d'erreurs que dans les phases de suprématie économico-culturelle stricte, en tenant compte également de l'émergence de cultures entrelacées.

Lors de ces formations, *in situ* ou en contexte reconstitué (appelé *assessment center*, *briefing center* ou centre de préparation des expatriés), on essayait de transmettre une connaissance du milieu, de la culture et des pratiques sociales du marché cible, soit par la transmission de savoirs (cours de civilisation, histoire, économie, politique), soit par la simulation et les jeux de rôles. Ces formations aux fondements « *historico - sociologiques* » s'appuyaient notamment sur le postulat de l'école culturaliste, selon lequel des zones culturelles stables étaient identifiables et que leur simple connaissance encyclopédique approfondie allait

---

[24] APPADURAI A., *Modernity at Large : Cultural Dimensions of Globalization*, University of Minnesota Press, 1996.
[25] MATTELART A., *La mondialisation de la communication*, PUF, Paris, 1996.
[26] BRZEZINSKI Z., *La révolution technétronique*, Calmann-Lévy, Paris, 1970.
[27] Soutenues par un développement et diffusion, sans précédent, des innovations techniques en matière d'information et de communication.
[28] LEVITT T., 1983, *op. cit.* Les trois corollaires décrits par l'auteur sont : A - l'homogénéisation des besoins mondiaux ; B - la préférence universelle pour des produits à prix bas moyennant une qualité acceptable ; C - la nécessité des économies d'échelles en production et en marketing.

permettre d'éviter tous les problèmes d'adaptation à venir. Il s'agissait particulièrement de l'inculcation de « recettes comportementales » supposées répondre aux besoins des expatriés et de leurs familles. Ces méthodes se sont révélées peu efficaces[30]. Malgré ces formations, on constatait un nombre important d'échecs caractérisés par des retours anticipés et coûteux qui sont attribués majoritairement, dans la littérature, à une insuffisance des capacités adaptatives du salarié à son nouvel environnement[31].

Phase 3 - République économique universelle *versus* pluralité des cultures

A partir des années 80, deux phénomènes remettent en cause fortement l'analyse postulant l'homogénéisation vers la « République économique universelle »[32] et les pratiques des acteurs économiques en matière de mobilité internationale. Il s'agit, d'une part, de la baisse significative des ressources des entreprises et d'autre part, de la reconnaissance des jeux combinés des cultures.

En période de faibles ressources liées aux différentes crises économiques, qui de conjoncturelles se révèlent structurelles, les gestionnaires d'entreprise stigmatisent de façon systématique, voire idéologique, les masses salariales élevées, les sélections et les formations coûteuses. Ainsi, en mobilisant la théorie des coûts de transactions de WILLIAMSON[33], les travaux d'ALLIX-

---

[29] Suivant les expériences menées dans les milieux militaires notamment aux États-Unis d'Amérique et au Royaume-Uni.

[30] KEALEY D. J., *L'efficacité interculturelle. Une étude des conseillers techniques canadiens à l'étranger*, Centre de préparation des coopérants, Agence canadienne de développement international, Hull, 1990.

[31] TUNG R., (a), « Le défi global des ressources humaines : la gestion de la diversité dans les milieux internationaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, mai 1995, pp. 27-37

[32] MATTELART A., dans son article « Nouvelles utopies, grandes inquiétudes. Une éternelle promesse : les paradis de la communication », *Le monde diplomatique,* novembre 1995, pp. 4-5, cite Adam SMITH qui est à l'origine de cette locution en tant que vision économiste du monde.

[33] La notion de coût de transaction fait référence aux coûts générés face à face, entre deux ou plusieurs acteurs économiques. Il peut s'agir d'individus (personne physique) ou d'organisations/ institutions (personnes morales). WILLIAMSON définit les coûts de transaction comme résultant du coût de fonctionnement du système économique (« *the cost of running the economic system* »). Les différents coûts peuvent intervenir dans toutes les étapes de la transaction ; ils se divisent entre la période pré et post transactionnelle. Il convient donc de distinguer les coûts *ex-ante* et *ex-post*.

WILLIAMSON rappelle qu'il existe des comportements opportunistes en affaires, qui sont très souvent la résultante d'une dissymétrie d'informations. Il affirme que plus les comportements opportunistes dans une relation professionnelle apparaissent, plus les coûts de transactions seront générés, pour au moins une des parties. L'opportunisme est caractérisé par toute attitude qui vise à divulguer des informations erronées sur le marché, ou à omettre de transmettre des informations fondamentales pour la conclusion d'une affaire, ou bien toute attitude qui cherche à privilégier une partie *(in* WILLIAMSON O. E., *Les institutions de l'économie*, Inter Édition, Paris, 1994).

DESFAUTAUX[34] ont « révélé » les coûts liés aux distances culturelles[35] en en mesurant, par exemple, les conséquences comptables pour l'entreprise. Outre les coûts directs[36], il est désormais possible d'évaluer financièrement les coûts indirects et moins visibles (« *inefficaces et grevant* »[37] le processus de transaction) des conséquences de l'inadaptation culturelle des cadres à l'étranger.

En second lieu, le postulat de la « convergence culturelle des consommateurs », exhibé par « l'approche globale », ne semble pas tenir compte du jeu combiné des cultures qui, par exemple, permet la reformulation de la révolution technologico-scientifique. Ainsi, lors de l'importation des techniques dans les pays les moins avancés, on reconnaît aux cultures leur capacité à générer de nouvelles organisations et de nouvelles méthodes, propres à leur contexte. De même, USUNIER précise que *« l'affirmation de LEVITT* [annonçant l'homogénéisation des marchés] *tient de la propagande et qu'il n'existe pas de démonstration empirique de la convergence de la demande des consommateurs, elle s'apparente au mythe de la globalisation (Wind et Douglas 1986), en revanche la globalisation serait effective au regard de l'offre (Hampton et Buske 1987) »* [38].

Il s'agirait donc ici de l'action combinée de forces centripètes intégratives, homogénéisatrices, nous conduisant vers « la République économique universelle » et celles, centrifuges, propres à la pluralité, nous guidant vers un contexte « d'hybridation et de créolisation » ou les jeux combinés des cultures génèrent un monde complexifié et métissé, dans laquelle l'analyse culturaliste ne tient pas.

Aussi la double contrainte, celle de ressources faibles et celle due aux échecs des formations de personnel sur postulats culturalistes, nous a amené à mettre en évidence la préoccupation émergente des responsables des ressources humaines en Occident qui vise, au mieux, à réduire les risques d'échec d'envoi de personnel à l'étranger et à réduire, à « l'optimum », les coûts de transaction induits.

---

[34] ALLIX-DESFAUTAUX E., « Négociations, d'affaires internationales et paradigme transactionnel : bilan et contributions d'une étude empirique », *Annales du management,* Economica, Paris, 1994, pp. 491-526.

[35] Dans l'analyse culturaliste managériale (HALL-1971, BOLLINGER et HOFSTEDE-1987, HOFSTEDE-1994), la distance culturelle est la distance entre zones culturelles (nationales) mesurée à partir de l'appréciation de critères et des variables comme la relation à l'espace et la proxémie (distance intime, personnelle, sociale, publique), le temps (monochronie, polychronie), le contexte culturel (élevé ou faible, explicite ou implicite), la communication (non verbale, expression du statut et de la légitimité de l'interlocuteur), la distance hiérarchique, la masculinité, la féminité, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et le collectivisme.

[36] Frais de formation, expatriation, ré-impatriation suite à un échec.

[37] ALLIX-DESFAUTAUX E., « Comportements opportunistes et négociations d'affaires internationales », *Annales du management,* Economica, Paris, 1992, pp. 637-657

[38] USUNIER J.C., 1990, *op. cit.* p. 163

Après avoir dressé ce bref rappel du contexte de la réflexion associant la notion de mondialisation et celle de mobilité internationale pour les entreprises, il nous paraît nécessaire de présenter les motivations et les événements qui nous ont mené à réaliser nos travaux.

A. UNE THESE AVEC POUR TERRAIN : L'ENTREPRISE

Nous présenterons ici les motivations et les circonstances qui nous ont poussé à nous lancer, au milieu de notre carrière professionnelle, dans un travail de thèse. Puis nous exposerons les conditions d'accès au terrain qui, selon nous, sont explicatives des difficultés rencontrées et expliqueraient également la durée de réalisation de ce travail. Enfin nous commenterons l'analyse de la « *demande sociale* »[39] provenant du terrain (en l'occurrence la direction de l'entreprise observée), dont l'ampleur détermine et influe sur la richesse et la diversité des objets d'observation auxquels le chercheur peut avoir accès, ainsi que sur la qualité des données recueillies.

§ 1. Le « choix » du terrain

Enseignant en école de commerce, nous avions décidé de poursuivre le travail réalisé lors de notre D.E.A. d'anthropologie sociale par une thèse pour trois raisons principales.

Premièrement, notre domaine initial de compétence (« le commerce international ») nous amenait à considérer systématiquement les aspects humains des stratégies de développement des entreprises sur les marchés étrangers. Nous constations également que l'ensemble de nos lectures spécialisées nous conduisait à penser que, désormais, les techniques accompagnant les processus de ventes à l'étranger étaient aisément accessibles aux entreprises et aux gestionnaires qui se donnaient la peine de les considérer. En revanche, les organisations et les individus étaient incapables de « gérer » avec un taux de fiabilité élevé leur mobilité internationale. Les confrontations à des environnements nouveaux, qu'elles soient de courtes durées mais répétées (comme pour les responsables de zone export) ou bien plus longues (comme les contrats

[39] CAUSTRE B., rapporteur du séminaire CNRS-CPU-CPCN du 30 avril 1999, Atelier 4 : La prise en compte de la "demande sociale", <http://www.crns.fr/sgcn/confpres/atelier4.htm>, 22/12/2003

d'expatriation) engendraient des dysfonctionnements (tel le retour anticipé d'un expatrié) qui, un temps, furent considérés comme impondérables et imprévisibles. On constatait alors l'impossibilité de poursuivre une mission dans un environnement étranger et l'on rapatriait avec empressement le salarié.

Du côté du salarié, on remarquait que l'expatriation était perçue généralement comme une opportunité de promotion, de prompt accès à des responsabilités et à un niveau de vie auxquels il n'aurait pu parvenir aussi rapidement, en résumé comme une « situation enviable ». Cependant, la confrontation aux contingences et aux réalités du terrain décrites notamment par la courbe du choc culturel[40], dite « *courbe en U* », confirmait si besoin en était le désenchantement vécu par une forte proportion d'expatriés ou ex-expatriés qui ressentaient leur expérience de l'altérité comme un échec personnel, que ce soit au niveau professionnel, familial ou personnel.

En outre, la population à laquelle nous sommes confrontés quotidiennement dans notre travail est celle d'étudiants en gestion. Ces derniers évoquent très généralement l'accès à « l'international » et à l'expatriation comme déterminant du choix de ce type d'études. Leur enthousiasme et la mobilisation d'un ensemble d'idées reçues sur le sujet pour justifier leur choix, nous ont conforté dans la nécessité d'observer, de déconstruire sur le terrain, la situation vécue par les expatriés et leur entourage, afin d'apporter une analyse plus objective d'une réalité humaine soumise à une forte propagande managériale[41].

Deuxièmement, l'appartenance à une institution[42] d'enseignement dit professionnel, nous intimait la nécessité de nous intéresser à des questions liées à la « *vie des entreprises* ». Ni les sciences et domaines[43] de rattachement, ni les méthodes d'investigation retenues n'étant pas particulièrement reconnues dans la communauté scientifique de gestion, il fallut tout d'abord faire reconnaître le bien-fondé de notre démarche dans notre propre institution de rattachement. Or, nous nous refusions à utiliser des techniques d'investigation dites quantitatives[44] en entreprise, dominantes en science de gestion et servant à notre sens uniquement

---

[40] BLACK J. S., MENDENHALL M., " The U-curve adjustment hypothesis revisited : a review and theoretical framework ", *Journal of international business studies*, Second quarter, 1991, pp. 225-247.

[41] Véhiculée par la presse professionnelle, par les supports promotionnels d'écoles de commerce, et par les recruteurs de grandes entreprise ainsi que leur site internet.

[42] Une école de commerce à baccalauréat plus cinq ans dont le diplôme est visé par le ministre de l'éducation nationale.

[43] Anthropologie sociale.

[44] Détermination de larges échantillons représentatifs, emplois et traitements statistiques de questionnaires.

la « *raison instrumentale* »[45]. Nous sommes d'ailleurs convaincu qu'elles ne peuvent décrire avec efficacité les pratiques liées à notre sujet : la mobilité internationale professionnelle des cadres d'entreprise. De plus, ces méthodes furent et sont largement employées actuellement par des chercheurs[46] en sciences de gestion et nous considérons notre apport comme complémentaire à leurs travaux.

Enfin, ayant débuté notre carrière professionnelle par deux contrats d'expatriation[47], suivis par de multiples périodes[48] et déplacements professionnels de courte durée, nous nous étions toujours questionné sur les divergences d'appréciation personnelle dans le temps, sur le sentiment d'échec ou de réussite des ces différentes expériences professionnelles, sur les déterminants de nos incapacités adaptatives ou parfois sur l'aisance relationnelle ressentie en milieu professionnel.

Ainsi, la combinaison de ces trois motivations principales — les dysfonctionnements liés aux expatriations, l'institution de rattachement, les expériences professionnelles personnelles —, nous ont conduit à « choisir » l'entreprise comme cadre d'investigation. Cependant, ce choix s'est avéré particulièrement difficile du fait de la rareté et de l'ambivalence de la demande sociale émanent du terrain.

§ 2. Pas de demande sociale… pas de terrain !

Par définition, l'entreprise et les organisations productives sont le terrain d'investigation des études menées en sciences de gestion. Pour ce qui concerne la sociologie, l'observation de l'entreprise fut longtemps tiraillée entre l'analyse du travail et celle de l'organisation. Les sociologies de l'entreprise et des organisations ont donné lieu à d'importantes enquêtes et études. Elles ont fait la renommée scientifique de chercheurs contemporains [49].

---

[45] CHANLAT J.F. « Vers une anthropologie de l'organisation », *in* CHANLAT J.F. (dir), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Ste. Foy, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska, Paris, 1990, pp. 2-30.

[46] CERDIN J.L., *L'expatriation,* Éditions d'Organisation, Paris, 2ème édition, 2002.

[47] En Autriche, puis au Royaume-Uni.

[48] Algérie, Allemagne, Arabie Saoudite, Ecosse, Espagne, Etats-Unis d'Amérique, Hongrie, Irlande, Italie, Suisse.

[49] On rappellera plus particulièrement, par ordre alphabétique :

- ALTER N., *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation,* coll. Premier cycle, PUF, Paris, 1996.
- BERNOUX P., *La sociologie des entreprises,* coll. Point, Éditions du Seuil, Paris, 1995.

Les recherches sur les organisations…

Comme le précise CHANLAT[50], qui au seuil des années 90 avait réalisé un minutieux panorama et un diagnostic des recherches portant sur les organisations productives, il s'avère que « *l'obsession de l'efficacité, de la performance, de la productivité, du rendement de court terme que l'on a rencontrée jusqu'à présent dans nos organisations et dans nos sociétés a poussé la majorité des chercheurs à circonscrire leurs intérêts à ces questions et à réduire bien souvent leurs efforts à de simples techniques de contrôle »*[51]. Mais ces recherches exhibaient à ceux qui permettaient l'accès au terrain (c'est-à-dire les responsables d'entreprise) des objectifs *in fine* d'amélioration de la compétitivité des organisations productives. On peut ainsi expliquer les raisons pour lesquelles, dans un processus de convergence d'intérêts, les entreprises ont accepté d'ouvrir leurs portes aux sociologues et chercheurs en sciences humaines. CHANLAT constate d'ailleurs que ces recherches portaient principalement sur « *une conception instrumentale, adaptative, voire manipulatrice, de l'être humain* »[52].

… dans le domaine des ressources humaines

Plus précisément, en matière de ressources humaines[53], il serait aisé de faire le constat que les enquêtes sont et ont été foisonnantes. Par exemple, les colloques de l'A.G.R.H.[54] et les publications associées démontrent la vitalité dans le domaine. Cependant, force est de constater que, là comme dans les autres domaines de gestion toujours dominés par le modèle anglo-saxon, les recherches en gestion[55] qui s'intéressent aux cadres expatriés font largement appel à la

---

- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris, 1977.
- MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations,* Ed. d'Organisation, Paris, 1986.
- MARCH J., SIMON H., *Les organisations,* Dunod, Paris, 1969.
- SAINSAULIEU R. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise,* Presses de la FNSP et Dalloz, Paris, 1987.
- SEGRESTIN D. *Sociologie de l'entreprise*, 3e éd., Armand Colin, Paris, 1997.

[50] CHANLAT J.F. « Vers une anthropologie de l'organisation » *in* CHANLAT J.F. (dir), 1990, *op. cit.* pp. 2-30.
[51] *Ibid.* p. 5.
[52] *Ibid.*
[53] Un des domaines des sciences de gestion.
[54] *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, réunissant les chercheurs en gestion et sociologues (siège social de l'association sous le régime de la loi de 1901, ESSEC Management Education, CNIT, 92090 Paris La Défense).
[55] BESSEYRE DES HORTS C.H., « La gestion internationale des carrières dans le contexte européen », *Revue Française de gestion,* 1991, pp. 84-88 ; BESSEYRE DES HORTS C. H.,

collecte de données par envois de questionnaires selon des échantillons « *représentatifs* ». Leur traitement fait appel à l'appareillage mathématique. Les résultats issus de ces recherches se déclinent en terme de modèles, de catégories, de pourcentages, de graphiques, d'indices, de « *mappings* »[56]. Ils se conforment ainsi aux normes de communication en entreprise et leurs formes, comparables à celles des sciences dites « *dures* », portent la preuve de leur scientificité ou plus simplement sont garantes de leur sérieux.

Par la suite, ayant recours aux mêmes codes communicationnels, les résultats[57] publiés sont aisément mobilisables par les entreprises qui, à leur tour peuvent diffuser ces messages sous forme « *prescriptive et normative* » au sein de leurs états-majors, eux-mêmes formés et familiarisés antérieurement à ce type de méthodologies. Ainsi, les actions ou programmes de recherches ordonnés et financés par les entreprises font appel en priorité à des méthodologies connues des acteurs de ce milieu (enquêtes statistiques par exemple) ou dont les modes de restitutions seront conformes aux langages dominants en milieu professionnel (rapport de consultant, d'audit-conseil). Ce qui permet de comprendre comment la notion de demande sociale, lorsqu'elle provient des entreprises, s'apparente à celle de « *demande du marché* »[58].

Ce préambule nous permet d'expliquer *a posteriori* les difficultés que nous avons rencontrées pour accéder à un terrain d'entreprise.

Quand la sociologie s'en mêle…

L'observation des actions des personnels d'encadrement dans les organisations

---

PERETTI J.M., « La réinsertion des cadres internationaux : une contrainte ou une opportunité ? », *A.N.D.C.P PERSONNEL*, n°368, mars-avril 1996, pp. 65-67 ; BOURNOIS F., *La gestion des cadres en Europe,* Eyrolles, Paris, 1991 ; CERDIN J. L, *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation,* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1, 1996 ; HUAULT I., ROMELAER P., «La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can», *Revue Française de Gestion,* n°109, 1996 ; PERETTI J.M., « Recrutement et carrière des cadres en Europe », *AGRH,* Symposium n°12, Cergy, 1991, pp. 361-364

[56] Représentation graphique de données statistiques sous forme de carte à plusieurs dimensions.

[57] Pour exemple nous nous référons à un document d'un séminaire portant sur la gestion du personnel à l'international au sein de Fin-Amor, organisé par un D.R.H. responsable de zone, qui utilise les résultats par pays de l'enquête d'HOFSTEDE G., *Culture's consequences : international differences in work related values,* CA : sage, Beverley-Hills, 1984, afin de fonder sa propre analyse de l'organisation et de proposer un plan d'amélioration de gestion du personnel. *In* SALCEDO R., The human resources approach : which one is better. A comparative analysis of American and French modes, Fin-Amor / ESSCA, Section affaires internationales, Anthropologie des affaires, lecture 13, Angers, décembre 2002 (indexation : DA :S187).

[58] VALENDUC G., VENDRAMIN P., « La recherche scientifique et la "demande sociale" », Fondation Travail-Université, ASBL, Namur, 1997, <http://uia.org/uiata/valenduc1.htm>, consultation du 22 décembre 2003

est une pratique assez rare[59] dans la démarche des sociologues[60] en France, seuls les employés ou les ouvriers ont été particulièrement étudiés. Comme le mentionne EYMARD-DUVERNAY[61], observer les « *actions* [des cadres des organisations] *comporte en effet un aspect critique. Cela revient à déconstruire la généralité d'un dispositif, en pointant les incertitudes qui ont présidé à son élaboration, les contournements dont il est l'objet et ses défaillances* ». Cette déconstruction peut être considérée par les cadres observés, comme une remise en cause de la conception de l'organisation, c'est-à-dire une évaluation critique de leurs propres œuvres par un observateur extérieur. Il s'agit d'entrer dans autant de *« boîtes noires »*[62] démarches perçues comme des menaces par le « terrain » qui sera tenté de les modifier ou d'en altérer les conditions d'observation de façon consciente ou non. Déjà, lors de notre D.E.A., nous avions constaté[63] la méfiance des responsables du personnel que nous démarchions, ou des cadres que nous interrogions ou observions. Fort[64] de cette première expérience qui nous avait amené à être évincé de notre terrain à l'issue de notre phase exploratoire, nous avions conscience des multiples handicaps que constituaient notre ancrage théorique, nos méthodes d'investigation et, bien sûr, nos objets d'observation. Si nous souhaitions obtenir une attitude favorable vis-à-vis de notre projet de la part de notre terrain, il allait devenir nécessaire de faire montre d'un effort d'explicitation et surtout que notre offre d'étude coïncide avec une demande sociale réelle de la part de l'entreprise.

---

[59] EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail,* Éditions Métailié, Paris, 1996, p. 27.

[60] Selon Evelyne JARDIN « *Le Centre de sociologie des organisations fondé par Crozier en 1961 est devenu le principal foyer de la recherche appliquée en sociologie. De nombreuses études seront menées dans des organisations publiques et privées. Il sera aussi une pouponnière de futurs chercheurs : Renaud Sainsaulieu, Jean-claude Thoenig, entre autres, y feront leurs armes… », in* JARDIN E., « La bibliothèque idéale des sciences humaines », *Sciences Humaines*, Hors-série, n°42, septembre-octobre-novembre 2003, p. 56.

[61] EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 1996, *op. cit.*, p. 27.

[62] CALLON M., LATOUR B., *La science telle qu'elle se fait,* La Découverte, Paris, 1991.

[63] Nous rapportons ici les commentaires de notre interlocuteur en entreprise, c'est-à-dire le Directeur des Ressources Humaines, qui lors d'une réunion ayant pour objet la fixation des conditions de restitution de notre étude auprès des « managers », nous a présenté une étude d'opinion dite quantitative. Elle avait été rapidement réalisée par un cabinet de consultants sur une population très restreinte de managers au sein de Scania Production Angers. Cette étude présentait de nombreux « *mappings* » et statistiques. Outre le fait que nos pré-conclusions étaient d'un intérêt sans commune mesure avec l'enquête quantitative, nous avons dû cependant fortement argumenter pour justifier le caractère scientifique de notre étude qualitative face à cette « recherche » qui avait, symboliquement, tous les attributs de la scientificité. D'autant plus qu'elle avait été favorablement accueillie par les ingénieurs, car elle donnait lieu à un traitement à l'aide d'un logiciel.

[64] Nous le pensions à l'époque.

En ce qui concerne la France, nous avions constaté que la plupart des enquêtes sociologiques[65], avec de réelles phases d'observation, furent menées principalement dans de grandes entreprises souvent à participation de capitaux publics (telles que Charbonnages de France, EDF, La Poste, RATP, RENAULT, SEITA, SNCF), correspondant au modèle français du capitalisme d'État. *A contrario*, et voulant satisfaire l'exigence de notre institution de rattachement[66], nous souhaitions tenter d'obtenir un terrain dans une grande entreprise industrielle et commerciale à capitaux privés qui ne fût ni une banque, ni une compagnie d'assurance, entreprises qui avaient, elles aussi, fait l'objet de multiples études de par leurs attitudes favorables aux enquêtes en sciences de gestion et leur organisation de type « *bureaucratique* »[67].

La quête du terrain :

Tenant compte des critères que « je »[68] m'étais imposé, un nombre restreint d'entreprises satisfaisait au cahier des charges. Rencontrée dans le cadre d'une coopération avec mon école de rattachement, une entreprise de matériel informatique japonaise installée dans la banlieue de Londres était prête à m'accueillir, je déclinai l'offre du fait de l'éloignement de mon lieu de travail principal. Je décidai alors de mobiliser mes réseaux de connaissances pour entrer en contact avec des entreprises. Je présenterai de façon détaillée les approches des trois entreprises qui ont à un moment donné répondu favorablement à mes propositions. Dans sa partie ethnographique, cette présentation a pour objectif de décrire les aléas rencontrés et les facteurs contingents menant à l'accès au terrain. Dans sa partie analytique, il s'agira de montrer dans les faits, le caractère évanescent et certainement erratique de la supposée « demande sociale ».

Bosch ?

Printemps 1999, je pris contact avec le responsable d'une usine de production filiale de Bosch SA située à Caen. Ce contact m'avait été transmis par un

---

[65] Publiées ou disponibles en littérature grise.
[66] Une école de commerce.
[67] De par leur origine, la plupart de l'encadrement supérieur (décisionnaire dans les projets de recherche en entreprise) est issu des grandes écoles françaises que ce soit d'administration ou de gestion. Comme pour le recrutement, on peut supposer que le phénomène de réseau joue également pour l'attribution des projets de recherche *(cf.* BOURDIEU P., *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps,* Minuit, Paris, 1989 ; DESJEUX D., *et alii* «*Le sens de l'autre : Stratégie, réseaux et cultures en situation interculturelle*», coll. Logique sociales, L'Harmattan, Paris, 1994).

doctorant qui avait intégré la structure et avait également connu beaucoup de soucis pour accéder à son terrain. Je préparai trois types de documents : une fiche récapitulative du projet (comportant le contexte de l'étude, les objectifs, la méthodologie, le calendrier et le budget prévisionnel), une présentation PowerPoint expliquant de façon vulgarisée ma thématique et ma démarche, un *curriculum vitæ* exhibant mon double statut d'enseignant confirmé de gestion (avec une expérience industrielle) et celui de doctorant en sociologie.

Familier des programmes de recherche, le directeur accepta de m'entendre. Intéressé par le projet, en tant qu'Allemand, il faisait lui-même partie d'un programme de mobilité internationale et il était sensible aux difficultés d'adaptation ressenties par les expatriés. Au bout de deux mois, je reçus, par téléphone, une réponse négative m'expliquant que le « siège » ne souhaitait pas cette recherche, en partie pour des raisons de restrictions budgétaires et que la recherche en ressources humaines n'était plus une priorité.

.

Fin-Amor[69], peut-être ?

Mi-septembre 1999, je sollicitai l'épouse de l'un de mes anciens élèves (que j'avais rencontrée lors d'un mariage, pendant l'été). Je l'informai de mon souhait de trouver un terrain d'investigation pour ma thèse dans une entreprise ayant un rayonnement international. Elle m'apprit qu'elle travaillait pour le service juridique d'un département de recherche de Fin-Amor. Trois jours après, elle me transmettait par courriel les coordonnées de E 01[70], en me précisant qu'elle n'avait aucun contact avec lui, mais qu'il devrait être le bon interlocuteur. Fin septembre 1999, j'envoyai mon argumentaire par courriel, puis je relançai par téléphone E 01, qui après quelques questions sur ma recherche, accepta de me rencontrer. Le 16 octobre, je reçus d'E 32, un fax laconique sans texte personnalisé qui indiquait, à l'aide d'une carte, le plan détaillé du quartier où se situent les bâtiments de Fin-Amor. Le vendredi suivant, après m'être présenté par erreur au siège imposant de Fin-Amor qui se situait à 500 m de là, je me trouvai devant l'immeuble de la Direction de l'administration des carrières internationales, bâtiment moderne (1980), au fond d'une cour, encadré par deux bâtiments classique du XIXème

---

[68] Dans cette partie, nous emploierons le pronom personnel à la première personne du singulier, afin de rendre au discours sa simplicité.

[69] Fin-Amor est le nom rendu anonyme de l'entreprise qui représente le terrain d'étude de notre recherche.

[70] E 01 fait référence à l'entretien avec la première personne de la population étudiée. L'explication des codages est présentée dans le paragraphe II, A, C, § 4 : Retranscription et traitement.

siècle. Le hall présentait une banque d'accueil, une table et trois chaises. Deux revues récentes (portant un autocollant « Fin-Amor ») étaient à disposition du public. Une hôtesse expérimentée accueillait le visiteur, elle était secondée par un vigile en costume de ville qui se tenait debout non loin d'elle. Il disposait d'un téléphone portable professionnel, utilisé en permanence. Elle me demanda la raison de ma visite ainsi que mon identité. Je lui présentai ma carte professionnelle. Elle remplit un formulaire A5 à destination de mon interlocuteur, elle mentionna mon heure d'arrivée et me précisa que E 01 devrait me le rendre signé. Elle prévint l'assistante de mon interlocuteur et m'invita à m'asseoir. Au bout de trois minutes, je fus conduit par une assistante vers E 01. Il m'accueillit très civilement. Agé d'une soixantaine d'années, il me guida vers une salle de réunion impersonnelle dans laquelle une table ronde, six chaises, un portemanteau et un paper-board constituaient le seul mobilier. Un des murs était recouvert d'une mappemonde.

Après les remerciements et les salutations d'usage, commença un long monologue de la part d'E 01 qui me laissa croire un temps qu'il n'avait pas compris l'objectif de mon entretien. Utilisant l'argumentaire que je lui avais transmis et qu'il tenait dans les mains, il déclinait des commentaires en utilisant des termes spécifiques à Fin-Amor que j'avais du mal à décoder (« T.C.N. »[71], « patron d'affaire », par exemple). Sans référentiel, j'étais inquiet et craignais de ne pouvoir répondre à ses attentes. Son discours[72] centré sur mon argumentaire me permettait de croire que cette entrevue constituait déjà un des entretiens de mon enquête et non pas une phase de négociation pour l'accès au terrain. A ce stade, rien ne laissait présager qu'il y aurait une suite. Puis, au bout de trois quarts d'heure, il m'indiqua que mon sujet pourrait intéresser certains départements de Fin-Amor. Il reprit à son compte textuellement certaines parties de mes commentaires et me confirma qu'il en parlerait en interne. Je devrais le rappeler dans trois semaines pour une réponse définitive…

Vivendi, certainement…

Au cours du même mois, un autre de mes anciens étudiants travaillant pour une filiale de Vivendi en Allemagne me transmit un fax, m'annonçant un vaste programme de recherche au sein du groupe Vivendi dont un des projets correspondait exactement à mes préoccupations (thématique interculturelle liée à

---

[71] Third Country National.

[72] Il listait notamment toutes les difficultés rencontrées par ses salariés expatriés et les mesures déjà prises pour accompagner l'expatriation au sein de Fin-Amor.

l'expatriation avec démarche sociologique). Je pris contact avec les personnes en charge du programme, qui me demandèrent de leur transmettre ma proposition. Au bout de trois semaines, je reçus une convocation pour un entretien au siège parisien de Vivendi de la part de la responsable de la mobilité internationale du groupe. Je réécrivis mes documents de présentation afin qu'ils correspondent davantage à la demande du groupe Vivendi et me présentais. Je fus reçu par deux cadres, l'un en charge du personnel et l'autre de la mobilité. Ils me firent une présentation prolongée du groupe et me demandèrent d'expliquer mon projet. Souhaitant avoir une caution scientifique, ils voulaient, avant de prendre une décision définitive, rencontrer mon Directeur de thèse pour qu'il confirme le bien-fondé de la démarche. J'organisais dans les quinze jours une entrevue, à laquelle mon Directeur participa activement. Ses références d'interventions dans les organisations, son habitude de piloter des doctorants en entreprise, ainsi que l'ampleur de certaines études menées auparavant avec les mêmes méthodes, semblèrent emporter leur assentiment. Début novembre, ils me demandèrent de modifier le budget prévisionnel afin d'inclure des déplacements supplémentaires pour mener des entretiens dans des capitales en Asie et aux États-Unis. Leur ayant précisé que j'avais pris contact également avec le groupe Danone et le groupe Fin-Amor, ils exigèrent, de plus, l'exclusivité. En effet, ils ne voulaient pas que le doctorant mène de front l'étude sur d'autres terrains d'investigation. Nous devions organiser après les fêtes de fin d'année un comité de suivi de thèse afin de programmer rapidement les entretiens de la phase exploratoire.

Heureux de ce dénouement, je prévins immédiatement Fin-Amor que je ne pourrais pas assurer la suite de mon offre de service. E 01 compréhensif me souhaita bonne chance. Je me lançai dans mes lectures pour préparer ma phase terrain. Sans nouvelles de Vivendi, le 15 janvier 2000, je pris contact auprès du responsable de personnel qui m'avait reçu, il m'annonça que tous les programmes de recherche étaient annulés et que rien ne laisser présager un revirement dans un futur proche.

Fin-Amor, heureusement !

Décontenancé, je pris acte et me convainquis de tenter de re contacter Fin-Amor, bien que je leur eusse fait faux bond deux mois auparavant. E 01 de Fin-Amor prit mon appel et après m'avoir présenté ses vœux, m'annonça qu'il n'avait pas pu avancer sur le dossier et que personne n'avait été chargé de la recherche. Fin janvier 2000, il me proposa un rendez-vous. Au cours de celui-ci, il me présenta une personne (E 02), responsable de formation faisant partie de l'éducation permanente du groupe Fin-Amor. Du fait de ses fonctions, elle était très au courant des thématiques interculturelles. C'est pourquoi E 01 proposa qu'elle fût la deuxième interlocutrice privilégiée. A deux voix, ils expliquèrent leurs sujets de préoccupations actuelles et précisèrent leurs attentes au regard de ce type d'enquête.

E 01 avait diffusé le projet de recherche dans différents services. Le directeur général du groupe des relations humaines en fut mis au courant. Par la personne de l'éducation permanente, il demanda à ce que je le rencontre. Dans un bref exposé, je lui présentai le principe de l'enquête. Il acquiesça, précisa qu'il s'agissait d'un sujet qui l'intéressait particulièrement, sur lequel il fallait être vigilant. Il demanda expressément à E 02 de le tenir au courant de l'avancée des travaux et indiqua qu'il voulait être informé des résultats.

Dans la pratique, nous avons pu constater que lorsqu'il y a une réelle demande sociale, l'accès au terrain est fortement facilité. Dans notre cas, elle fut confirmée par trois interlocuteurs différents : un directeur des carrières internationales, qui souhaitait améliorer les prestations de Fin-Amor aux expatriés, un responsable de formation, qui devait élaborer des programmes de formation pour accompagner la politique de mobilité internationale en préparation et enfin un directeur général, dont l'influence réelle et le pouvoir symbolique permettaient d'obtenir un « sésame » que seul je n'aurais jamais obtenu.

Ainsi, multiplicité des interlocuteurs, multiplicité des fonctions, multiplicité des niveaux hiérarchiques sont des marqueurs positifs de cette demande sociale. Cependant, nous avons aussi constaté qu'elle est erratique.

Au cours de ce processus de recherche et de présence en entreprise, qui peut nécessiter plusieurs années, aucun interlocuteur n'est stable. E 01, qui fut à l'origine de mon entrée chez Fin-Amor, quitta le groupe pour un départ en retraite fin 2001. De même, le responsable de la politique de mobilité internationale changea deux fois. Je sollicitais alors la création d'un comité de pilotage de la

thèse composé de cinq personnes afin de pallier la personnalisation des rapports avec l'institution observée. Enfin, d'origine plurielle, la demande sociale peut également évoluer, diminuer ou s'amplifier, et provenir de nouveaux acteurs auxquels je n'avais *a priori* pas pensé. Ainsi, la personne en charge de l'organisation de la plupart de nos entretiens, assistant à la Direction des carrières internationales, était, lors de mon arrivée, en train de mener une enquête dont les objectifs avaient des points communs avec les miens. Elle questionnait l'ensemble des filiales de Fin-Amor, afin de pouvoir construire un outil d'aide à l'information des expatriés (site intranet d'information). Au début de nos investigations, nous avons décelé une certaine circonspection de sa part. Nous avons donc décidé de l'informer systématiquement de nos travaux afin qu'elle en comprenne l'ampleur et l'intérêt. Ce dialogue, cette diffusion au fur et à mesure des informations utiles pour mon interlocuteur, a permis d'engendrer une collaboration accrue de sa part et un intérêt au projet. Sa propre compréhension de mes objectifs m'a permis de transformer des relations sous contraintes hiérarchiques de pouvoir à celles de collaborations positives conscientes. Ainsi, lors de l'enquête de fond, cette personne m'a proposé de nouveaux terrains d'investigation que je ne pouvais pas connaître et qui me permettaient des observations participantes riches. Jusqu'alors, il m'était très difficile d'obtenir « la clef » de telles situations. Je donnerai pour exemple la participation à des soirées réunissant l'ensemble des expatriés parisiens de Fin-Amor, les soirées appelées « Happy hours »[73]. Cet effort d'explication des différentes phases de l'enquête a donc permis de débloquer des situations, de favoriser l'accès à de nouvelles « zones » du terrain et de susciter une demande sociale supplémentaire en tant qu'intérêts biens partagés.

Préliminaire à l'enquête exploratoire, nous avons exposé les différentes tractations et aléas qui nous ont permis d'accéder à un terrain. Nous pensons en avoir vécu un large échantillon, allant du refus aux atermoiements aporétiques, avant de déboucher sur un accord sérieux. Outre la longueur s'évaluant en mois d'attentes, et de multiples contretemps, nous avions franchement sous-estimé ces dimensions qui rendent les terrains inaccessibles ou fermés. Même en cas de demande sociale réelle (Bosch et Vivendi), elle s'avère incompatible avec les craintes d'une hiérarchie peu encline à laisser le libre champ au chercheur.

---

[73] Développé dans : II, B, § 3, a, 3 : Happy hours : rassemblement de pairs.

Ainsi, pour des questions multidimensionnelles, comme celle de l'adaptation des cadres à des contextes culturels différents, la demande sociale existe bien en entreprise. Elle se traduit par le constat d'un pourcentage élevé d'expatriations échouées. De préoccupation latente de la part des responsables de la mobilité internationale, qui intuitivement la considèrent comme un problème complexe à résoudre, à un objectif clairement exprimé de réduction des échecs, de la part de leur hiérarchie, il existe un fossé non comblé à ce jour. L'expérience de notre propre recherche de terrain nous a convaincu que les investigations qualitatives dans les organisations sont perçues par les responsables d'entreprise comme perturbatrices[74]. A leurs yeux, elles sont synonymes d'intrusion dans les organisations sur des sujets « sensibles » qui touchent obligatoirement aux personnes, aux politiques de gestion du personnel, à l'équilibre social, à l'application des réglementations du travail. Par la suite nous verrons que, lors de l'enquête, les chercheurs ne sont jamais considérés de façon neutre par les parties en présence, mais qu'ils seront réputés soumis aux intérêts particuliers, que ce soit en interne (ceux de l'organisation, ceux de la hiérarchie), ou bien en externe (ceux de la concurrence, ceux des syndicats de salariés ou bien de ceux plus généraux liés aux organisations politiques).

En conséquence, un chercheur en sciences sociales proposant un projet de recherche en entreprise avec des méthodes ethnographiques est *a priori persona non grata*. Il devra faire preuve de pédagogie et de beaucoup de patience pour faire émerger la « *demande sociale latente* »[75], non assouvie par le marché, et de faire accepter son statut, sa présence et son action par un processus de « *bricolage* » au jour le jour de négociations et renégociations de sa légitimité au sein de l'organisation productive.

Après avoir exprimé les problèmes liés à la demande sociale et ceux induits par l'obtention de l'accès à un terrain, nous aborderons désormais l'explication du format de la recherche menée et de son objet d'étude.

---

[74] Pour une revue de la littérature sur le sujet, consulter PLA MEVEL N., *L'influence des éléments interculturels dans les pratiques managériales d'une entreprise franco-suédoise : résultats d'une étude exploratoire*, Thèse de doctorat de sociologie, Université Paris V, Sorbonne, Paris, 2001.

[75] VALENDUC G., VENDRAMIN P., 1997, *op. cit.*

B. FORMAT DE LA RECHERCHE ET L'OBJET D'ETUDE

Afin de confirmer les thèmes de recherche émanant de la demande sociale sur les difficultés ou les dysfonctionnements liées à la pratique de la mobilité internationale, que ce soit pour l'organisation ou pour les individus concernés, nous avons mené, dans une démarche inductive, une enquête exploratoire[76] dans l'entreprise. A l'issue de celle-ci, nous avons été en mesure de sélectionner des axes, tous liés à l'expatriation, qu'il convenait d'approfondir lors de la phase d'enquête de fond.

Avant de décrire l'expatriation telle qu'elle est pratiquée dans le groupe Fin-Amor, il s'avère nécessaire d'en définir les différentes acceptions usuelles ou techniques et plus particulièrement celle que nous retiendrons tout au long de cette étude. Puis, nous exposerons en quoi le groupe Fin-Amor, qui nous a permis l'accès à notre terrain d'investigation, est un contexte d'intérêt pour mener une étude sur l'internationalisation des ressources humaines. Nous dresserons alors plus particulièrement une typologie des cadres expatriés à partir de données statistiques. Enfin, dans un but propédeutique, nous décrirons de façon synthétique les différentes phases du processus qui amène un cadre de chez Fin-Amor à vivre une expérience d'expatriation, avant de les développer dans les parties ethnographiques[77].

§ 1. Expatriation versus *mobilité : définition*

Les recherches effectuées sur le terme « *expatriation* » font apparaître de nombreuses significations. Son étymologie provient du radical « expatrié » ; il s'agit de la combinaison *d'ex* (« hors de ») et de *patrie* (« le pays du père ») ; son premier emploi[78] remonte au XIVème siècle. BOUTILLIER, dans la *Somme rurale*, en expose deux acceptions[79] : l'une est d'être absent du pays natal, l'autre est d'être exilé ou banni de son pays.

Selon le dictionnaire le *Grand Robert, «* s'expatrier », c'est *«quitter sa patrie pour s'établir ailleurs ».* Dans son ouvrage sur l'expatriation, CERDIN souligne « *cette*

---

[76] Dont le descriptif épistémologique et méthodologique sera traité en partie II, B, Les principes d'observation et les méthodes d'investigation employées.

[77] Voir IV : Une ethnographie de l'expatriation.

[78] BOUTILLIER, *Somme rurale*, 78v°, 1395, p. 63 *in LA CURNE DE SAINTE PALAYE J. B., L'Atelier historique de la langue française Dictionnaire,* CD-ROM, texte intégral, *Ed. Marsanne, Redon,* 1999.

référence à la patrie, que la même source définit comme : “nation, communauté politique à laquelle on appartient ou à laquelle on a le sentiment d’appartenir ”, et qui *confère à l’expatriation une connotation* “nationaliste.” » [80]. Il précise ensuite que le terme « mobilité », d’un usage plus contemporain, donne l’impression d’une plus grande neutralité. Avec lui, nous considérons qu’il joue une fonction édulcorante voire lénifiante du processus. Néanmoins, le terme mobilité recouvre des significations plus larges, notamment en matière de gestion des carrières professionnelles[81]. Ces multiples significations le rendent moins précis et dissimulent les phénomènes auxquels nous nous sommes particulièrement intéressés dans notre étude, dont le terme expatriation contient encore le sens. A savoir que s’expatrier consisterait bien à « *quitter le lieu de ses racines, de ses origines pour aller vers des ailleurs, chez les autres »*[82]*.* Le terme « mobilité », dont le champ sémantique positif l’associe à celui de flexibilité et même d’efficacité, est plus conforme aux tendances et aux usages managériaux actuels. En perdant la substance significative de la notion d’expatriation, il participe d’une non prise en compte —voire d’une occultation— des éventuelles difficultés ressenties et vécues par les cadres lors de leur affectation à l’étranger.

Les critères de qualification des situations de mobilité internationales étant multiples, il est important de remarquer qu’au niveau international « *les entreprises utilisent souvent indifféremment les termes de détachement et d’expatriation. Une grande confusion existe à cet égard »*[83]. De même, au regard du droit du travail français, il n’existe aucune définition[84] précise permettant de discriminer les termes. En revanche, le droit de la Sécurité sociale les définit et les différencie.

---

[79] *« Expatriez s’entendent en deux manières ou pour les absens du pays ou pour les exilez et bannis. »*

[80] CERDIN J. L., 2002, *op. cit.* p. 3.

[81] Dans le domaine de la gestion, le terme de mobilité (passage d’une situation à une autre) est généralement suivi d’un qualificatif qui lui précise son acception. Ainsi, il faudra considérer la mobilité géographique (qui se déclinera en nationale ou internationale), la mobilité à l’intérieur ou entre des organisations, la mobilité professionnelle (inter fonctions ou horizontale, hiérarchique ou verticale, ou la mobilité en terme de pouvoir informel (mobilité radiale) qui permet de perdre ou de gagner de l’influence, *cf.* CERDIN J. L., *L’expatriation,* Éditions d’Organisation, 2ième édition, Paris, 2002, pp. 2-3.

[82] CERDIN J. L., 2002, *op. cit.* p. 4.

[83] ÉDITIONS LEGISLATIVES, « Le contrat de travail international », *in Dictionnaire permanent social,* octobre 1999, Feuillet 196, p. 2099.

[84] L’article R. 320-5 du Code du travail français précise que « *tout salarié exerçant son activité professionnelle dans un ou plusieurs États autres que la France et dont le contrat de travail est soumis à la législation française »* est considéré comme expatrié (*in* COLLARD F., *Le guide de l’Europe sociale,* Éditions Liaisons, Paris, 1999, p. 135).

Dans ce cadre, la durée de mise à disposition à l'étranger et l'affiliation au régime de Sécurité sociale permettront de distinguer les deux notions[85].

La notion d'expatriation selon le droit de la Sécurité sociale française[86]

En droit de la Sécurité sociale, est un expatrié celui qui ne bénéficie pas ou plus du régime français de protection sociale. Ainsi, l'expatrié se définit généralement comme :

- un salarié envoyé à l'étranger pour une durée longue,
- un salarié qui n'a plus ou peu de lien direct de subordination avec l'employeur français. Il n'est plus compté dans l'effectif de l'entreprise d'origine, sa rémunération est généralement fixée par l'entreprise d'accueil,
- un salarié non résident français sur le plan fiscal.

La notion de détachement selon le droit de la sécurité sociale[87]

Si la notion de détachement n'apparaît pas en tant que telle dans le Code du travail français, elle est bien définie en matière de Sécurité sociale.

Le salarié détaché est celui qui est envoyé à l'étranger pour une durée limitée (d'un à six ans selon le pays) par une entreprise ayant son siège social en France, et qui continue à être payé par son employeur d'origine, lequel verse au régime de Sécurité social français l'intégralité des cotisations sociales afférentes au salarié.

Dans le cadre de notre étude, nous comprendrons par expatrié toute personne envoyée à l'étranger par le groupe Fin-Amor pour une durée temporaire. Les termes d'expatriation, de transfert international ou de mobilité internationale seront utilisés de manière substituable pour représenter la mobilité internationale temporaire intra-organisationnelle (dans le groupe Fin-Amor).

En revanche, les termes « *affectation* » ou « *affectation internationale* » seront utilisés dans le sens d'un « transfert international » d'un pays à un autre ou bien de « *mouvement* ». Ce dernier pouvant survenir pour la première fois dans le contrat de travail (première expatriation) ou bien au cours du contrat d'expatriation comme deuxième ou énième transfert. En conséquence, en terme de

---

[85] ÉDITIONS LEGISLATIVES, 1999, op. cit, p. 2098.
[86] *Ibid.* p. 2098.
[87] VERON J.J., « Détachement », *in Dictionnaire permanent social,* Éditions Législatives, octobre 1998, p. 2078.

comptabilisation statistique, le nombre d'expatriés sur une même période peut être stable, alors que le nombre d'affectations peut varier à la baisse ou à la hausse.

§ 2. Un groupe en phase d'accélération d'internationalisation

Multinationale d'origine et de capitaux français, Fin-Amor[88] réalise un chiffre d'affaires dépassant[89] les 14 milliards d'euros en 2003[90], avec un résultat net présentant des taux de croissance à deux chiffres et ce depuis plus de 18 années consécutives. Les dividendes proposés à l'assemblée des actionnaires s'élèvent à plus d'un demi-milliard d'euros pour l'année 2002, avec une progression de 18,5% par rapport à l'année précédente. 85% de son chiffre d'affaires est réalisé hors de France.

En 2003, elle emploie 50.491 collaborateurs[91] de 98 nationalités différentes, dans le monde entier, dont 14.000 salariés dans les sites de production. Fin 2002, le nombre de cadres s'élève à 12.612, soit 25% de l'effectif mondial.

Dans un souci de confidentialité, nous n'exposerons pas de données de contexte relatives aux secteurs d'activité sur lesquels elle agit, aux produits qu'elle produit et distribue, aux marchés qu'elle occupe. Nous préciserons simplement qu'il s'agit d'une activité industrielle avec un pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la recherche variant de 1,3 à 3%[92] du chiffre d'affaires consolidé annuel, lors des cinq dernières années. Cette recherche lui permet de déposer environ 365 brevets par an, soit un par jour.

Fin-Amor a conforté sa présence à l'étranger lors des sept dernières années, en partie grâce à des acquisitions et une politique de « *mondialisation de ses marques* » [93]. Elle est désormais présente sur les cinq continents, dans 150 pays

---

[88]L'ensemble des données provient soit du site internet de Fin-Amor <http://www.fin-amor.com>(consultation du 24 novembre 2003), soit du bilan social 2003.

[89] Dans un souci de confidentialité, exigé par le comité de suivi de thèse, nous ne publions pas de montant précis. Néanmoins les informations ont été triangulées afin d'obtenir un taux de saturation des données satisfaisant. Ainsi, le croisement et la comparaison de sources officielles (bilan social annuel), presse professionnelle, publications internes et externes de Fin-Amor devaient aboutir à des données stables et cohérentes pour pouvoir être mentionnées.

[90] Fin-Amor, <http://www.fin-amor.com/fr/press-room/full_article.asp ?id_Art=4956&id_ sousrubrique =&>, consultation du 24 novembre 2003.

[91] Fin-Amor, <http://www.fin-amor.com/fr/carriere/Fin-Amor/fiche_hr.asp>, consultation du 24 novembre 2003.

[92] Soit 469 millions d'euros en 2002.

[93]Par souci de confidentialité de la firme, nous ne pouvons pas mentionner la source. En effet . le nom réel de Fin-Amor apparaît en clair dans l'article de presse cité.

et dispose de 283 filiales dont 46 usines dans le monde[94]. Enfin, 70%des effectifs du groupe sont basés hors de France[95].

Nous allons montrer que Fin-Amor, le terrain d'investigation, est bien une multinationale en phase d'accélération d'internationalisation qui, selon le modèle d'ADLER et FARIBORZ[96], se situe entre le stade « 3 » (dit de « *gestion multinationale* ») dans lequel l'entreprise gère des impatriés (cadres des filiales venant étoffer les équipes de la maison mère) et envoie des cadres à haut potentiel dans les filiales[97], et le stade « 4 » (dit de « *gestion mondiale* »), dans lequel nous observons la présence d'une variété de nationalités au sein du comité de direction. Dans cette dernière phase, le modèle fait obligation d'avoir une expérience internationale significative pour atteindre le sommet de l'organisation (sommet stratégique) ; on parle alors d'une gestion de réseau global.

§ 3. Typologie des managers expatriés chez Fin-Amor

Lors de la phase initiale de nos travaux, nous avons eu la possibilité d'accéder à une série de données statistiques[98] internes fournies par la Direction des carrières internationales. Nous allons en exposer les éléments principaux. Il s'agit de l'analyse de notre population potentielle, dans laquelle nous avons puisé la majorité de nos interlocuteurs pour nos entretiens de la catégorie « expatriés ».

a) Approche statistique

Les critères de segmentation sont ceux retenus par la Direction des carrières internationales. Issus d'une base de données de gestion des expatriés, ils sont déterminés par leur incidence sur les contrats d'expatriation chez Fin-Amor, les données obtenues n'ont donc pas fait l'objet d'une enquête spécifique de la part

---

[94] Site Internet de Fin-Amor, consultation du 22 mai 2001. Toujours dans un souci de confidentialité, la mention des sources provenant de documents internes et externes de Fin-Amor ne sera jamais exhaustive. Elle ne permettra donc pas une traçabilité parfaite des informations avancées.

[95] Par souci de confidentialité de la firme, nous ne pouvons pas mentionner la source. En effet . le nom réel de Fin-Amor apparaît en clair dans l'article de presse cité.

[96] ADLER N., FARIBORZ G., *A strategic approach to international human resources management, International Management research-Looking to the future,* De Gruyter, 1993, cité *in* BOURNOIS F., DEFELIX C., RETOUR D., « Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse », *Revue de gestion des ressources humaines*, ESKA, n°38, novembre 2000, pp. 158-171.

[97] Le nombre de pays accueillant des filiales est en augmentation.

[98] D.A. 188 S : *Statistiques expatriés Fin-Amor 2001*, Direction des carrières internationales, 2002.

de la Direction des carrières internationales et nous n'avons pas eu l'autorisation de recenser d'autres éléments que ceux retenus légalement par Fin-Amor.

Les expatriés (données de 2001) :

Avec des effectifs totaux s'élevant, fin 2001, à 48.000 salariés, dont 11.695 cadres, la population étudiée est constituée de 450 personnes ayant le statut d'expatriés au sein de Fin-Amor . Ces expatriés représentent 3,85% des effectifs de cadres[99] (ce nombre ne tient pas compte des salariés socialement expatriés[100], mais dont le statut est celui d'un salarié de droit local[101]). Compte tenu de la masse salariale totale et de la forte image internationale du groupe Fin-Amor, ce nombre peut paraître faible aux observateurs extérieurs. Il est cependant en forte progression : il a augmenté de 32% en quatre ans, passant de 340 expatriés en 1998 à 450 en fin 2001, avec un taux de progression moyen annuel de 10%.

Les affectations (données de 2001) :

La seule notion d'expatriation ne permet pas d'englober et de comprendre l'activité à l'international des ressources humaines. Il est nécessaire de considérer le nombre d'affectations, c'est-à-dire le nombre de mouvements, de changements de pays d'activité pour les salariés de Fin-Amor. En 2001, la Direction des carrières internationales eut à gérer 155 affectations à l'étranger. Lorsque l'on prend comme lieu de référence le siège social de Fin-Amor, c'est-à-dire la France, ces affectations comprennent trois modes d'expatriation. Ainsi la typologie utilisée à l'intérieur du groupe Fin-Amor recouvre trois cas de figure *:*

- celui d'expatrié : salarié français envoyé hors de France,
- celui d'impatrié : salarié étranger accueilli en France,
- celui de « *Third Country National* » (T.C.N.) : salarié non français, originaire (de nationalité d'un pays tiers) d'un pays « N » envoyé par Fin-Amor dans un pays « Z ».

Le nombre d'affectations est également en forte progression : il est passé de 90 en 1996 à 155 fin 2001, soit une augmentation de 72%.

---

[99] 1% des effectifs totaux (cadres et non cadres en 2001).
[100] C'est-à-dire qui ne travaillent pas dans leurs pays d'origine.
[101] Ainsi un salarié originaire d'un pays « A », recruté par Fin-Amor directement dans un pays d'activité « B », ne possèdera pas le statut ni les avantages d'un expatrié. Néanmoins, il aura vécu précédemment ou vivra également les processus liés à son adaptation dans le nouveau pays

Comparées à la gestion courante des contrats d'expatriation, les affectations représentent une masse de travail importante pour la Direction des carrières internationales.

Répartition par sexe (données de 2001) :

En 2001, Fin-Amor comptait 95 femmes expatriées pour 352 hommes (soit respectivement 21% de femmes contre 79% d'hommes). Loin de la parité qui est atteinte dans la répartition de cadres femmes-hommes dans les effectifs globaux, (elle est à peu près stable depuis trois ans et se situe autour du rapport 51% de femmes cadres pour 49% d'hommes cadres), l'expatriation concerne pour une large majorité les hommes.

Tranches d'âge (données de 2001) :

Fin 2001, 59% des expatriés se situaient dans la trentaine. Ce taux chute considérablement dans la tranche suivante, la quarantaine ne concerne que 20% des expatriés. De même les moins de trente ans ne constituent que 12% de la population. Ces chiffres sont conformes à la politique et aux choix de Fin-Amor car nous verrons que l'expatriation est rarement proposée à un cadre avant 3 à 5 ans d'ancienneté. Enfin, les plus de 50 ans ne représentent que 10% des expatriés.

Situations familiales (données de 2001) :

Sachant que la politique de mobilité de Fin-Amor tient largement compte de la situation familiale des expatriés (conjoint, enfants, scolarité, indemnités de transport, logement…), on observe que la majorité des expatriés sont mariés (66%) dont 15 % sans enfant. Parmi les personnes mariées, ce sont les expatriés ayant un ou deux enfants qui sont les plus nombreux (36%). Les expatriés ayant plus de quatre enfants ne représentent que 5% de la population. Nous verrons d'ailleurs que le critère de « couple » retenu par Fin-Amor est plus large que celui de l'union officielle par le mariage (vie maritale, PACS…).

Nationalités, **origines géographiques et affectations** (données de 2001) :

51% des cadres expatriés sont « *non français* »[102]. Les cadres de nationalité française sont largement représentés à l'expatriation, ils constituent 49,5% des effectifs soit 221 expatriés.

Viennent ensuite les Allemands (28) pour 6,26%, les Britanniques (28) également pour 6,26 %, les Italiens (24) pour 5,36%, les Belges (16) pour 3,57% et les

---

d'activité. Lors de nos entretiens, nous avons interviewé deux cadres appartenant à cette catégorie.

[102] *Dixit* D.A. 188 S : *Statistiques expatriés Fin-Amor 2001*, Direction des carrières internationales, 2002.

Espagnols (13) pour 2,90%. Puis 42 nationalités sont représentées avec des effectifs allant d'un à sept individus.

Le tableau suivant exprime en nombre et en pourcentage les origines par zone géographique des expatriés et leurs destinations d'affectation.

Origines et destinations des expatriés

Sources : d'après les chiffres fournis par la Direction des carrières internationales de Fin-Amor (avril 2002).

Zones géographiques Fin-Amor	Nombre d'expatriés originaires d' :	%	Nombre d'expatriés détachés en :	%	Solde
Afrique et moyen orient	9	2,01	22	4,92	+ 13
Amérique du Nord[103]	13	2,91	45	10,07	+ 32
Amérique du sud[104]	17	4,92	56	12,53	+ 39
Asie	22	3,80	61	13,65	+ 39
Europe	382	85,46	257	57,50	- 125
Dont la France	***221***	***49,44***	***119***	***26,62***	***- 102***
Asie australe[105]	4	0,90	6	1,33	+ 2
Total	**447**	**100**	**447**	**100**	**0**

Ce tableau permet d'une part, de constater la forte majorité d'Européens parmi les expatriés de Fin-Amor (la France représentant à elle seule la moitié des effectifs totaux), et d'autre part, que les affectations à l'expatriation accompagnent les zones de développement de l'activité de Fin-Amor à savoir l'Asie, l'Amérique du Sud et l'Amérique du Nord. L'Afrique (comprenant le Moyen Orient) et l'Asie australe restent marginales.

Lorsque l'on totalise l'ensemble des expatriés originaires de l'Union européenne (fin 2001), on constate qu'ils atteignent 80,31% des effectifs alors que les expatriés originaires des U.S.A. (zone démographique de taille comparable) ne représentent que 2,23% de cette population. Ce chiffre confirme la difficulté exprimée par la Direction des carrières internationales à faire se déplacer les

[103] Etats-Unis d'Amérique et Canada.
[104] Amérique centrale et du Sud.
[105] Australie et Nouvelle Zélande.

Américains de leur pays d'origine, alors qu'un de ses objectifs est d'augmenter la part des Américains dans les effectifs expatriés.

Répartitions des expatriés par fonction[106] (données de 2001) :

Selon la terminologie du groupe, l'expatriation concerne principalement le « *domaine de compétence du management général* »[107]. En effet, 172 expatriés sur 447[108] (soit 38% des effectifs) occupent, pour les plus nombreux, les « *fonctions* »[109] de direction. Le domaine du marketing suit avec 104 expatriés[110], soit 23% des effectifs. Les métiers de la gestion financière occupent 45 expatriés[111], soit 10% des effectifs. L'industrie atteint le même score. Les commerciaux[112] n'occupent que la cinquième place, avec 5% des expatriés. Enfin, six domaines de compétence, à savoir celui « Opération »[113], celui de la recherche[114], celui des ressources humaines[115], celui de la communication, celui des fonctions juridiques et celui de la logistique commerciale, totalisent le solde, c'est-à-dire 59 expatriés, soit 13% des effectifs.

En conclusion, les fortes proportions historiques de Français dans les rangs d'expatriés (49% des expatriés sont français) ainsi que celle de la France comme destination d'affectation principale (26% des expatriés sont affectés en France) nous conduisent à proposer deux portraits-types d'expatriés fin-amoriens fondés sur les régularités. Le premier aurait les caractéristiques suivantes : un homme, de nationalité française, âgé de 35 ans, marié avec deux enfants, travaillant aux Etats-Unis d'Amérique[116] avec une responsabilité de patron d'affaire. Le second, aurait les mêmes caractéristiques hormis la nationalité et le lieu de travail. Il serait soit allemand, soit britannique et son lieu d'affectation serait la France.

---

[106] Afin d'alléger le propos nous présentons en annexe G le détail de la répartition des expatriés par fonction (données 2001).
[107] *Dixit* D.A. 188 S : *Statistiques expatriés Fin-Amor 2001*, Direction des carrières internationales, 2002.
[108] Directeur de division (62 expatriés), directeur général (34 expatriés), directeur général d'affaire (31 expatriés), directeur général de filiale (26 expatriés).
[109] *Ibid. note 105*.
[110] Directeur marketing (33 expatriés), coordinateur marketing de zone (17 expatriés), chef de produit (16 expatriés), chef groupe de produits (13 expatriés).
[111] Directeur administratif et financier (16 expatriés), contrôleur de gestion (21 expatriés)…
[112] Directeur commercial général (5 expatriés), responsable de zone export (2 expatriés)…
[113] Chef de projet informatique (6 expatriés), le responsable de services généraux (1 expatrié)…
[114] Directeur de département recherche (3 expatriés), responsable de recherche et développement (2 expatriés)…
[115] D.R.H. (5 expatriés), responsable de formation (4 expatriés)…
[116] Avec 43 expatriés en 2001, les États-Unis d'Amérique représentent la première destination chez Fin-Amor.

b) Évolutions récentes : une internationalisation confirmée

Outre son champ d'activité, ses marchés, nous venons de voir que l'évolution récente de la démographie de l'entreprise comporte les caractères d'une forte internationalisation (+ 32% d'expatriés en 4 ans et + 72% d'affectations à l'étranger en 5 ans). Autres critères du modèle d'internationalisation, considérons rapidement la direction du groupe et la constitution de son actionnariat.

Le groupe centenaire Fin-Amor fut créé en France. Depuis sa fondation, tous ses P.D.G. ont été français, avec une très forte identité française revendiquée[117]. A la fin des années 80, un P.D.G. d'origine étrangère fut nommé. En 2003, il dirige toujours le groupe sous le contrôle d'un actionnariat[118] restreint à majorité française, mais dans lequel un investisseur étranger est fortement présent.

Enfin, en matière de recrutement, Fin-Amor affirme catégoriquement son caractère international. Son site internet[119] évoque largement le Vice-Président du groupe en charge de la Direction générale des relations humaines qui parle d'ouverture et de la nécessité des origines différentes[120]. De même, les dossiers de candidature disponibles sur leur site internet comportent une rubrique obligatoire qui permet de renseigner Fin-Amor sur l'expérience internationale du candidat, qui doit également préciser s'il a déposé sa candidature dans une autre filiale et dans quel pays. Enfin, selon les rubriques du questionnaire, le candidat peut mentionner jusqu'à six langues parlées, en précisant pour chacune d'elle le niveau de pratique.

L'analyse des éléments quantitatifs, comme ceux qualitatifs, confirme bien, d'une part, que selon le modèle d'ADLER et FARIBORZ[121], le stade d'internationalisation

---

[117] Tout au long du XXème siècle, par bien des aspects, l'histoire du groupe est fortement liée à celle de la République française (*cf.* les deux ouvrages publiés en librairie, dont nous nous sommes engagés à ne pas révéler la source précise, par souci de confidentialité de la firme Fin-Amor. En effet dans les deux titres des livres le nom réel du groupe étudié apparaît en clair).

[118] Structure du capital selon le rapport du commissaire aux comptes « Fin-Amor », janvier 2000.

[119] Fin-Amor, « rubrique carrière/politique, faq.asp : entretien, dialoguez avec notre Vice-président », <www.fin-amor.com.fr>, consultation du 11 mai 2001.

[120] Répondant à une question sur la façon dont on évolue à l'international dans une société de « *racine française* » [*dixit*], le Vice-président du groupe en charge de la Direction Générale des relations humaines affirme : *« Vous pourriez être allemand, grec, indien… ou français, cela aurait été équivalent, car s'il n'y a pas chez Fin-Amor de discrimination en fonction du diplôme, il n'y en évidemment pas non plus en fonction de la nationalité. Au contraire. Certes, Fin-Amor est une entreprise française et la signature " Paris " est importante pour nos marques. Mais cette culture d'entreprise s'est enrichie des apports d'autres cultures* […] *» (ibid.).*

[121] ADLER N., FARIBORZ G., 1993, *op. cit.*

de Fin-Amor se situe bien entre la phase 3[122] et 4[123], et d'autre part, que ce mouvement d'internationalisation est sans précédent pour la firme.

C'est pourquoi, nous sommes fondé à considérer le groupe Fin-Amor comme un objet et un terrain d'investigation convenable pour mener une étude monographique. En effet, cette entreprise offre des situations d'observation variées et nombreuses. Sa taille, son rôle dans l'économie nationale, le nombre de personnes « gérées », l'ampleur du champ d'action international représentent un intérêt objectif, dépassant le caractère anecdotique d'une étude de cas singulière. Le mode d'organisation ayant cours, les techniques de gestion employées, les comportements des acteurs en font un laboratoire de pratiques contemporaines significatives dont l'observation et l'analyse constituent un enjeu scientifique réel.

§ 4. Du repérage du futur expatrié… à son affectation à international

Il est possible de décrire en plusieurs phases le processus qui mène à nommer dans une nouvelle affectation à l'international, à l'intérieur du groupe Fin-Amor, les cadres à haut potentiel (description de la mobilité internationale) :

- Phase amont d'acquisition d'expérience réussie,
- Phase de repérage du cadre à « haut potentiel »[124],
- Phase d'émergence des besoins et des négociations,
- Phase de décision et d'administration de la mobilité.

Ce schéma linéaire donne lieu à de multiples étapes intermédiaires faites de médiations, de négociations et de procédures que nous décrirons[125] dans le détail, mais que nous résumons brièvement ici, afin de saisir dès à présent l'objet de notre étude.

a) Phase amont d'acquisition d'expérience réussie

Lors de sa prime expérience[126], le cadre sera l'objet d'évaluations formelles, décrites comme « entretien annuel »[127] par ses supérieurs hiérarchiques

---

[122] Phase 3 : de gestion internationale.
[123] Phase 4 : de gestion mondiale.
[124] Définition complexe et ambiguë à laquelle nous consacrerons un développement ultérieur.
[125] *Cf.* IV, A : l'expatriation du point de vue de l'organisation.
[126] Avant de partir à l'étranger, cette période peut durer en moyenne entre 1 et 5 ans d'activité chez Fin-Amor.

opérationnels[128] (N+1[129] et N+2), donnant lieu à des comptes rendus. E 02[130] explique :

> *« Même si, dans un premier temps, on va vous laisser peut-être pendant les trois ou quatre premières années dans votre division, ou dans votre affaire ou dans votre pays. Il n'empêche que vous ferez partie d'un pool de gens dont on peut discuter au niveau du groupe. »*[131]

Ainsi, le futur cadre expatrié aura été reconnu comme compétent dans son domaine, et ce, généralement dans son pays d'origine, par la filiale qui l'avait initialement recruté. E 02 se remémore ses premières années chez Fin-Amor :

> *« Je me souviens, arrivé au labo, on m'a dit :* " Écoutez, tant que vous n'avez pas cinq ans d'ancienneté au labo, vous ne comprenez rien ! " *»*[132]

Les compétences et les qualités managériales des cadres sont essentiellement évaluées par rapport à leurs résultats et leur aisance dans le poste (les résultats seront comparés aux objectifs négociés et exposés dans les entretiens annuels et formalisés ensuite par les budgets de moyens alloués).

b) Phase de repérage des cadres à « *haut potentiel* »

Outre ces évaluations formelles, le cadre sera également l'objet d'évaluations informelles :

> *« Les critères ne sont pas aussi clairement définis, en tous les cas ils n'ont jamais été écrits ni formalisés, donc tout ça se fait un peu oralement et ça se transmet d'initié à initié* […]. [Les critères] *ne sont pas les mêmes d'un D.R.H. à l'autre. »*[133]

---

[127] Parfois, des entretiens intermédiaires (de demi-année), moins formels, dits de « *feed-back* » peuvent avoir lieu pour les cadres récemment nommés (E 02, p. 9). Nous développerons ces points ultérieurement (*cf.* IV, A, § 2 : sélection de l'expatrié de l'évaluation à la cooptation).

[128] Le terme « supérieur hiérarchique opérationnel » s'entend ici comme le responsable d'une entité délimitée (usine, laboratoire, marque, marque dans un pays…) qui gère souvent son propre compte d'exploitation, possède une forte autonomie (gestion d'équipes « multifonctionnelles ») et qui définit ses propres axes de développement. Telle que nous venons de la résumer, cette notion correspond au terme de « *patron* » du langage usuel du groupe Fin-Amor (E 02, p. 10).

[129] Par convention, la lettre « N » représente le niveau hiérarchique du salarié concerné. N+1 représentera l'échelon supérieur direct du salarié étudié, N+2, deux échelons et ainsi de suite.

[130] Dans un souci d'anonymat, de classement rapide et de traçabilité, tous les entretiens des personnes interviewées faisant partie de notre population d'étude, de même que les rapports d'observation sont répertoriés sous un numéro de code, composé d'une lettre (« E » pour entretien, « O » pour observation) et d'un nombre ordinal. Chaque citation est « traçable » par une note de bas de page désignant l'entretien ou l'observation auquel on se réfère. Ainsi « *E 21, p. 14* » renvoie à l'entretien n° 21 et à la page 14 de sa transcription.

[131] E 02, p. 23.

[132] E 02, p. 4.

[133] E 02, p. 4.

Ces évaluations font parfois intervenir des membres parmi les plus éminents du sommet stratégique[134] jusqu'à ceux de la ligne hiérarchique opérationnelle[135], lors de rencontres, discussions téléphoniques, échanges de courriers électroniques… Le réseau fonctionnera alors pleinement. Le cadre recevra les visites ou participera à des réunions où les instances[136] les plus hautes[137] seront présentes (« réunions P.B. »[138], auxquelles participent certains membres du comité de direction). Les personnes présentes formeront une opinion, elle-même informelle, dont le résultat sera l'attribution informelle du label de « *haut potentiel* » :

> *« C'est qu'il y a une sorte de recensement parmi les gens qui répondent, par ailleurs, à un certain nombre de critères, qu'il faudrait sans doute expliciter un jour, qui répondent à un certain nombre de critères comme étant de dire :* " Tiens, ça c'est peut-être quelqu'un qu'on peut… C'est un haut potentiel ". *Pour qu'il soit validé comme un haut potentiel pour le groupe, il faut en plus, je suppose, d'après ce que j'ai compris, mais ce n'est pas explicite mais d'après ce que je décode, qu'il soit mobile géographiquement. »*[139]

Les marqueurs de ce label peuvent être le fait d'une sélection pour participer à certains séminaires de grande notoriété à l'intérieur de Fin-Amor :

> *« Mais parce que les gens savent qu'ils sont sélectionnés. Donc, autrement dit, avoir participé* [à ce séminaire]*, on sent que c'est quand même bon signe. Donc, même s'ils ne savent pas d'ailleurs exactement sur quels critères ou… Enfin, c'est un processus qui n'est pas transparent, pour être clair, ils en connaissent l'existence et ils aimeraient bien faire partie des heureux élus. »*[140]

On peut constater, dès à présent, que les phases de repérage des cadres, en amont de celle d'administration de la mobilité internationale se font essentiellement sur une base opérationnelle. C'est-à-dire que les services fonctionnels et transversaux chargés de la gestion de la mobilité n'interviennent pas.

---

[134] La direction de Fin-Amor est composée d'un « comité de direction » dirigé par un P.D.G. Chaque membre du directoire est responsable d'une direction principale du groupe (direction fonctionnelle ou opérationnelle -définition en annexe, *cf. Lexique*). Pour ce qui nous concerne, M. James, Vice-président du groupe, a en charge la Direction Générale des Relations Humaines.

[135] Il peut s'agir, par exemple, du responsable du développement de la recherche pour une zone spécifique, pour une ligne de produit ou bien d'un coordonnateur d'activité inter-zones.

[136] Le membre du comité de direction en charge des relations humaines, rencontre le cadre lors d'un entretien privé : « […] *Il m'a contacté un jour pour connaître, pour me connaître, pour me parler. ».* Il s'agit d'une rencontre informelle, qui semble jouer un rôle déterminant dans la suite de la carrière de ce cadre. Cela est-il le signe qu'il fait partie des cadres à haut potentiel ? Cette entrevue est-elle au cœur du processus de repérage par le réseau ? Est-ce un moyen de confirmer et de valider des informations obtenues précédemment par les différents maillons du réseau ? Toutes ces questions seront approfondies en V L'expatriation du point de vue de l'expatrié, A, 2 : Devenir haut potentiel : une adaptation anticipée ?

[137] E 08, p.13.

[138] « Réunion P.B. » : Peire BORN, initiales du nom du P.D.G. catalan.

[139] E 02, p.14.

[140] E 02, p. 6.

c) Phase d'émergence des besoins et de négociation

Lorsqu'un besoin se fait ressentir dans l'organisation (il peut s'agir d'un remplacement, d'une personne mutée ou démissionnaire, de la création d'un poste pour une activité nouvelle ou du développement d'une activité existante), le responsable de l'activité lié au poste, principal intéressé, mobilisera son réseau afin que ce dernier désigne les personnes considérées comme « potentielles » au sein de Fin-Amor.

Le « patron » au charbon, le D.R.H. en coulisse…

Il s'agit généralement du patron[141] de zone, ou du patron de pays demandeur qui initie la phase de recherche de cadres potentiels. E 15, responsable de la mobilité chez Fin-Amor, explique :

> *« Le processus, c'est plutôt le patron de pays, le gestionnaire des affaires, le dirigeant, qui fait la démarche de processus d'expatriation, chez Fin-Amor on a, par exemple, le patron de zone qui parle avec ses D.R.H. international* : " J'ai besoin de quelqu'un pour aller dans tel pays. " »[142]

Forts du repérage initial, le patron de pays prend parfois directement contact avec les cadres envisagés. E 05, Anglais de parents indiens et cadre marketing, confirme

> *«On m'a proposé ce travail de direction marketing pour l'Europe. Et donc, c'était un jour où on m'a appelé dans le bureau. On m'accueille :* " On veut vous proposer ce travail ". […] *C'était le patron de pays. »*[143]

Un système que nous nommerons « forum d'échanges »[144] entre les besoins, à un endroit, et les potentiels à un autre, se manifestera sous la forme de discussions informelles, entre un (des) responsable(s) opérationnel(s) (ou d'un pays) et un (des) responsable(s) du (de) nouveau(x) pays demandeur(s). Parfois, le cadre concerné est approché à l'insu de sa propre direction opérationnelle et généralement il aura l'obligation de conserver le secret de ces transactions. E 15, le responsable de la mobilité internationale, explique :

---

[141] Fort de sa structure matricielle, l'organigramme de Fin-Amor, dont nous n'avons pas tenté la description, fait ressortir de multiples niveaux de responsabilité. En l'occurrence, le patron de zone (composée de pays), suivant son domaine de compétence (fonctionnelle ou opérationnelle), sera le supérieur hiérarchique de patrons de pays dirigeant leur entité ou leur affaire.
[142] E 15, p. 5.
[143] E 05, p. 10.
[144] Ceci sans l'utilisation d'une base de données ressources centralisant l'ensemble des compétences et des affectations. Cette base existe aujourd'hui de façon parcellaire, elle est en cours de modification.

> *« Le patron de la division Produits " Z "* […], *ce patron-là*[145], *lui-même, il identifie déjà quelqu'un. Il dit :* " Je voudrais Monsieur untel, et je veux qu'il parte au Chili "*. Il approche lui-même cette personne. Et il lui dit :* " Voilà, j'ai cette opportunité. Est-ce que vous êtes intéressé ? " […] *C'est là que tout commence. Parfois, même le D.R.H. concerné par la division Produits « Z », il n'est pas forcément au courant dès le début, il est impliqué qu'après. »*[146]

Négociations en chaîne

On peut alors assister à de rapides propositions et contre-propositions en chaîne, entre le « futur patron » et le « candidat repéré », notamment si un élément du contexte change ou si un élément d'information supplémentaire survient. Il s'agit d'un processus d'essais et erreurs, pendant lequel les décisions intermédiaires sont réversibles (« chaises musicales » et émergence de nouvelles propositions).

A l'issue des premières propositions et parfois d'un séjour de quelques jours de découverte du lieu d'expatriation, le candidat peut refuser. Mais l'ensemble du système ayant entre-temps également évolué, une nouvelle proposition, sans rapport avec la première, peut être faite. E 02 témoigne de cette expérience alors qu'il avait refusé un premier poste au Brésil :

> *« Et quand je suis rentré* [du Brésil]*, donc j'ai dit* " Non " *à M. Dobar. C'est-à-dire que je lui ai fait remonter ma demande, puisque je savais qu'il voulait que je lui réponde à lui. Et là, son attitude a été incroyable puisqu'il s'est retourné complètement en me disant :* " Vous avez raison William, c'est vrai qu'il y a beaucoup de risques. Vous avez raison, non, vous prenez trop de risques [*pour votre famille*]. Mais c'est pas gênant, on a beaucoup mieux, on a Taiwan "*. Alors là, j'ai dit oui ! »*[147]

Ainsi, la ligne hiérarchique procède à des tests de faisabilité et d'acceptabilité du projet auprès du (des) candidat(s) concerné(s). Cette hiérarchie ne transmettra pas toutefois, à ce stade de la négociation, une information exhaustive (l'ampleur et la teneur de la mission, par exemple). Puis, si le candidat ressenti donne son accord, on lui fournit, alors, de plus amples informations. E 15, D.R.H., témoigne :

> *« Après ça la personne*[148] *dit :* " Je suis intéressée "*. On lui propose alors de partir au Chili. On peut alors commencer à parler... »*[149]

Compte tenu des réponses obtenues par le système, un nouveau processus itératif peut avoir lieu et ceci à plusieurs reprises.

---

[145] D'une zone particulière.
[146] E 15, p. 6.
[147] E 02, p. 19.
[148] Le futur expatrié.
[149] E 15, p. 6.

d) Phase de décision et d'administration de la mobilité

La cadre, évalué, repéré, sélectionné sera nommé dans ses nouvelles fonctions et sera affecté en tant qu'expatrié. Nous en verrons les circonstances, les lieux et les modalités, qui sont fort divers. Alors que des procédures formelles et réfléchies ont été mises en place pour gérer (postérieurement à la décision) les affectations de personnels à l'international, la Direction des carrières internationales n'intervient qu'à partir de l'instant où les grandes lignes de décisions déterminantes (lieu d'affectation, statut, activité et salaire) ont été prises, à l'issue de la phase de négociation.

Le cadre entrera alors directement en contact avec la Direction des carrières internationales, ou bien il sera contacté par elle pour « administrer » la décision selon les procédures Fin-Amor que nous décrirons dans le détail.

Ainsi, nous constatons que la gestion des carrières à l'international ne se fait qu'*a posteriori* de la décision d'expatriation.

Le service[150] qui en a la charge est impliqué sur la phase opérationnelle (salaire, protection sociale) et non sur l'ensemble du processus (repérage des potentiels, conseils aux décideurs). Un conseiller de la Direction des carrières internationales explique leur faible implication dans le processus :

> *« Aujourd'hui, notre service ne fait pas ce que l'on voudrait. Parce que parfois, notre service n'est pas impliqué* […] *dès les premières étapes.* [...] *Nous discutons beaucoup de ces sujets maintenant. On veut créer des mécanismes pour être impliqué dès le démarrage. »*[151]

Ceci confirme donc que les personnes de la Direction des carrières internationales n'interviennent en rien[152] dans ces décisions stratégiques portant sur les affectations des personnes à l'étranger qu'elles soient à « haut potentiel »[153] ou non.

---

[150] La Direction des carrières internationales.
[151] E 15, p. 5.
[152] Parfois la Direction des carrières internationales agira ponctuellement dans cette phase. A la requête de l'encadrement opérationnel, celle-ci sera éventuellement chargée de vérifier un point technique concernant le cadre envisagé (durée du contrat actuel, niveau de rémunération, antériorités…).
[153] Terme que nous définirons.

§ 5. Le retour ou « impatriation » non pris en compte

Notre enquête portant principalement sur les cadres en activité au sein de Fin-Amor, il nous était par définition impossible d'accéder aux cadres qui ont quitté l'organisation, que ce soit à la suite de difficultés liées à leur expérience d'expatriation ou pour d'autres mobiles.

Pour des raisons financières évidentes, nous avons rencontré principalement les expatriés de passage à Paris ou en poste en France. Le temps imparti pour recueillir et traiter les données nous prévenait d'envisager une étude longitudinale par expatrié qui aurait pu mettre en évidence, dans le cadre d'une analyse diachronique, les évolutions individuelles au cours des affectations et des années d'expérience. L'ensemble de ces éléments contingents au terrain, à notre mode d'investigation, nous ont donc conduit à réduire notre champ d'étude et à exclure le retour du cadre ou « impatriation » comme phase d'analyse. Dans certaines circonstances, notamment celles d'expatriés confirmés, nous aurons toutefois l'occasion d'aborder ce sujet, qui selon la littérature[154] est un des problèmes importants auxquels les cadres et les organisations sont confrontés. Mais en aucun cas, nous avons eu l'occasion d'approfondir ce thème.

C. PROBLEMATIQUE

L'étude exploratoire qui avait pour objectif de valider les axes de recherches perçus et exprimés par la demande, nous a permis de constater qu'aujourd'hui chez Fin-Amor, d'un point de vue managérial et compte tenu des résultats comptables du groupe, les choix en matière de mobilité internationale sont, dans l'ensemble, extrêmement satisfaisants et peuvent être qualifiés d'efficaces. Tous les indicateurs objectifs de gestion sont convergents pour statuer en faveur d'une administration des expatriations qui favorisent et participent à la progression du groupe sur les marchés extérieurs. Tels qu'ils sont publiés dans la presse, ces ratios exprimant la bonne santé du groupe sont enviés par de nombreuses sociétés françaises ou étrangères et sont maintes fois cités en exemples dans les cours de management des grandes écoles en France. Toutefois, nous avions

également constaté un ensemble de dysfonctionnements, en matière de gestion des expatriés, représentatif de ce qui est décrit dans la littérature sociologique ou managériale[155]. Que ce soit du point de vue de l'organisation ou de l'expatrié, il s'agit, brièvement, d'objectifs professionnels ou individuels non atteints (montant insuffisant de chiffres d'affaires et/ou interruption de la mission, retours anticipés et coûteux, pour le cadre, sa famille et l'entreprise, par exemple). Ces dysfonctionnements étaient, bien sûr, connus des acteurs (des gestionnaires de l'expatriation et des expatriés eux-mêmes) et faisaient l'objet d'une vision partagée.

Désirant dépasser ces tensions entre un constat organisationnel globalement favorable et la permanence de « scories » individuelles, nous avons souhaité décrire et comprendre d'un point de vue anthropologique et de la façon la plus fine possible, compte tenu de nos moyens d'investigation et de nos compétences, tout d'abord **(§ 1)** comment les affectations à l'étranger sont organisées au sein de ce groupe et quelles en sont les conséquences sur son évolution et dans un deuxième temps **(§ 2)** quel en est le déroulement, les effets et les conséquences pour et sur les individus engagés dans ce processus.

Cette multidimensionnalité » initiale et inhérente au projet, nous a donc poussé à considérer deux niveaux d'analyse pour une même réalité (se définissant dans un continuum effectif et synchrone), lesquels relèvent de postures d'observation de pratiques différenciée.

Dans une démarche inductive, soutenue par une méthodologie qualitative ethnographique (c'est-à-dire à visée compréhensive[156] et qui n'a pas pour objectif d'apporter des solutions « clef en main »), notre thème de réflexion est celui de l'analyse de l'organisation de la mobilité internationale au sein d'un grand groupe français.

Les conditions d'accès à notre terrain et le protocole suivi nous ont permis —en faisant référence aux échelles d'observations[157]— de dégager deux axes d'analyse à partir de deux niveaux d'observation du réel. En premier lieu **(§ 1)**, il s'agit du degré micro-social, c'est-à-dire dans notre cas celui de l'organisation

---

[154] CERDIN J. L., 1996, *op. cit. ;* KEALEY D. J., 1990, *op. cit. ;* WAGNER A. C., *Les nouvelles élites de la mondialisation : une immigration dorée en France,* coll. Sciences sociales et sociétés, PUF, Paris, 1998.

[155] PIERRE P., *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, SIDES, Fontenay-sous-Bois, 2003 ; JOLY A., « Être cadre à l'étranger », *in* CHANLAT J. F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, (1990) ESKA, Presses de l'Université de Laval, Québec, 1990, pp. 467-506.

[156] GEERTZ C., *Ici et là-bas, l'anthropologue comme auteur*, Métailié, Paris, 1996.

productive. Nous nous sommes bien entendu restreint à l'examen d'un service ayant une fonction organisatrice transversale dans le groupe Fin-Amor : la Direction des carrières internationales. En second lieu **(§ 2)**, nous nous sommes concentré sur un échelon inférieur de l'échelle micro-sociale (à l'échelle micro-individuelle), celle de l'individu dans le groupe. Nous avons particulièrement étudié le cas des expatriés dans leurs diversités, en dynamique et dans le cadre de leurs relations avec leurs environnements proches.

§ 1. La politique de mobilité, marqueur de la transformation de l'organisation

Pour ce faire, au premier niveau micro-social, nous nous posons la question de déterminer comment les caractéristiques lourdes de l'organisation se révèlent dans le mode de gestion des expatriés et dans les difficultés que cette gestion induit. Nous faisons notamment référence au type de technostructure en place, aux modes communicationnels, aux modes de repérage et de désignation des futurs expatriés, aux modes de prise de décision et enfin d'administration des carrières internationales. Ces liens complexes et multidimensionnels devront être mis à jour pour faire émerger comment ces caractéristiques déterminent la gestion de la mobilité internationale.

Sous la pression et l'urgence des affaires, et en période de rareté[158] de choix, l'organisation aura tendance à désigner le « bon candidat » en délaissant de nombreux critères qui habituellement sont pris en compte dans le mode de sélection par cooptation et par confrontation des différents avis (critères personnels non strictement professionnels, biographie, volonté…). L'organisation, ou plutôt ceux en charge de la décision, justifieront leur préférence suivant le mode de l'incantation : « *Cette personne est le meilleur choix que nous ayons !* », se dispensant d'une analyse en détail du contexte de l'affectation internationale envisagée. Nous montrerons que la rareté des choix et l'urgence des affaires renforcent le caractère de prise de décision selon les principes de la «rationalité limitée »[159] des décisions. Nous nous intéresserons tout d'abord **(a)** aux conséquences générales de l'incorporation de l'altérité dans l'organisation, puis

---

[157] Que nous décrirons en I, B, § 1 : Les échelles d'observation.

[158] Nous verrons que la pratique dominante en la matière chez Fin-Amor est, pour les expatriations, de ne pas avoir recours à des recrutements externes, ce qui limite les choix aux personnels déjà intégrés dans l'organisation.

(b) nous nous attacherons plus particulièrement à l'examen d'une de ses causes : la demande de règle en provenance des subordonnés.

a) L'incorporation de l'altérité engendre une accélération de l'acculturation de l'entreprise

Fin-Amor, groupe français par origine et fondation a vu, nous l'avons exprimé, son activité s'internationaliser fortement lors de la dernière décennie et ce dans des rythmes et selon une vélocité sans précédent. Outre le fait que la question de la permanence à la référence nationale se pose désormais clairement (en quoi Fin-Amor est-il encore un groupe que l'on peut qualifier de français ?), nous souhaitons analyser les conséquences de l'incorporation croissante de nouveaux expatriés « non français » dans l'organisation. Cette nouvelle confrontation à l'altérité et l'incorporation de celle-ci engendrent-elles une accélération de l'acculturation de l'organisation ?

b) Demande de règles en provenance des subordonnés

Dans les organisations, en matière de limitation de l'autonomie des acteurs par le contrôle, la littérature[160] décrit et analyse les situations dans lesquelles, généralement, la demande de contrôle provient de la hiérarchie, afin « d'en imposer » aux salariés. Pour les supérieurs, il s'agit alors de réclamer l'obéissance des subordonnés. Dans le cas observé, nous constaterons l'inverse. Les nouveaux salariés expatriés proviennent de cultures organisationnelles dans lesquelles le formel prime sur l'ajustement mutuel et/ou se trouvent dans l'incapacité de décrypter rapidement les conventions organisationnelles. Ils exigent alors de l'organisation des règles beaucoup plus explicites (chartes, convention, contrat…), auxquelles ils peuvent se référer lors de leur prise de décision d'expatriation et lors de la négociation avec le groupe. Nous tenterons de démontrer qu'il existe un accroissement de demande de règles de la part des subalternes à l'adresse de la hiérarchie.

En conséquence, il nous faudra montrer en quoi l'intégration croissante de cadres de multiples nationalités pousse l'organisation à expliciter ses règles de

---

[159] MARCH J., SIMON H., *Organisations*, John Wiley & Sons, New-York, 1958.

fonctionnement. De même, on devra observer comment la nouvelle politique de mobilité internationale instituée récemment dans le groupe devient un marqueur pertinent et fortement visible de la transformation de l'organisation.

Enfin, en prolongement des questionnements précédents, ce contact en profondeur à l'altérité[161] impliquerait-il, plus qu'une socialisation individuelle des nouveaux salariés expatriés, une acculturation, une hybridation accélérée de l'organisation vers des modèles mécanicistes, alors que l'organique dominait jusqu'ici ?

Après un exposé rapide des effets, à l'échelle micro-sociale, de l'internationalisation sur l'organisation, nous présenterons, à la limite inférieure du niveau micro-social et aux marges supérieures de l'échelon micro-individuel, ceux de l'expatriation sur le cadre expatrié.

§ 2. Expatriation : stratégie de carrière et disqualification sociale temporaire

Comme son nom l'indique, travailler dans une multinationale implique pour le « manager » d'envisager tout ou partie de sa vie professionnelle à l'étranger. Que ce soit dans le cadre d'un contrat formel d'expatriation ou celui d'un contrat local[162], un séjour professionnel d'une durée significative à l'étranger relève d'une norme intégrée par les acteurs et par les organisations productives qui, tous deux, valorisent la mobilité internationale.

Après avoir présenté comment « l'international » est valorisé au sein de l'organisation et quelles sont les conséquences professionnelles immédiates d'une affectation à l'étranger, nous montrerons le processus de « disqualification sociale temporaire » **(a)**, puis l'opposition entre le vécu organisationnel et le vécu social de l'expatrié **(b)**. Enfin nous aborderons une des conséquences observées des premières phases d'affectation à l'étranger c'est-à-dire l'inversion des lieux de socialisation **(c)**.

---

[160] FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle*, (1993), Éditions du Seuil, Paris, 1997.

[161] Nous la cantonnons ici aux phénomènes observés, c'est-à-dire à l'incorporation croissante de salariés initialement « étrangers » à la culture nationale de l'organisation, incorporation qui participe de l'internationalisation des activités.

Valorisation de l'international

Chez Fin-Amor nous remarquerons que « l'international » devra être manifeste lors du parcours académique du cadre ainsi que lors de son activité professionnelle. Elle sera tout d'abord gage d'une formation initiale équilibrée[163], dont on tiendra compte positivement lors du recrutement initial, comme preuve de capacité adaptative à des milieux différents. Puis, elle sera consubstantielle de l'activité. Ainsi, le contrat de travail[164], pour les cadres du groupe Fin-Amor, mentionnera une clause de mobilité géographique à l'échelle de la planète entière et ne pourra pas être remise en cause au cours de la carrière. Cette clause sera considérée comme normale à l'instar de l'acceptation de la règle de subordination à l'autorité hiérarchique ou celle du paiement d'un salaire contre celui d'un temps de travail.

A la fois présente dans le discours des élites de l'entreprise et sur les différents sites internet de recrutement, mais également dans les critères d'évaluation des cadres destinés à détenir des fonctions de direction dans l'organisation, la mobilité internationale sera présentée comme garante d'une ouverture d'esprit quand elle n'est pas *« ouverture sur le monde »*[165]. Elle sera synonyme de *« flexibilité, de curiosité, d'ouverture et de tolérance »*[166] engendrant une flexibilité mentale permettant de *« discerner et interpréter les codes et les symboles structurant les perceptions et l'imaginaire des gens »*[167].

---

[162]Mais toujours dans un environnement national différent de celui dont le salarié est originaire.

[163] En effet, on recrutera quelqu'un à la condition qu'il maîtrise en plusieurs langues son vocabulaire professionnel et qu'il ait séjourné pendant une durée significative hors de son pays d'origine, dans le cadre d'une formation académique ou d'un stage en entreprise. La multiplicité des expériences et « l'exotisme » des destinations seront elles-mêmes valorisées.

[164] Notamment dans le cas étudié : Fin-Amor.

[165] Extrait du document authentique n°1, issue de l'entretien n° 21 (*cf. Lexique* en annexe*)*
DA E 01-1 : Système d'évaluation des managers de Fin-Amor - Talent development : « Guide des compétences managériales et qualités personnelles », Fin-Amor, Malakoff, 2002. Nous dénommerons « Document authentique » suivi d'un numéro d'ordre (exemple : DA 01) les documents originaux recueillis lors de la phase documentaire et terrain de l'enquête. Il s'agit de documents ethnographiques de tout type (annonces, articles, brochures, comptes rendu, courriels, courriers, enregistrements, magazines grand public, magazines professionnels, notes manuscrites, photographies, prospectus, rapports…), généralement produits par les acteurs et les organisations rencontrés lors de l'enquête. Lorsque les originaux n'ont pu être conservés, ils ont été authentifiés par l'auteur (photocopie). Ces documents sont inventoriés, classés, codés. Ils sont conservés par l'auteur. Ils font l'objet en annexe d'une table de codage pour pouvoir s'y référer (exemples : DA 1 : Document authentique, suivi de son numéro d'ordre, document recueilli lors des investigations et répertorié dans une base de données. DA E 01-1 : Document authentique obtenu lors de l'entretien avec la personne E 01, suivi de son numéro d'ordre).

[166] *Ibid.*

[167] *Ibid.*

International synonyme de qualification professionnelle

Chez Fin-Amor, du point de vue de l'organisation, une carrière réussie devra présenter une progression constante des responsabilités. Pour ce faire, des périodes d'activité à l'international seront incontournables et preuves de l'acquisition des compétences et des expériences nécessaires aux fonctions de « direction ». Ces passages actifs à l'étranger concourraient à une formation continue équilibrée et à un développement des potentiels du cadre. L'expatriation ferait donc partie de la stratégie de qualification professionnelle individuelle contribuant à la bonne marche de l'organisation.

Ainsi, nous exposerons en quoi la mobilité internationale devient un thème permanent du discours idéologique de la firme qui le justifie par le caractère fondamentalement international de son activité.

Après avoir vérifié si l'entreprise vante l'expatriation comme accélérateur de carrière, comme passage indispensable et naturel débouchant sur des stratégies individuelles de qualification professionnelle, nous aurons à démontrer que paradoxalement, au niveau de l'expatrié, la phase initiale de l'expatriation mène à une disqualification sociale temporaire quasi-systématique **(a)**, puis nous traiterons de l'opposition entre vécu organisationnel et vécu social **(b)**. Enfin, nous exhiberons l'inversion des lieux de socialisation lors des premières phases d'expatriation **(c)**.

a) La disqualification sociale temporaire opposée

Alors que nous avons affaire à des catégories de population ayant l'habitude de disposer et de gérer un pouvoir[168] d'action à la fois sur l'environnement professionnel[169], sur l'environnement social[170] et sur l'environnement familial, lors de la première phase d'expatriation (estimée d'un à douze mois), nous constatons deux phénomènes inverses. Premièrement, la nouvelle situation professionnelle entraîne un élargissement du champ d'action et de pouvoir d'un point de vue

---

[168] Liée à la notion de « capital social » que nous développerons largement, nous proposons à ce stade un bref résumé de l'idée principale qui sous-tend notre analyse : on pourrait analyser ce pouvoir en terme de capacité à disposer et à user d'un capital social au sens de BOURDIEU, c'est-à-dire « *la possession durable d'un réseau de relations sociales ou à l'appartenance à un groupe stable que l'individu peut mobiliser dans ses stratégies* (BOURDIEU, 1980) ». Variable en volume et en potentialité selon les relations concernées, on peut considérer que ce capital s'étiole considérablement lors d'une affectation à l'étranger. L'expatriation représenterait donc une confiscation temporaire de la jouissance de ce capital.

[169] Sur le service, le département, l'entité, l'affaire, le pays, la zone, la division…

[170] Il s'agit souvent de cadres supérieurs aisés, cultivés, agissant dans de multiples réseaux.

professionnel, puisque toutes les expatriations sont synonymes de progression (opérationnelle, hiérarchique, budgétaire, organisationnelle).

En revanche, elle entraîne une régression des capacités[171] sociales lors de la socialisation dans le nouvel environnement (non professionnel) d'intégration et souvent même au sein de sa propre famille. En effet, cette dernière est soumise également à la confrontation de l'altérité selon des séquences différentes de celles de l'expatrié ; elle se retrouve pendant de longues périodes seule dans le nouveau milieu[172].

Cette disqualification sociale temporaire se traduit par une incompréhension des codes et des modes de fonctionnement de l'environnement dans lequel l'expatrié est nouvellement plongé. Sa manifestation principale est une incapacité à agir de façon satisfaisante sur l'environnement proche de l'expatrié.

Nous tenterons alors de démontrer en quoi et dans quelle mesure les notions de « capital social » et de « capital symbolique » proposées par BOURDIEU[173] sont des concepts efficaces pour comprendre les phénomènes observés lors de la socialisation des cadres, et pour défendre l'idée de « disqualification sociale » (partielle ou temporaire), dans un contexte jusqu'ici non pris en compte par l'auteur : l'international compris comme contexte de rencontre des altérités nationales.

Dans une perspective d'analyse de la répartition du pouvoir, nous nuancerons et décrirons la disqualification sociale temporaire en sollicitant la notion « d'impotence sociale ». Cette dernière, participante du « choc culturel » décrit par BLACK et MENDENHALL[174], entraînerait un vécu social et familial fait de malaises, de doutes, voire de souffrances. Suivant leurs ampleurs, ils pourraient amener également à une rupture de « l'expérience » d'expatriation.

La disqualification sociale influerait sur les capacités adaptatives au travail, en changeant l'ordre des priorités individuelles de l'expatrié (son travail) vers un repli sur sa sphère d'origine (famille et parenté sociale proche).

En d'autres termes, les préoccupations et les problèmes d'adaptation ne seraient pas ceux liés strictement à l'activité professionnelle, mais bien ceux liés à l'adaptation de la famille et à celui du corps social du pays de destination.

---

[171] Ou « compétences sociales ».

[172] Nombreux sont les cadres expatriés que nous avons rencontrés qui, dans leurs nouvelles fonctions, passent les deux tiers de leur temps professionnel en dehors du pays d'affectation (responsabilité de zone) et sont donc absents de leur foyer pendant de longues périodes.

[173] BOURDIEU P., *Questions de sociologie,* (1980), Éditions de Minuit, Paris, 1984.

[174] BLACK J. S., MENDENHALL M., 1991, *op. cit.*

b) Opposition entre vécu organisationnel et vécu social

Nous développerons l'idée qu'il existe, dans le cadre de notre terrain d'analyse, une opposition entre vécu organisationnel et vécu social et/ou familial de la mobilité internationale par l'expatrié.

En effet, le processus de disqualification sociale est perçu, ressenti et expérimenté comme une période de mise en difficulté, alors que l'objectif professionnel principal est la promesse d'acquérir un pouvoir organisationnel supplémentaire, non seulement lors de l'expatriation elle-même, mais également à l'issue de celle-ci.

Ainsi, nous constaterons une ambiguïté entre les stratégies de carrières internationales et les disqualifications sociales temporaires au cours des premières phases de l'expatriation.

Tout se passe comme si le vécu sociologique et psychologique du cadre expatrié, altéré par cette « impotence sociale temporaire », allait à l'encontre d'une adaptation générale et professionnelle.

c) Inversion des lieux de socialisation

Nous montrerons que l'expérience des premiers temps de l'expatriation serait le moment d'inversion des lieux de socialisation entre celle primaire (famille et cercle social privé restreint) et celle secondaire (cercle professionnel). C'est-à-dire que l'organisation serait vécue comme lieu de référence stable et connue alors que le milieu social serait source de multiples difficultés.

Ainsi, le temps de travail ou l'activité professionnelle offrirait un cœur de repères stables inversant les lieux de socialisation primaire et secondaire. Par le biais de ses filiales, de ses organisations et de ses réseaux de communication, l'entreprise représenterait, dans le cadre de l'expatriation, le lieu de stabilité référentielle, nécessitant les moindres efforts d'accommodation, car les contextes, les routines, les procédures, les connaissances, les codes et les comportements seraient majoritairement connus de l'expatrié et considérés comme invariants.

En effet, les cadres de Fin-Amor partent à l'étranger après avoir travaillé pendant une période moyenne de trois ans au sein de l'organisation dans leur pays d'origine.

Contrairement à ce qui est généralement présenté dans la littérature, l'entreprise deviendrait un « moment de respiration », en étant le lieu où la capacité d'agir de l'expatrié sur son environnement serait encore opérante, sans crainte de mé-compréhension. En revanche, les endroits de socialisation, considérés traditionnellement comme primaires (la famille et la vie sociale proche), seraient les lieux d'affrontement de l'altérité dans lesquels le risque de chocs culturels importants déboucherait, parfois, sur « une impotence sociale stricte » de l'expatrié.

Il semblerait donc que les difficultés d'intégration lors de l'expatriation ne soient pas liées principalement à la socialisation au travail, mais majoritairement à celles hors du milieu productif, liées à l'intégration sociale et familiale.

Après avoir exposé notre problématique et avoir indiqué les développements que nous comptons apporter pour les deux niveaux d'analyse, nous présenterons à présent les principes épistémologiques et méthodologiques qui ont régi notre travail.

I. EPISTEMOLOGIE, METHODOLOGIE ET OUTILS THEORIQUES

La problématique interculturelle survient dès qu'il s'agit de pratiquer l'échange social, de travailler avec des personnes qui appartiennent à une autre culture. En fait, dès qu'il y a rencontre de l'altérité.

En déclinant les différentes « locations » ou lieux de rencontre, les problèmes de base seront ceux de culture et d'identité. Il conviendra alors de se rattacher aux sciences et au corpus qui sont les plus à même de proposer des méthodologies pour la description pertinente de ces phénomènes.

Il serait souhaitable, avant tout développement, de s'interroger sur la pertinence de l'ancrage théorique que nous avons décidé de prendre. Cependant, nous ne souhaitons pas entrer ici dans un débat autant épistémologique que terminologique qui exhiberait les multiples positions quant à la définition des sciences auxquelles on peut rattacher notre étude (à savoir la sociologie, l'anthropologie, l'ethnologie, l'ethnographie et les domaines transversaux qui

peuvent se décliner en psychologie sociale et anthropologie sociale). Illustrant rapidement des exemples de position, nous citerons GEERTZ qui déclare à propos des pratiques d'enquête : « *En anthropologie, du moins en anthropologie sociale, ce que font les praticiens, c'est de l'ethnographie* »[175]. Puis il poursuit : « *C'est dans la compréhension de ce qu'est l'ethnographie, ou plus exactement de ce en quoi consiste la pratique ethnographique, que l'on peut commencer à saisir ce qu'est l'analyse anthropologique en tant que forme de connaissance* »[176]. De même, pour CUCHE, les intersections et intrications sont fréquentes. Concernant la définition de l'acculturation, il précise : « *Le rapprochement entre sociologie et anthropologie amène la première à emprunter ses méthodes à la seconde et la seconde à emprunter ses terrains à la première* »[177].

Aussi, compte tenu du vif débat permanent au sein de ces sciences, notre choix sera de tenter de réserver (autant que faire se peut, sachant que nous pouvons être justement contesté) pour chaque phase de l'étude une attribution qui destinerait :

- le terme « d'ethnographie » au recueil, à la collecte de données et à leur classement méthodique ;
- le terme « d'ethnologie », lorsque l'on procèdera à un premier niveau d'analyse à partir des concepts liés au niveau micro-social ;
- le terme « d'anthropologie sociale » lorsqu'il s'agira de procéder à des généralisations raisonnées au niveau micro-social[178] (pour notre étude, l'organisation productive).

Enfin, compte tenu de la production scientifique en ces domaines, le recours à la sociologie et aux sciences de gestion sera indispensable lorsque l'on se réfèrera à l'analyse des organisations. Aussi nous emploierons-nous à définir les acceptions des termes et des concepts de ces corpus lorsqu'ils seront sollicités.

Anthropologie et organisation productive

En affirmant le caractère volontairement anthropologique de notre démarche, il est à remarquer que peu d'études ont été faites sur la description des interactions

---

[175] GEERTZ C, « La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture », *in* CEFAI D., *L'enquête de terrain,* La Découverte, Paris, 2003, p. 210.
[176] *Ibid.*
[177] CUCHE D., *La notion de culture dans les sciences sociales,* coll. Repère, n° 205, La Découverte, Paris, 1996, p. 46.
[178] Le lien évident avec nos techniques d'investigation recourant aux échelles d'observation sera développé dans le courant de cette même partie B § 1 : les échelles d'observation une segmentation efficace du réel.

transculturelles dans des groupes au sein d'organisations productives[179]. A l'instar de GLUESING, nous souhaiterions pouvoir affirmer que des méthodes anthropologiques « *par une description des pratiques peuvent guider vers la théorie et la théorie peut être renseignée par les pratiques, surtout dans le domaine où les changements se font rapides et que les approches théoriques traditionnelles* [économiques] *ne sont pas éclairantes* »[180]*.* Ainsi notre recherche peut-elle se référer, par sa méthodologie, à la thèse de GLUESING qui décrit une multinationale spécialisée dans la haute technologie devant améliorer sa position compétitive face à un marché mondialisé et particulièrement turbulent. GLUESING justifie sa recherche de type anthropologique —les données ont été recueillies essentiellement par entretiens qualitatifs et observations participantes— par le fait que de nombreux auteurs[181] réclamaient de la part de l'anthropologie une implication dans les thèmes managériaux. Cette science se devait donc d'apporter sa contribution à la compréhension de la vie des entreprises et des organisations productives qui tendent à se mondialiser et doivent faire face désormais, et par définition, à des environnements différents de celui du lieu de création. Que ce soit en raison des marchés aval ou bien des lieux multiples de production. Ainsi, procéder à une recherche sur des groupes humains, aux origines culturelles différentes, qui entrent en interaction dans le cadre d'organisations productives, avec comme ancrage théorique l'anthropologie, peut être justifié par les affirmations d'APPADURAI qui argumentait récemment : « […] *il existe des faits bruts dans cette fin de XX*^{ème} *siècle dans le monde auxquels toute ethnographie devrait se confronter. Parmi ces faits centraux, il existe le changement social, territorial et la reproduction culturelle d'identité de groupe* » [182]. Mais APPADURAI propose également d'exhiber les enjeux face à l'utilisation de l'anthropologie qui, par définition, s'est intéressée au concept de culture et suggère d'être prudent face à l'emploi, d'une part des thèses culturalistes qui décèlent des fondements culturels dans tout fait, et d'autre part d'un dénigrement systématique et inquiet venant des anticulturalistes, lesquels réfutent par un positivisme forcené toutes influences de la culture sur les faits constatés.

---

[179] GLUESING J.C., *Fragile alliances : negotiating global teaming in a turbulent environment*, UMI, dissertation Information Service, Detroit, 1996, p.13. L'ouvrage n'ayant pas fait l'objet d'une édition française, toutes les citations que nous en extrayons ont été traduites par nos soins.
[180] *Ibid.*
[181] Par exemple : CHANLAT J. F., 1990, *op. cit.*
[182] APPADURAI A., « Global Ethnoscapes : Notes and Queries for a transnational Anthropology », *in Recapturing Anthropology, Working in the present*, R.G. Fox ed., Santa Fe, NM School of American Research, 1991, p. 191.

Pour notre part, nous tâcherons de prendre une position médiane, que nous dénommons « non dogmatique». Par la suite, on se rendra compte que les études comparatives mentionnées plus haut n'auraient pas eu de fondement ou n'auraient pas été possibles sans un changement de paradigme « à la KUHN »[183], qui a permis aux théories universalistes de céder le pas aux approches culturalistes. Ainsi, les approches universalistes considèrent que l'Homme fonctionne, réagit de la même façon, quelles que soient sa latitude et sa culture d'origine. En outre, les modèles de compréhension du réel sont valables pour tout l'univers connu. Mais ce postulat universaliste, largement diffusé par les modèles dominants occidentaux nord-américains, notamment en sciences de gestion, n'arrive pas à prévoir, à mesurer, à éradiquer certaines anomalies que nous nous permettrons de qualifier, pour l'instant sans démonstration, d'origine culturelle. Aussi, désormais, quelques chercheurs influents (tels d'IRIBARNE, SEGAL,…) intègrent-ils la culture et les différences culturelles comme variables pertinentes de l'analyse.

Cependant, nous pensons devoir éviter le « systématisme culturaliste » qui explique tout par la culture et par son influence sur les comportements.

Dans un premier temps nous reviendrons sur le concept de culture afin de déterminer comment en tenir compte dans un travail de recherche **(A)** puis nous exposerons les principes d'observations et les méthodes d'investigation employées **(B)**. Enfin, nous présenterons la sélection d'outils théoriques opportuns, nécessaires et profitables à notre analyse **(C)**.

A. ANALYSE CULTURALISTE ET AFFIRMATION METHODOLOGIQUE DECOMPLEXEE

Avant de discuter la validité des analyses culturalistes, il est nécessaire de revenir sur le concept de culture. Il faut tout d'abord constater qu'il s'agit d'un concept «flou». Son sens a d'ailleurs beaucoup évolué à travers le temps, mais aussi en fonction des disciplines de rattachement.

Au XIXème siècle naît un débat entre la France et l'Allemagne, autour du terme de

---

[183] *« L'histoire des sciences évolue par cycles. A une époque donnée, un paradigme (théorie dominante) s'impose jusqu'à ce qu'émerge une période de crise. Une révolution scientifique s'ouvre alors, qui verra l'émergence d'un nouveau paradigme dominant »* (*in* KUHN T. S., *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion Champs, Paris, 1983).

culture (expression profonde de l'âme d'un peuple pour les Allemands[184] et dimension spirituelle caractéristique de l'espèce humaine pour la France) que l'on oppose à celui de civilisation, qui est défini par le progrès matériel lié au développement économique. Au début du XXème siècle, les affrontements politiques franco-allemands vont encore aggraver ce débat, entraînant presque la disparition du terme «culture», considéré trop polémique et étant rattaché aux nationalismes.

Simultanément, à la fin du XIXème siècle, naissent la sociologie et l'ethnologie comme disciplines scientifiques. Le premier anthropologue à avoir utilisé à profusion le concept de culture est TYLOR, anthropologue britannique (1832-1917) qui en donne la définition suivante : « *La culture est ce* “ tout ” *complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* »[185]. C'est également l'époque où DURKHEIM fonde l'anthropologie française et dit à peu près les mêmes choses que TYLOR, sauf qu'il parle, lui, de *« civilisation »* pour définir le concept de culture. La sociologie s'empare elle aussi de cette notion, parlant tout au début de « la dimension culturelle des rapports sociaux », terme qu'elle emprunte à l'anthropologie. Ceci se passe aux États-Unis d'Amérique, ce qui paraît normal étant donné sa composition multiethnique, car on veut démontrer que dans les sociétés complexes, les différents groupes peuvent avoir des modes de penser et d'agir caractéristiques, tout en partageant la culture de la société.

D'après les définitions les plus couramment acceptées à l'heure actuelle[186], empruntées à l'anthropologie, nous retiendrons celle de HALL, GEERTZ et d'IRIBARNE.

Pour le premier, la culture est vue comme *« un ensemble cohérent de valeurs, de croyances, d'attitudes, communes à un groupe humain et qui conditionnent ses perceptions et son comportement. Elle joue le rôle d'un écran extrêmement sélectif entre l'homme et le monde extérieur »*[187]*.* La culture est donc acquise, à

---

[184] L'initiateur étant l'écrivain allemand J. G. HERDER (*cf.* HERDER J. G., *Histoires et cultures – une autre philosophie de l'histoire*, (1774), *Idées sur la philosophie de l'histoire de l'humanité* (extraits –éd. or. 1791). GF Flammarion, Paris, 2001.

[185]TYLOR E.B., *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and customs*, Henry Holt and C°, New York, 1877.

[186]LADMIRAL J. R., LIPIANSKY E. M., *La communication interculturelle*, Armand Colin, Paris, 1989.

[187]HALL E.T., *Au-delà de la culture*, Seuil, Paris, 1979, p. 12.

travers le groupe qui la partage, par un processus nommé « *enculturation* »[188] et elle évolue en même temps que lui. Dans cette acception du terme, non seulement il n'existe pas de hiérarchisation des cultures, mais encore, celles-ci ne sont pas réduites à la seule notion d'État.

Souvent présenté comme une figure du mouvement postmoderniste en anthropologie, mais se considérant comme un réformateur du culturalisme, GEERTZ[189] comprend la culture comme l'ensemble des savoirs implicites mis en œuvre par les acteurs sociaux pour légitimer leur activité pratique. On peut remarquer que cette définition met à la fois l'accent sur le rôle des individus dans l'élaboration de la culture et sur le cadre préexistant qui oriente l'interprétation de leur action. GEERTZ insistera dans toute son œuvre sur la nature interprétative de toute description naturelle : « *Je considère la culture comme assimilable à une toile d'araignée, et par suite son analyse comme relevant non d'une science expérimentale en quête de loi, mais d'une science interprétative en quête de sens.* »[190] Abandonnant toute tentative d'explication causale (psychologique, structurale ou sociétale), il considère que la culture ne se comprend jamais mieux qu'à travers l'action et la pratique partagée. Il insistera sur la nécessité d'une « *incursion élaborée dans la description dense* »[191] qui déterminera la nature « interprétative » de toute description culturelle.

Enfin, GEERTZ lui-même nous permet de faire le lien avec la troisième conception de la culture. En effet, il considère que « *la culture n'est pas un pouvoir, une chose à laquelle des événements sociaux, des comportements, des institutions ou des processus peuvent être rapportés de manière causale, c'est un contexte, quelque chose dans le cadre duquel ces éléments peuvent être décrits avec intelligibilité, c'est-à-dire avec* " densité ". »[192]

Ainsi, ce commentaire sur le « *système imbriqué de signes interprétables* »[193] fait ressortir la parenté dans la conceptualisation de la notion de culture chez d'IRIBARNE qui la considère en tant que « *contexte d'interprétation commun à un ensemble d'individus* »[194]. Plus particulièrement lié à notre champ d'investigation, il en déduira que la gestion des entreprises est profondément marquée par les

---

[188] CAMILLERI C., COHEN-EMERIQUE M., *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, L'Harmattan, Paris, 1989.
[189] GEERTZ C., *Savoir local, savoir global,* PUF, Paris, 1986.
[190] GEERTZ C, 2003, *op.cit*.
[191] *Ibid.* p. 210.
[192] *Ibid.* p. 218.
[193] *Ibid.* pp. 217-218

cultures politiques locales. Il mettra notamment en évidence l'existence de modèles nationaux de management, qui reposent sur des conceptions spécifiques quant à l'ordre du social, de la liberté, de la dignité… A propos de l'ouvrage collectif *Culture et mondialisation*[195] *,* PEQUEUX souligne que l'apport de d'IRIBARNE est de « *mettre en évidence le fait que l'anthropologie contemporaine privilégie la culture comme contexte d'interprétation ce qui le* [l'auteur] *conduit à justifier qu'au sein d'une même culture, pratiques, enjeux, stratégies n'ont pas la même valeur et de proposer ainsi le recours à* "des références ultimes" *fondées par l'histoire* »[196]. Nous y reviendrons, notamment pour approfondir les notions de « contextes d'interprétation » et de « culture politique », utilisées lors de recherche en entreprise[197].

Grâce à une analyse diachronique, nous pouvons avancer que les théoriciens de la culture ont montré que le système de transmission des valeurs ou l'organisation de l'ensemble d'une société font partie des données culturelles au sein desquelles un individu se situe. Ce système culturel régule les comportements des individus dans leurs rapports avec leur environnement. Dans ce courant, les culturalistes définissent la culture comme le cadre dans lequel un individu forme sa personnalité et acquiert une attitude et un comportement sociaux et annoncent cinq principes résumant leur théorie [198] :

1 - Les valeurs fondamentales d'une société jouent un rôle décisif dans le processus de socialisation de l'individu, et structurent sa personnalité.

2 - Des sociétés qui ont le même développement économique ne sont pas forcément identiques au niveau culturel.

3 - Le système de valeurs des sociétés est caractérisé par les valeurs dominantes ou modales, qui se manifestent dans les attitudes des individus, et conduisent ceux-ci à un comportement donné.

Pour l'anthropologue MEAD[199], par exemple, les Américains ont une conception du monde différente de celle des Anglais : pour les premiers, le monde est un espace malléable où l'homme construit ce qu'il veut, alors que pour les seconds, l'homme doit s'adapter à la nature.

---

[194] IRIBARNE (d') Ph., HENRY A., SEGAL J-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., Cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières, Éditions du Seuil, Paris, 1998, p. 279.
[195] *Ibid.*
[196] PESQUEUX Y., *L'entreprise multiculturelle, Série Economie et innovation, Coll. L'esprit économique,* L'Harmattan, Paris, 2004, p. 53
[197] *cf.* I, C, § 1, c : Entreprise et diversités des cultures
[198] A ce sujet voir : CUCHE D., 1996, *op. cit.*
[199] MEAD M., *Mœurs et sexualité en Océanie*, (1963), Pocket, Paris, 2001.

Ces valeurs induisent, imperceptiblement, un comportement spécifique chez l'individu.

4 - La culture d'une société tend à s'organiser en un ensemble d'éléments cohérents complémentaires entre eux. C'est cette cohérence qui constitue un système et qui donne du sens à chacun des éléments.

5 - Toute réalité est investie par l'univers symbolique que l'homme a lui-même créé.

Les jugements, les évaluations et les perceptions sont des considérations propres à un système culturel, et comme telles, n'ont de sens et de valeur que relativement à un système d'appartenance. La conception culturaliste de notre comportement est sujette à critique car l'individu, dans son processus d'apprentissage, est influencé également par des facteurs strictement personnels.

De plus, il ne faut pas oublier que les cultures dont on subit l'influence sont multiples, et elles se rattachent également à l'âge, au sexe, au métier...

Autrement dit, l'individu se constitue en fonction de ses groupes d'appartenances, mais aussi lorsqu'il fait l'expérience d'une nouvelle situation, les expériences précédentes entrent en jeu dans son comportement. La notion de culture doit donc être comprise, dans sa globalité, comme un tout complexe et en évolution.

Notre démarche et notre position en matière de méthodologie sont de reconnaître les imprécisions et la vulnérabilité du culturalisme, notamment en ce qui concerne le concept « d'intégration », inopérant dans le cas de sociétés complexes, et celui de socialisation, dans sa représentation faussement mécaniciste d'après laquelle les comportements acquis prolongeraient la nature en devenant quasi instinctifs. Ceci nous ferait oublier que « *de nombreux comportements ne sont pas le produit de conditionnements, mais le résultat d'une intention d'adaptation à des situations variées et variables* »[200]. Nous nous rapprocherons plus du courant de l'anthropologie sociale britannique qui privilégie l'étude comparative des institutions sociales, de leurs fonctionnements et de leurs changements.

Aussi verrons-nous tout d'abord l'embarras méthodologique exposé par APPADURAI à propos des conséquences de la mondialisation sur l'étude des groupes humains **(§ 1)**, puis, comment récemment des chercheurs ont pu contribuer, avec certaines précautions, à la constitution d'un savoir, en ayant recours à la dimension culturelle. On remarquera qu'ils ont volontairement pris une

---

[200] RIVIERE C., « Culturalisme », *in Les Notions Philosophiques*, PUF, Paris, 1990, pp. 528-529.

position à dominante *« hic et nunc »,* complétée par des apports méthodologiques **(§ 2)**.

§ 1. Local ou global ?

APPADURAI explique la difficulté à laquelle l'anthropologie est aujourd'hui confrontée. Les contextes ne sont pas les mêmes que ceux en cours lors de l'édification de cette science. Il affirme notamment que la notion d'« *ethno-peuple* » doit être re-questionnée : « *Alors que les groupes émigrent, se regroupent dans de nouveaux endroits, reconstruisent leur histoire, et reconfigurent leur projet d'ethnie,* [le concept] " ethno " *prend une qualité glissante et non délimitée, à laquelle les pratiques descriptives de l'anthropologie devront répondre. Le paysage des identités des groupes* " ethnoscapes " *—champ ethnique— dans le monde ne sont plus des objets anthropologiques familiers, dans la mesure où les groupes ne sont plus étroitement rattachés à un territoire, délimité physiquement, culturellement homogène* »[201]. En d'autres termes, la tâche de l'ethnologie devient l'éclaircissement d'une énigme : quelle est la nature du local, comme expérience vécue, dans un monde globalisé, un monde déterritorialisé ?

Cette question voit toute sa justification dans le cas de Fin-Amor. En identifiant ce groupe industriel comme une organisation, nous comptons appliquer les mêmes méthodes que celles utilisées pour des groupes humains réputés homogènes, alors qu'il est difficile, par définition, de repérer ce qui tient du local ou du global dans une organisation pluriculturelle, avec des acteurs, des décisions en tension, des investissements et des pratiques d'origines différentes, où la notion de « *territoire culturel* » perd de sa pertinence.

Après avoir présenté les effets de la mondialisation sur l'étude des groupes humains, abordons désormais comment les chercheurs contemporains ont recours à la dimension culturelle.

§ 2. **« Hic et nunc »** *et les pratiques : un pré-requis*

Compte tenu de la qualité récusable de nombreuses études et modèles interculturels vulgarisés et diffusés par les cabinets conseil en organisation, il est

légitime de se poser des questions sur les fondements et les vertus de ce type d'analyses.

Aussi DESJEUX et GARABUAU réhabilitent-ils l'ancrage anthropologique par leurs études[202]. Ils rappellent dans leur article « *Ethnomarketing et anthropologie des affaires* »[203] qu'il existe plusieurs degrés de rectitude dans la méthode anthropologique et que, lorsque les recherches sont menées avec rigueur, « *les méthodes d'analyse interculturelle possèdent en effet une efficacité qui réside dans leur dispositif d'élucidation, dans la capacité que les groupes, qui collaborent entre eux, auront à découvrir les différences dans les modèles de prises de décisions, de résolution de problèmes, de rapport aux risques ou à la hiérarchie, puis à mesurer les enjeux et les intérêts en présence pour ensuite négocier de nouvelles formes de travail* »[204].

Les commentaires que nous pouvons exprimer face à ces affirmations sont essentiellement d'ordre méthodologique. Les analyses interculturelles, ancrées dans le champ de l'anthropologie, ont produit des travaux de toute qualité. Il convient alors de les questionner et de les mener avec une extrême rigueur. Comme nous avons eu l'occasion de l'étudier dans une précédente analyse[205], les éclaircissements, voire les exégèses par le « *tout culturel* », n'ont généré qu'une littérature normative dans laquelle abonde un ensemble de recettes, certes lucratives pour les consultants, mais foncièrement oublieuses des apports des autres sciences (sociologie, anthropologie, psychosociologie et économie).

Ainsi, les explications des phénomènes par le déterminisme culturel laissent la place à celles prenant en compte, certes, les origines culturelles, mais également les éléments de contexte et leurs influences sur la situation observée, et enfin les influences et les conséquences de l'interaction. Il s'agit donc d'une « *approche culturelle situationnelle* […] *une étude de la combinaison des interactions entre acteurs à un moment donné, dans une situation donnée (*hic et nunc*) qui donne des réponses sur les différences culturelles* »[206].

---

[201] APPADURAI A., 1991, *op. cit.*

[202] Voir également les études en commun avec TAPONIER S. et DESJEUX D., et celle de LEFEBVRE B., citées *in* DESJEUX D., GARABUAU I., « Ethnomarketing et anthropologie des affaires », *ANVIE*, *Sciences Humaines*, n°72, mai 1997, pp. 38-41.

[203] *Ibid.*

[204] *Ibid.* p. 39.

[205] AGARD J.-Y., MEVEL PLA N., « L'interculturel en gestion : l'appel du vide », *Les Cahiers de la Recherche*, ESSCA, n°1, Angers, 1994, pp. 33-53.

[206] DESJEUX D., 1994, *op. cit.*

Aussi, lors de notre analyse comparative, nous reviendra-t-il de tenir compte des trois éléments précédents et révéler, non pas la culture en soi, mais bien une mise en évidence des différentiels.

Le problème principal sera de déterminer les critères d'attribution des fondements culturels. En d'autres termes, il sera nécessaire de répondre à la question : qu'est-ce qui nous permet d'affirmer du caractère culturel des pratiques ou comportements observés ?

En complément des définitions de la culture de GEERTZ et de d'IRIBARNE portant principalement sur le contexte au sein duquel les éléments doivent être décrits avec densité, nous reprenons les définitions concises de HALL (la culture est « *une dimension cachée* »[207]) et celle de DESJEUX (« *La culture : quelque chose de caché et d'inexplicable* »[208]). Nous retiendrons donc comme postulat que la notion de culture renvoie au contexte d'interprétation, aux représentations et aux comportements acquis au sein d'un groupe déterminé.

Il est possible d'expliquer ces derniers et d'en montrer la structure et le fonctionnement en se référant d'une part aux « *schémas informels* »[209] de HALL, et de façon plus générale, à l'« *inconscient social* »[210] qui serait proche des « *archétypes jungiens* »[211], sorte de matrice de représentations, telle une image mère alimentant les symboles collectifs et les images personnelles.

Mais une méthode plus opérationnelle, proposée par DESJEUX, sera de passer au filtre de la/des rationalité(s) les comportements selon trois logiques : symbolique (imaginaire), stratégique (intérêt économique et conformité aux choix du groupe) et fonctionnaliste (utilité).

Dans ce cadre, la démarche anthropologique, caractérisée par l'induction, l'observation et la prise en compte des points de vue des acteurs, apportera de nouvelles façons d'expliquer les comportements humains, permettra de révéler les différences culturelles[212] .

D'autre part, en recherche, la tendance lourde et dominante du tout quantitatif, notamment lorsque l'on procède à des études en entreprise, ce qui est notre cas, renforce le besoin d'exhiber des énoncés, des méthodes et des conclusions « les moins contestables » pour les sciences dites « molles ».

---

[207] HALL E.T., *La dimension cachée*, Seuil, Paris, 1971.
[208] DESJEUX D., 1994, *op. cit.*
[209] HALL E.T., *Le langage silencieux*, Coll. Point, Éditions du Seuil, Paris, 1984.
[210] *Ibid.*
[211] DURAND G. *Les structures anthropologiques de l'imaginaire,* Bordas, Paris, 1969.
[212] DESJEUX D., GARABUAU I, 1997, *op. cit.*

Il s'agit alors d'augmenter la légitimité de la démarche par une clarification de notre projet, de le négocier (au sens de CALLON et LATOUR[213]) avec les parties prenantes, et d'en énoncer les limites.

Cette clarification liminaire, devra exhiber en quoi la problématique qu'on se propose d'étudier est culturelle. En quoi le champ normatif interculturel est-il le niveau pertinent d'analyse, alors que JARNIOU[214] en a proposé deux autres (le niveau organisationnel[215] et le niveau stratégique[216]) qui eux-mêmes peuvent être nourris par les situations interculturelles. Ainsi, les informations étiquetées hâtivement "interculturelles" pourraient être légitimement attribuées à d'autres champs.

Nous devons également pouvoir éviter ces errements, en précisant clairement d'où nous allons parler, c'est-à-dire de la posture de l'anthropologue. Nous emboîterons le pas aux chercheurs réclamant un autre type d'approche, alors que HALL[217] dénonçait déjà en 1976 que l'anthropologie actuelle se préoccupait beaucoup plus des discours que des actes, c'est-à-dire du folklore culturel.

Ainsi, les recherches comparatives par questionnaires sont donc mises en cause et nous confortent dans nos options choisies[218] : l'observation participante, les entretiens semi-directifs approfondis et l'examen des pratiques.

En conclusion, l'analyse culturaliste nous offre, tout d'abord, des ressources théoriques afin de tenter de comprendre « la réalité ». Nous en avons exprimé les critiques et les limites. Notre terrain d'investigation étant celui de Fin-Amor, nous avons donc, selon la littérature, un lieu majeur de création de culture : le pays/nation d'origine du groupe et les pays d'implantation des filiales dans lesquelles travaillent les expatriés et enfin les nations d'appartenance des acteurs interrogés. Cependant, comme le rappelle THEVENET[219], il faudra tenir compte des nombreux territoires d'émergence de phénomènes culturels, à savoir les sous-cultures au sein des organisations, mais également celles exogènes des régions, des métiers, des secteurs d'activité. D'autre part, les approches

---

[213] CALLON M., LATOUR B., 1991, *op. cit.*

[214] JARNIOU P., *L'entreprise comme système politique*, PUF, Paris, 1981. Mais on pourrait parler des travaux de DUBAR C. *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles,* A. Colin, Paris, 1996 et de MAURICE M. SELLIER F., SYVLVESTRE J. J. « Analyse sociétale et cultures nationales, réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de Sociologie,* n°23, 1992, pp. 75-85.

[215] Révélé par la structure.

[216] Révélé par les pratiques.

[217] HALL E.T., 1979, *op. cit.*

[218] *Cf.* I, B : Les principes d'observation et les méthodes d'investigation.

[219] THEVENET M., « La culture d'entreprise une ressource », *Actes du 2° Congrès de L'association française de gestion des ressources humaines*, Cergy, 1991, p. 155.

interculturelles peuvent se fonder sur des méthodologies sérieuses, qui se centreront sur les pratiques individuelles jusqu'à celles organisationnelles. Enfin, cette démarche est corroborée par les propos de THEVENET qui confirme : « *S'occuper de culture, ce n'est pas s'intéresser à ce que pensent les gens, mais à ce qu'ils font, c'est-à-dire aux références utilisées le plus souvent inconsciemment pour* " faire avec " *les différentes situations problématiques qu'ils rencontrent dans leur activité* »[220].

B. LES PRINCIPES D'OBSERVATION ET LES METHODES D'INVESTIGATION EMPLOYEES

Après avoir expliqué nos références épistémologiques et méthodologiques générales, nous nous attacherons à présent à clarifier nos principes d'observation ainsi que les méthodes d'investigations utilisées au cours de notre étude. Nous exposerons tout d'abord en quoi les échelles d'observation représentent une segmentation efficace du réel **(§ 1)**, nous procèderons alors à une présentation de la population étudiée **(§ 2),** puis nous décrirons les observations réalisées **(§ 3)**. Enfin, nous préciserons le mode de recueil et de traitement des données **(§ 4**).

§ 1. Les échelles d'observation : une segmentation efficace du réel

Résolument ancré dans une démarche micro-sociale ethnologique, la part faite dans notre étude à « l'empirisme pratique » (au terrain) est prédominante. En conséquence, nous nous sommes souvent posé la question de l'accès à la réalité, sachant qu'elle « *ne parle pas d'elle-même, mais qu'à la fois elle existe bien en dehors des projections du chercheur tout en étant la résultante d'une construction sociale* »[221]*.* Tout au long de nos travaux, les problèmes du passage du « macro » au « micro » ont retenu notre attention. C'est pourquoi la métaphore du topographe[222] est restée présente à notre esprit. Ainsi, l'apprenti géographe,

---

[220] *Ibid.*

[221] DESJEUX D. *et alii*, *Quand les Français déménagent, circulation des objets domestiques et rituels de mobilité dans la vie quotidienne en France*, L'Harmattan, Paris, 1998, p. 133.

[222] Ainsi un plan de masse, grâce aux nombreux détails, permettra de comprendre ce qui se trame au niveau local (maison d'habitation située sur un terrain argileux), une carte au 50.000e révélera la proximité d'un cours d'eau en plaine et celle au 25. 000e, exposera les interdépendances avec un système hydrographique plus large (prévision de crues dues à des précipitations plus lointaines).

suivant la précision des échelles[223], ne transcrit pas les mêmes types d'information sur les cartes qu'il doit établir. Pourtant il s'agit bien de la même réalité que l'on conçoit par postulat dans un continuum, mais que les outils d'investigation ne permettent pas de révéler. « *Cartographier l'ensemble des actions réciproques des individus* »[224] constitue le projet du socio-ethnographe qui, s'il n'utilise pas un protocole d'observation, peut rapidement se retrouver face à des problèmes méthodologiques insolubles (délimitation du terrain, observabilité des phénomènes, exhaustivité…). Ces derniers ne feront que s'amplifier lors de l'interprétation (corrélation, représentativité, dépendance des variables, lien de causalité, attribution causale, construction sociale…).

Afin de pouvoir atteindre une phase de description compréhensive de la réalité, les « *échelles d'observation* » exposées par DESJEUX[225] nous ont permis de structurer et de clarifier notre démarche, soit en phase d'investigation et de recueil de données, soit en phase d'analyse. DESJEUX[226] précise que la question des échelles d'observation est apparue dès les débuts de la sociologie. Ainsi, DURKHEIM[227] mettait-il en garde contre la confusion entre psychologie et sociologie. LEVI-STRAUSS s'en sert pour éclairer sa définition de la culture suivant la conception plus ou moins détaillée des « *unités culturelles* » [228]. GURVITCH[229] tranchera l'opposition entre « individu » et « société » en déclarant que le niveau micro-individuel permet de dire « je » et celui micro-social de dire « nous », alors que le pronom personnel « eux » renverra au macro-social. ELIAS se rapprochant des préceptes de la théorie de la forme (*Gestalttheorie*[230]), propose une relation entre le tout et ses parties. Ainsi la société ne peut pas être comprise comme « *une simple juxtaposition additive et par-là même instructurée de nombreux êtres humains isolés, ni comme un objet existant au-delà de l'être humain isolé* »[231].

Enfin, une photo par satellite de la même zone divulguera des informations déterminantes, avec des variables explicatives telles que l'appartenance à une zone tempérée, la présence de courant marin ou aérien…

[223] Rapport existant entre les dimensions d'un objet et celles de sa représentation dans l'espace ou en plan.

[224] DESJEUX D. *et alii, 1998, op. cit*.

[225] DESJEUX D., « Tiens bon le concept, j'enlève l'échelle… d'observation », *UTINAM*, L'Harmattan, Paris, 1996, n° 20, pp. 15-44.

[226] DESJEUX D. *et alii*, 1998, *op. cit.* p. 133.

[227] DURKHEIM E., *Le suicide. Étude de sociologie*, (1897), PUF, Paris, 1969, p. 36.

[228] LEVI-STRAUSS C., *Anthropologie structurale*, Plon, Paris, 1958, p. 352.

[229] GURVITCH G., *La sociologie au XXème siècle*, PUF, Paris, 1947.

[230] KOFFKA K, *Principle of Gestalt psychology,* Harcourt and Brace, New York, 1935.

[231] ELIAS N., *La société des individus* (1987), Fayard, Paris 1991, p. 7.

En outre, DESJEUX montre que l'affrontement dialectique dissimule deux questions de nature différente. L'une porte sur la continuité ou la discontinuité du réel, l'autre sur le niveau de réalité sur lequel va s'exercer l'observation. La réponse à ces questions passe alors par le constat empirique : « *L'observation de la réalité ne peut être globale. Elle ne peut être que discontinue, c'est-à-dire sur une échelle* »[232]. Il poursuit en expliquant que le chercheur fera des rapprochements qui eux, ne relèveront pas d'une observation continue des informations obtenues à différentes échelles. Ces rapprochements, qui sont le propre de la recherche, « *expriment bien l'incontournable discontinuité contenue dans le processus descriptif* »[233].

Alors que l'échelle macro-sociale était celle de prédilection des fondateurs de la sociologie (DURKHEIM, HALBWACHS, MAUSS…) et l'échelle micro-individuelle celle de la psychologie, l'échelle micro-sociale va apparaître tardivement en France, dans les années 60, principalement dans les travaux de CROZIER lorsqu'il traitera des organisations[234]. En sociologie, en ethnologie, comme en micro-histoire ou en psychosociologie, les trente dernières années du siècle précédent verront se développer l'approche à l'échelle micro-sociale, notamment avec l'accroissement du recours aux recherches empiriques. Ce mouvement inflationniste est lié, bien sûr, à la spécialisation propre à toute recherche scientifique[235].

Pour les travaux qui nous concernent, utiliser l'approche globale n'était pas souhaitable (voire possible), d'une part parce que les données qui nous semblent d'intérêt sous format statistique n'étaient pas disponibles[236], et d'autre part, à

---

[232] DESJEUX D. *et alii*, 1998, *op. cit.,* p. 134.

[233] *Ibid.*

[234] Dominique DESJEUX précise d'ailleurs que Michel CROZIER ne revendique pas cette échelle en tant que telle.

[235] PEQUIGNOT B., *Pour une critique de la raison anthropologique. Éléments d'épistémologie des sciences humaines,* coll. « Logiques sociales », L'Harmattan, Paris, 1990, p. 75.

[236] A ce jour, hormis l'enquête de CERDIN, qui sans être centrée sur les pratiques, nous a permis de défricher le sujet, nous ne connaissons pas d'enquête de grande ampleur ayant réellement interrogé les intéressés eux-mêmes —les expatriés— (l'enquête se poursuit actuellement et vise à recueillir, par questionnaires électroniques, à la fois les trajectoires, les opinions et les intentions des expatriés eux-mêmes et de ceux qui « gèrent » les expatriations, c'est-à-dire les directeurs de ressources humaines (*in* CERDIN J. L., 2002, *op. cit.*). Les enquêtes du type de celle de PriceWaterhouseCoopers *(cf.* <http://www.pwcglobal.com/fr/pwc_pdf/pwc_keytrends.pdf> consultation du 4 février 2004), alors qu'elles concernent 270 multinationales en Europe et près de 65.000 expatriés passent systématiquement par le filtre des Directions des ressources humaines et prennent majoritairement en compte les intentions des entreprises afin de prévoir les tendances du marché de l'emploi. Les pratiques réelles, quant à elles, ne peuvent évidemment pas être observées par les enquêteurs. Enfin, la grande entreprise française qui nous a servi de terrain, ne fait pas partie du panel des interrogées (de même que les 20 premiers groupes situés en France, exportateurs de marchandises, *in* DOUANES, « Palmarès national des entreprises »,

l'instar de la remarque efficace de DESJEUX rappelant que « *la souffrance du* " sujet " *est difficilement observable à l'échelle d'observation du suicide choisie par DURKHEIM* »[237], la souffrance éprouvée par le nouvel expatrié en phase de « *disqualification sociale temporaire* » que nous décrirons, ne l'est pas d'avantage. Enfin, du fait de nos pratiques d'investigation empirique, unique moyen pour nous d'accéder au réel, nous postulons à l'instar de DESJEUX[238] que les observations à l'échelle micro-sociale fourniront des éclairages utiles pour les autres échelles d'observations. Lors de l'interprétation, nous mobiliserons d'ailleurs certains concepts réputés plus macro-sociologiques[239]. Nous citerons en exemple le concept de « capital social »[240] qui nous permettra d'amener la notion de « disqualification sociale ». En 1996, dans son article portant sur les échelles d'observation, DESJEUX[241] avait d'ailleurs déclaré non pertinente l'utilisation du concept de « capital social » en utilisant les résultats d'une enquête micro-sociale. Pour y parvenir, nous nous sommes fondé sur la possibilité de rapprochements inter-échelles. Ceux-ci nous conduisant à des « généralisations limitées » au sein de la même échelle d'observation, au sens de diversité limitée ou de « non unique ». Car « *le constat est qu'une pratique, un processus ou un geste observé une fois dans une même culture, à une époque donnée, a de fortes chances de se retrouver chez d'autres acteurs sociaux, sauf à supposer qu'il n'existe aucun code, aucun rite, aucune routine, aucun lien social* »[242].
Néanmoins, compte tenu de nos observations et de nos résultats, nous souhaiterons revenir sur l'ancrage strictement macro-social du concept de capital social et proposer une acception micro-sociale en partie explicative du phénomène « d'impotence sociale ».

En résumé, l'enquête que nous avons réalisée sur la mobilité internationale est qualitative, à une échelle d'observation principalement micro-sociale, celle de l'observation des pratiques et des interactions concrètes entre acteurs sociaux. Nous pourrons aussi montrer des liens avec des données quantitatives obtenues

---

<http://lekiosque.finances.gouv.fr/imagesdouane/et_g0_Palm2002.htm>, consultation du 12 décembre 2003).
[237] DESJEUX D. *et alii*, 1998, *op. cit.* p. 135.
[238] *Ibid*.
[239] Notamment les notions de capital économique, social, symbolique et culturel de BOURDIEU.
[240] *Cf.* I, C, § 2, b : Champ et capital économique, culturel, social.
[241] DESJEUX D., 1996, *op. cit.* p. 33.
[242] DESJEUX D. *et alii*, 1998, *op. cit.* p. 136.

à l'échelle macro-sociale[243], ainsi qu'avec des données qualitatives obtenues à l'échelle micro-individuelle[244]. C'est pourquoi, après avoir exposé les principes méthodologiques d'observation auxquels nous nous référons, nous devons à présent préciser nos méthodes d'investigation.

La méthodologie retenue se scinde en deux phases principales d'investigation. La première phase dite « *exploratoire* »[245], fondée principalement sur l'induction, avait pour objectif de repérer les thèmes émergents en lien avec notre sujet et de sélectionner des axes d'approfondissement. La seconde, dite de « *fond* »[246], devait explorer dans le détail les axes retenus.

L'accès au terrain s'effectuait par trois voies concomitantes : la conduite d'entretiens semi-directifs, l'observation participante *in situ* et l'analyse des documents collectés par le chercheur.

Procédons à présent à l'examen de la population étudiée lors de nos entretiens.

§ 2. Description de la population étudiée

A la suite des négociations qui ont conduit à un accord pour effectuer notre enquête, la Direction des carrières internationales nous a fait parvenir une lettre mentionnant de façon très générale les termes des engagements respectifs. Nous devions prendre contact avec l'assistante de la direction pour définir le nombre d'entretiens nécessaires lors de la phase exploratoire et déterminer les profils des personnes à interviewer. La phase exploratoire donnerait lieu à un bilan intermédiaire qui permettrait de préciser, le moment voulu, les conditions de la phase de fond.

Pour la phase exploratoire, le principe sur lequel nous nous étions accordés était, d'une part, de rencontrer les personnes directement impliquées dans l'organisation de la mobilité internationale du groupe —*les gestionnaires de la mobilité*—, et d'autre part de rencontrer des expatriés de toutes catégories (homme, femme, ancien, jeune expatrié, Français, étrangers de diverses nationalités, en poste en France, en poste à l'étranger) et enfin les personnes

---

[243] Comme les données issues des enquêtes du type de celle de PriceWaterhouseCoopers, déjà citées.

[244] Comme les données issues des travaux de ROBERT-DEMONTROND P., « Psychopathologie de l'expatriation : la nostalgie comme syndrome d'adaptation », in *Actes (CD. Rom) du 11ème Congrès de l'AGRH,* Internationalisation de la gestion des ressources humaines ?, Paris, novembre 2000.

[245] La phase exploratoire s'est déroulée de janvier 2000 à juin 2001.

[246] La phase de fond s'est déroulée de janvier 2002 à décembre 2002.

périphériques gravitant quotidiennement autour de l'expatrié (collègues, assistant, conjoint). Il s'agit ici d'appliquer la méthode de « *l'échantillon raisonné*[247] *des personnes interviewées* »[248]. Elle consiste à raisonner le choix des personnes à interviewer de façon à obtenir les pratiques les plus variées possibles, tout en se rappelant que cette variété, pour un fait social donné, à une époque et dans un lieu donnés, n'est pas infinie, la diversité des pratiques pouvant être ramenée à quelques grandes régularités.

A l'époque, ne disposant pas de statistiques fiables descriptives de la population expatriée réelle de Fin-Amor et n'ayant pas l'autorisation de consulter les bases de données existantes, nous ne pouvions déterminer la représentativité de notre population. Le recensement des différents cas possibles d'expatriés s'était fondé sur nos lectures antérieures et sur les situations décrites lors des entretiens avec les gestionnaires de l'expatriation de Fin-Amor.

Cependant, nous avions fortement conscience que les expatriés que nous rencontrerions et qui formeraient notre population étudiée, seraient ceux qui dans la majorité des cas, accepteraient un entretien lors de leur passage à Paris, après que l'assistant de la Direction des carrières internationales les eut contactés. En effet, nous n'avions pas accès au listing d'expatriés de Fin-Amor. *In fine*, le choix des expatriés, hormis deux cas de figure, s'est toujours fait par l'intermédiaire de l'assistant de la Direction des carrières internationales. Celui-ci expliquait le projet de recherche aux expatriés et fixait des rendez-vous en accord avec les disponibilités du chercheur.

Ainsi, lors de l'enquête exploratoire, nous avons procédé à 17 entretiens, et lors de l'enquête de fond à 22 entretiens, pour un total de 39 entretiens individuels, semi-directifs et sans communication préalable du guide d'entretien.

Nous avons utilisé un guide[249] évolutif, matérialisé sous deux versions différentes. Lors de la phase d'enquête de fond, alors que nous avions mieux identifié les thèmes qui nous intéressaient, les guides ont été utilisés de façon plus souple. Généralement, les entretiens se déroulaient dans la salle de réunion de la Direction des carrières internationales au siège social de Fin-Amor situé en proche banlieue parisienne. Parfois, ils avaient lieu dans les bureaux des interlocuteurs dans les différents établissements de Fin-Amor en région parisienne. Trois

---

[247] « Raisonner » veut dire faire varier « à dire d'expert » les critères qui paraissent pertinents au regard du phénomène social étudié.
[248] DESJEUX D. *et alii*, 1998, *op. cit.,* p. 305.
[249] Annexe E : Guides d'entretien.

entretiens se sont déroulés au domicile des interlocuteurs, notamment pour rencontrer les conjoints des expatriés.

Les nationalités présentes dans la population sont les suivantes, par ordre décroissant :

Français :	14	Allemands :	4	R.U. :	4
Brésiliens :	3	Mexicains :	3	Polonais :	3
Irlandais :	2	USA :	2	Bulgare :	1
Suédois :	1	Espagnol :	1	Italien :	1

Parmi notre population, la répartition de leur fonction était la suivante, selon la segmentation évoquée précédemment :

Les gestionnaires de l'expatriation

- Directeur des carrières internationales 2
- Directeur de la mobilité 1
- Assistant de la Direction des carrières internationales 1
- Conseiller expatriation 3
- Directeur de l'éducation permanente 1
- Responsable de programmes internationaux de l'éducation permanente 2
- D.R.H. 7

Les expatriés :

- Expatriée confirmée[250], française et étrangère 4
- Expatrié confirmé, français et étranger 7
- Jeune expatriée[251], française et étrangère 5
- Jeune expatrié, français et étranger 5
- Ex-expatriée 1
- Ex-expatrié 4

Les périphériques[252] :

- Conjoint d'expatrié (femme) 3
- Collègue 2
- Assistant 2

[250] Au moins deux expériences d'expatriation au cours de la carrière, ou expatriation en cours d'une durée supérieure à trois ans.
[251] Première expatriation en cours.
[252] Les personnes avec lesquelles les expatriés vivent et travaillent quotidiennement.

Il faut remarquer que l'on ne peut pas additionner les nombres des tableaux ci-dessus pour obtenir l'ensemble des entretiens. En effet, certaines personnes sont présentes dans plusieurs catégories. Ainsi, un « jeune expatrié » étranger était également D.R.H. en charge de la gestion d'expatriés sur plusieurs pays. De même, un des responsables de la mobilité internationale était lui-même expatrié confirmé.

En outre, nous pouvons considérer que deux personnes interviewées l'ont été en phase exploratoire à titre de « personnes ressources » prises comme « informateurs privilégiés » de la pratique sociale étudiée, l'expatriation. Dans la phase de fond, deux autres personnes l'ont été pareillement, mais elles cumulaient également l'expérience personnelle d'expatrié.

Sans être strictement représentative, au sens statistique du terme, notre population interviewée recouvre un ensemble étendu de cas et de situations. Le nombre de conjoints est faible, mais ce type d'entretien constitue une intrusion dans la vie privée des personnes ; d'autre part, l'accessibilité physique des interlocuteurs était difficile lorsque les expatriés étaient interviewés lors de leur passage, pour raison professionnelle, à Paris (c'est-à-dire sans leur conjoint, sans leur famille).

Quatre personnes ont donné lieu à deux entretiens, l'un lors de la phase exploratoire et l'autre lors de la phase de fond (deux expatriés confirmés, un D.R.H., un responsable de programme de formation). Ceci a permis d'une part, d'aborder de nouveaux sujets, et d'autre part, d'avoir une approche dynamique de leur situation, notamment lorsqu'il s'agissait d'expatriés.

§ 3. Description des observations

Outre nos entretiens, une grande partie de notre enquête consista à réaliser des observations, et ce à deux titres, entraînant différents niveaux d'implication avec le terrain observé.

D'une part, nous avons participé à des réunions organisées par la Direction des carrières internationales en tant qu'invité, et d'autre part à des réunions de travail organisées par l'Education permanente en tant qu'acteur.

Pour le premier niveau d'implication, nous y fûmes présent de façon passive, simplement présenté aux participants en début de réunion comme chercheur menant une étude dans le domaine du management. Il s'agit tout d'abord d'une réunion portant sur la présentation de la nouvelle « *politique de mobilité*

internationale » du groupe, réunissant une vingtaine de personnes, principalement des D.R.H et des membres de la Direction des carrières internationales. Nous en évoquerons largement la teneur lors de sa description ethnographique[253]. Puis, nous fûmes convié à une soirée festive rassemblant les expatriés en poste ou de passage à Paris. Cette soirée dénommée « *Happy hours* », toujours organisée par la Direction des carrières internationales à des fins de socialisation des cadres, sera également décrite dans le détail[254].

Dans un deuxième niveau d'implication, nous avons également pu assister à un entretien appelé présentation du *« Package expatriation* » entre un futur expatrié et un conseiller expatriation de la Direction des carrières internationales. En fin d'entrevue, nous avons eu l'occasion de participer aux échanges devenus moins formels et de poser quelques questions aux deux participants.

Dans un troisième niveau d'implication, nous avons activement participé à des réunions de réflexion pour l'élaboration de programmes de formation ayant pour objectif la sensibilisation aux processus liés à la rencontre de l'altérité dans le cadre du travail (formation interculturelle), en vue, entre autres, de favoriser une meilleure intégration des expatriés du groupe. Ce rôle particulier de conseil, dépassant l'observation participante, nous a permis d'aborder un autre mode de connaissance du terrain : la recherche action. De position d'observateur, nous devenions également acteur, avec les conséquences dont nous aurons à tenir compte, notamment lors de la sélection des données, de leur analyse et de leur interprétation, la neutralité axiologique n'étant pas facilitée par cette implication en tant que conseil de l'organisation étudiée. Cependant, l'accès au terrain était d'une part, strictement lié à la participation à de telles activités et d'autre part, nous sommes convaincu qu'il s'agit d'un élargissement des situations d'observation. En effet, cette entrée supplémentaire dans l'organisation nous a permis de rencontrer de nouveaux interlocuteurs, d'assister à de nouvelles interactions et de consulter de nouveaux documents. Ainsi, la triangulation des informations fut renforcée et nous pensons avoir été moins soumis au biais d'élite (point de vue dominant de notre interlocuteur principal « la Direction des carrières internationales ». Enfin, la mission auprès de l'Éducation permanente nous a également permis de rencontrer le membre du directoire en charge des

---

[253] II, A, § 4, b, 1 : Une réunion de validation de la charte.
[254] II, B, § 3, a, 3 : « *Happy hours* » : rassemblement de pairs.

ressources humaines qui souhaitait être informé de l'étude en cours et connaître le chercheur. Lors de cet entretien, il délégua d'ailleurs le suivi de l'étude au chargé de programme de l'Éducation permanente qui était également membre du comité de pilotage de la thèse au sein du groupe.

Nous rappelons donc dans un tableau les situations d'observation ayant toutes donné lieu à des retranscriptions de notes circonstanciées et à un rapport d'observation. Nous y avons également rappelé pour mémoire le degré d'implication du chercheur pour chaque situation d'observation dans une échelle allant de 1 à 3, le niveau 1 étant la plus faible implication et le niveau trois la plus forte, débouchant sur une action directe sur l'objet observé.

Situations d'observation	**Nombre**	**Niveau d'implication**
Réunion « *Mobilité internationale* »	1	1
Réunion « *Happy hours* »	1	2
Entretien « *Package expatriation* »	1	2
Groupes de travail « *Education permanente* »	3	3
Entretien *« Direction générale des ressources humaines* »	1	2
Total	**7**	

Par ailleurs, nous avons eu différents entretiens avec la Direction des carrières internationales, le comité de pilotage dans son ensemble et les membres du comité de pilotage de façon individuelle, tout au long de l'enquête. Ces entretiens, qui ont permis d'organiser la recherche d'un point de vue logistique, nous ont apporté à chaque fois des informations complémentaires sur l'organisation.

§ 4. Recueil et traitement des données

Pour garantir une bonne obtention de la diversité des situations d'expatriation, nous avons cherché à croiser plusieurs techniques de recueil de l'information suivant plusieurs principes. Pour les entretiens, nous recherchons des informations discursives —le déclaratif des personnes— et observées, ce que nous pouvons percevoir dans les situations individuelles d'entretiens (l'environnement proche : le bureau, le service, parfois le domicile de l'interviewé). Les techniques de questionnement utilisées sont dites « rationnelles », centrées sur le présent, sur la reconstitution des souvenirs liés à l'expérience d'expatriation, sur les pratiques.

Pour les observations participantes, nous nous sommes principalement concentrés sur les discours émis et les échanges non verbaux (parfois avec prises de notes lorsque la situation le permettait) puis, sur l'organisation matérielle des lieux (salle de réunion, restaurant, mobiliers et objets utilisés), et sur les documents imprimés transmis aux participants lors des observations (documents de réunion : ordre du jour, présentations PowerPoint, tableaux).

La durée des entretiens était en moyenne de 90 minutes. 34 entretiens sur 39 ont été enregistrés, quatre entretiens n'ont donné lieu qu'à des prises de notes « à la volée » (un interlocuteur n'a pas accepté d'être enregistré et trois enregistrements furent techniquement défectueux), en cherchant à noter le maximum de phrases suivant les termes de l'interviewé, sans faire de résumé ou de sélection. Le principe méthodologique est qu'on ne sait pas avant l'analyse de contenu ce qui est important pour la compréhension du phénomène. Un détail peut donner la clé d'une interprétation. Les entretiens enregistrés ont permis une retranscription intégrale (58 heures d'enregistrement, soit 888 pages de retranscription, soit 26 pages en moyenne par entretien). Le traitement des entretiens a donné lieu à la production de deux types de document. Tout d'abord, une fiche d'identité[255], qui permet d'avoir les informations essentielles sur l'interlocuteur. Puis nous avons rédigé dans la mesure du possible un débriefing de l'entretien en classant les informations et les citations selon les critères « faits et opinions » permettant par la suite une analyse plus pertinente. Enfin, nous avons consigné, principalement pour la phase exploratoire, nos premiers commentaires et réflexions, soit immédiatement après l'entretien soit le lendemain.

Classement et codage des entretiens

Les entretiens retranscrits ont été ordonnés et archivés sous un numéro de référence, les rendant anonymes. Ainsi, le code « E 01 » réfère à la personne interviewée n°1 et le code « E 01, p. 2 » fait référence à la retranscription de l'entretien avec la personne n°1, suivi du numéro de page de la retranscription de l'entretien. Dans le rapport de recherche, nous nous sommes efforcé de traiter la plupart des « verbatims », le discours des interviewés, de chaque entretien à quelques rares exceptions près quand le sujet évoqué dans l'entretien est trop éloigné du thème de l'enquête pour faire sens. Hormis deux occurrences pour

[255] Un exemple figure en annexe F.

lesquelles la densité et la diversité des thèmes abordés se justifiaient, un verbatim n'est utilisé qu'une fois.

Le cas des « documents authentiques »

Après avoir indiqué notre mode de codage des entretiens, nous dénommerons « Document authentique » suivi d'un numéro d'ordre (exemple : DA 01) les documents originaux recueillis lors de la phase documentaire et terrain de l'enquête. Il s'agit de documents ethnographiques de tout type (annonces, articles, brochures, comptes rendus, courriels, courriers, enregistrements, magazines grand public, magazines professionnels, notes manuscrites, photographies, prospectus, rapports…), généralement produits par les acteurs et les organisations rencontrées lors de l'enquête. Lorsque les originaux n'ont pu être conservés, ils ont été authentifiés par l'auteur (photocopie). Ces documents sont inventoriés, classés, codés. Ils sont conservés par l'auteur. Ils font l'objet d'une table de codage[256] pour pouvoir s'y référer.

Enfin, concernant la chronologie de l'enquête, la phase exploratoire s'est déroulée de janvier 2000 à juin 2001. La phase de fond s'est déroulée de janvier 2002 à septembre 2002. L'analyse des données et la rédaction de la synthèse ont été réalisées en deux temps, du fait d'une interruption d'un an de toutes activités du chercheur pour raison médicale, entre octobre 2002 et janvier 2003, puis de novembre 2003 à février 2004.

C. LES OUTILS THEORIQUES

L'objectif de cette partie est de présenter les outils théoriques que nous mobiliserons lors de la phase « analytique » et de la phase « discussion » de notre étude. Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif sur les sujets, mais bien de situer, dans leur contexte épistémologique, les définitions et d'exposer les acceptions particulières des concepts utilisés. En rapport avec notre sujet et reprenant la segmentation par niveau d'observation[257] de l'enquête terrain, nous présenterons tout d'abord une sélection de thèmes de la littérature portant sur l'analyse de l'organisation, puis ceux portant sur l'analyse de l'individu dans le groupe.

---

[256] A titre d'exemple, DA 1 sera le code pour un document authentique suivi de son numéro d'ordre, Il s'agit d'un document recueilli lors des investigations et répertorié dans une base de données. DA E 01-1 sera le code pour un document authentique obtenu lors de l'entretien avec la personne E 01, suivi de son numéro d'ordre.

[257] Micro-social et micro-individuel.

§ 1. *Analyse de l'organisation*

La sociologie des organisations tente de répondre à des questions du type « *Comment expliquer les comportements des individus et/ou des groupes dans les organisations ?* »[258]

Considérant que les conduites individuelles ou les comportements collectifs ne sont pas, comme le voudrait l'historicisme, le fruit de lois générales de l'évolution, l'ensemble structuré des rapports humains résulte donc des affrontements de rationalités divergentes. C'est pourquoi, conduites et comportements ne sauraient être façonnés passivement et uniquement par le poids des conditionnements. A partir de ces postulats, il s'agit de mieux comprendre les organisations actuelles. Ainsi, la sociologie des organisations tente d'actualiser et de préciser les connaissances relatives aux approches de l'acteur dans l'organisation, enrichies des débats récents autour des notions de « règles » et de « culture »[259]. Elle examine la question de la constitution des accords et des conventions[260] entre les acteurs à travers les processus qui les fondent. Elle étudie l'approche des réseaux, issue de la sociologie, de la science et de l'innovation, qui permet d'approfondir la compréhension du processus de changement[261]. Enfin, elle permet d'être guidé dans une tentative d'approche transversale à travers la notion de « logique d'action ».

Dans ce contexte, nous avons choisi de traiter plus particulièrement les points suivants : nous ferons tout d'abord un rappel des définitions portant sur les modes organisationnels afin d'expliciter la terminologie employée ultérieurement (**§ 1**). Puis, nous développerons les notions de règles et de régulations au sein des organisations productives (**§ 2**) ; enfin, nous aborderons les questions de culture et d'identité en entreprise en restreignant notre exposé aux auteurs que nous pensons les plus pertinents pour notre sujet (**§ 3**).

---

[258] BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, 1985, p. 19.
[259] Avec des auteurs comme FRIEDBERG E., REYNAUD J.D., SAINSAULIEU R. et IRIBARNE (d') P.
[260] Avec des auteurs comme BOLTANSKI L., THEVENOT L.
[261] Avec des auteurs comme CALLON M., LATOUR B.

a) De la contingence aux modes organisationnels

Si les organisations productives ne sont pas exclusivement déterminées par l'environnement, ce qui reviendrait à reconnaître le déterminisme structurel[262], l'influence de l'environnement technique et commercial (au centre de la théorie de la contingence[263]) sur celles-ci n'est plus à démontrer. En effet, cette influence est une des variables qui donnent forme aux organisations.

Se réclamant de ce courant et récusant les thèses normatives, notamment en sciences de gestion, du « *one best way* »[264], MINTZBERG[265] suggère que, de façon non mécanique, la structure des organisations est liée à leur environnement et qu'elle découle des buts que se proposent les dirigeants. Insistant sur la notion « d'ajustement », il explique le rapport des organisations avec leur environnement. De même celle de « cohérence » éclairera leur fonctionnement interne. Il proposera alors une typologie des entreprises, un modèle qui s'attachera principalement aux réseaux d'interrelations, plutôt qu'à une seule variable dominante, explicative des autres.[266] Sa classification est constituée de six configurations. Chaque configuration s'ordonne autour de cinq à six points d'appui possibles : le sommet stratégique[267], le centre opérationnel[268], la ligne hiérarchique[269], la technostructure[270], le support logistique[271]. Nous proposons en

---

[262] Et aussi le thème de la contingence, *cf.* LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise,* Éditions d'Organisation, Paris, 1973

[263] WOODWARD J., *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965; MINTZBERG H., *Structure et Dynamique des organisations,* Éditions d'Organisation, Paris, 1982.

[264] « *Il existe une et une seule bonne manière de faire* » : traduction libre du rédacteur.

[265] MINTZBERG H., 1982, *op. cit.*

[266] MINTZBERG H., *Le management,* Éditions d'Organisation, Paris, 1990, p. 150.

[267] Le sommet stratégique : composante des organisations, il est constitué des cadres dirigeants de l'entreprise et de leurs conseillers. Sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôle ou ont du pouvoir sur elle (les actionnaires par exemple).

[268] Le centre opérationnel : composante des organisations, il inclut les membres de l'organisation qui produisent eux-mêmes les biens et services ou en soutiennent directement la production (opérateurs qui effectuent le travail directement lié à la mission de l'organisation).

[269] Ligne hiérarchique : composante des organisations, elle regroupe tous les cadres moyens qui siègent dans une ligne directe d'autorité formelle entre les membres du sommet stratégique et ceux du centre opérationnel (leurs activités se concentrent sur la direction des différentes unités, la mise en œuvre de la stratégie et résolution des problèmes liés aux opérations).

[270] La technostructure : composante des organisations, elle est comprend les analystes. Situés en dehors de la structure d'autorité formelle, ces analystes sont les moteurs de la standardisation dans l'organisation. La technostructure a pour mission d'agir sur le travail des autres en définissant les procédés à employer (ex : le bureau des méthodes), les qualifications à mettre en œuvre (ex : service de formation).

[271] Le support logistique (ou fonctionnels de support logistique) : composante des organisations, il est composé de tous les services qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation (nettement distincts de la mission fondamentale de l'organisation, il remplit les opérations

note de bas de page une définition de chaque configuration que nous retenons pour notre étude.

Dans notre cas, l'accès au terrain nous a permis de rencontrer principalement des acteurs de la ligne hiérarchique (des cadres expatriés en charge d'organiser l'activité principale de l'organisation —recherche et marketing—) puis ceux de la technostructure (les cadres de l'Éducation permanente), ceux de la Direction des carrières internationales et des cadres expatriés en charge des ressources humaines. Enfin, nous avons eu l'opportunité de rencontrer un membre du sommet stratégique en charge des relations humaines.

Revenons aux configurations de MINTZBERG. La première, la « configuration entrepreneuriale »[272], caractérise les entreprises naissantes. Le pôle structurant est celui du sommet stratégique, souvent composé d'un seul individu. Selon l'histoire disponible[273] de l'entreprise, Fin-Amor, avec un fondateur clairement identifié, a débuté sous cette configuration au début du XXème siècle.

Le deuxième modèle, dit « bureaucratique »[274] présente une technostructure dominante qui recherche et impose la rationalisation à travers la standardisation des procédés de travail. Elle est caractéristique des environnements simples et stables dans lesquels la rationalisation permet le contrôle (constructeurs automobiles des années 30 à la fin des années 90, par exemple).

Dans la troisième configuration, le « centre opérationnel » domine : elle est appelée « organisation professionnelle »[275]. La coordination se fait par une standardisation des savoirs et des qualifications. Si le contexte de contingence est complexe, il est cependant stable (les grands hôpitaux, par exemple).

La quatrième configuration est celle dans laquelle la ligne hiérarchique est structurante. Il s'agit « d'organisations divisionnalisées »[276] dans lesquelles les unités de production sont regroupées dans des divisions intégrant le commercial, l'administration et la production. La performance financière détermine le système

---

administratives de paie, de facturation, les services juridiques, le restaurant d'entreprise, le standard, les services généraux… par exemple).

[272] Ou structure simple.

[273] *Cf.* les deux ouvrages publiés en librairie, dont nous nous sommes engagés à ne pas révéler la source précise, par souci de confidentialité de la firme Fin-Amor. En effet dans les deux titres des livres le nom réel du groupe étudié apparaît en clair.

[274] Ou bureaucratie mécaniste.

[275] Ou bureaucratie professionnelle.

de contrôle. Fondé sur le marché, un siège social (structure) surveille chaque division (autre structure) qui est chargée de servir un marché. Présente sur des marchés diversifiés, AMBLARD précise que dans cette configuration « *la formulation de la stratégie se fait autour de deux pôles, celui du siège pour la stratégie du groupe*[277]*, celui des divisions pour leur propre marché, avec un risque évident de* " balkanisation " *ou de concurrence entre divisions* »[278]. Le siège social aura pour souci essentiel de trouver les solutions pour coordonner les objectifs des divisions avec les siens, sans que ces dernières abandonnent leur autonomie. L'imposition de normes de contrôle de performance, par exemple, aura pour conséquence de pousser les divisions à fonctionner comme des bureaucraties mécanistes. Ces systèmes de contrôle sont censés encourager l'amélioration constante des performances financières, mais décourager les innovations réelles.

MINTZBERG dénomme sa cinquième configuration « adhocratie ». Il s'agit d'organisations dans lesquelles le degré de formalisation des règles est le plus faible possible, de manière à réduire les rigidités internes. Les règles d'or sont « *ad hoc* », définies en fonction de la nature des questions à résoudre (des projets), destinées expressément à cet usage. Une définition synthétique serait celle d'une organisation décloisonnée et fluide, fondée sur le savoir et l'innovation par opposition au modèle traditionnel cloisonné et hiérarchique[279] (dans le domaine de la technologie de pointe, des fabricants de prototype par exemple). Les projets que traitent les « adhocraties » demandent une forte coordination qui ne peut être assurée seulement par les qualifications. La collaboration passe donc avant tout par « l'ajustement mutuel », se sur-ajoutant aux autres modes de coordination déjà en place et s'appuie sur eux (méthodes de travail, plan d'action). Les équipes (en groupe de projet) prennent en charge une grande partie de l'organisation et de leur support logistique. La forme adhocratique peut être locale ou temporaire, ne concerner qu'une partie des activités (alors que celle de la production suit des schémas plus traditionnels – divisionnalisée, bureaucratique). Le contexte des configurations adhocratiques est celui d'un environnement complexe et dynamique, combinant technologies de pointe et changements

---

[276] Ou structures divisionnalisées.
[277] « *Corporate* » selon la terminologie en cours chez Fin-Amor.
[278] AMBLARD H. BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y. F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations,* Éditions du Seuil, Paris, 1996, p. 16.
[279] CABIN P. (coord.), *Les organisations. État des savoirs,* Éditions Sciences Humaines, 1999, Auxerre, p. 187.

fréquents de produits. La formation de la stratégie se fait souvent de bas en haut, le management s'attachant à mettre en forme plutôt que d'initier les projets.
Enfin, lorsque l'organisation n'est pas structurée autour des cinq composantes précitées (sommet stratégique, centre opérationnel, ligne hiérarchique, technostructure, support logistique), elle peut l'être autour d'une enveloppe sociale dénommée « idéologie-culture ». Si l'organisation utilise l'endoctrinement comme élément structurel principal, il est possible de dégager, une sixième configuration dite « organisation missionnaire » dans laquelle valeurs et croyances (et socialisation) servent de fondation à la dynamique de coordination qui se substitue aux procédures. Il s'agirait d'entreprises qui, derrière une structure classique, utilisent en fait des éléments culturels pour mobiliser le personnel, dont la composante dominante est « l'idéologie » (McDonald, IBM, Toyota par exemple).

A priori, Fin-Amor ne peut pas être radicalement et de façon archétypale assimilée à une seule configuration précitée. N'ayant pas eu, bien sûr, l'occasion de procéder à un examen complet de l'ensemble des métiers, des fonctions, des établissements, notre analyse ne portera que sur la population étudiée et les interactions observées. Il s'agira, nous l'avons dit, des fonctions portant principalement sur la ligne hiérarchique et les équipes de la technostructure ayant pour fonction la formation et l'accompagnement des expatriés. Cependant, l'enquête exploratoire nous a permis de comprendre que la situation devait être analysée en dynamique et que les évolutions récentes pencheraient pour l'attribution d'une configuration adhocratique (innovation), si nous devions retenir le critère de contexte technologique et d'environnement de marché (concurrence forte). Mais la prise en compte de l'organigramme fonctionnel officiel, de la taille de l'entreprise et de la masse produite (industrie destinée aux produits de grande consommation) obligerait la structure à respecter une forme « d'organisation divisionnalisée ».
Enfin, l'enquête de fond et l'analyse (restreinte à notre terrain) nous permettront de suggérer l'attribution d'une forme hybride dans laquelle « l'ajustement mutuel »[280] dominerait pour certaines catégories d'acteurs alors que l'organisation

[280] L'ajustement mutuel s'entend comme mécanisme de coordination dans lequel les acteurs se mettent d'accord, explicitement ou implicitement, sur la manière d'effectuer un travail. Il nécessite une communication entre les parties. Convenable pour les situations complexes, il peut impliquer la coopération étroite de plusieurs acteurs en même temps, il permet de fonder un consensus sur l'action à mener ou sur ses conditions. Il s'applique également aux situations nécessitant une créativité ou la mise en commun d'expériences, d'idées. Adapté d'AUBERT N., GRUERE J.P.,

subirait une pression « mécaniste », dont nous déterminerons les critères et les variables d'évolution. Le terme « mécaniste » fait référence aux travaux de BURNS et STALKER[281], portant sur les facteurs de contingence, qui ont fait le lien entre structure et innovation. Les entreprises dont le type de produit est peu changeant s'organisent au mieux dans le cadre de structures « mécanistes »(c'est-à-dire dans lesquelles les problèmes et les tâches sont divisés en spécialités, avec une forte centralisation des décisions, opérationnalisées selon des procédures formelles et strictes). Pour les organisations dont les produits se renouvellent rapidement, des structures souples sont nécessaires selon un modèle dit « organique ». Selon la métaphore idoine, les organes agissent et réagissent de concert pour assurer le développement et l'adaptation constante de l'organisation à son environnement. Ces « structures organiques » feraient appel à l'ajustement mutuel, à la formation, voire à la socialisation de ses membres. Les « structures mécanistes » assureraient la régularité et la forte cohérence dont elles ont besoin par la standardisation, la spécialisation des tâches et le contrôle par la hiérarchie.

Après l'exposé des modes organisationnels, nous aborderons les notions de pouvoir et de règles dans les organisations.

b) Pouvoir, règles et régulation

Le concept « d'analyse stratégique » a été développé par CROZIER, dont l'une des contributions principales dans le domaine de la sociologie des organisations fut d'y mettre en évidence les relations de pouvoir.

Parmi ces nombreux apports, il montre que « *le pouvoir n'est pas réductible aux rapports hiérarchiques, mais qu'il se fonde dans la capacité des acteurs, quelle que soit leur place dans l'organisation, à repérer et à se saisir des sources d'incertitude qui s'y trouvent* »[282].

Avec FRIEDBERG[283], il entreprend de dépasser l'opposition récurrente entre liberté individuelle et déterminisme des structures sociales.

JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., *Management, aspects humains et organisationnels,* Fondamental, PUF, Paris, 2002.

[281] *Ibid.*

[282] LAFAYE C., *La sociologie des organisations,* Nathan université, Paris, 1996, p. 45.

[283] FRIEDBERG E., 1993, *op. cit*.

Ainsi, le but de l'analyse stratégique consistera à comprendre non seulement ce que les acteurs font de cette liberté relative, mais aussi comment l'organisation construit des moyens pour la neutraliser, et de quelle façon les acteurs l'utilisent pour acquérir du pouvoir dans l'organisation. L'analyse stratégique, nous l'avons vu, utilise les concepts de « stratégie », de « pouvoir », mais elle a également recours à celui de « système ».

A travers le concept de « système », on s'attache à comprendre les caractéristiques du jeu que composent les acteurs, conçu comme un espace complexe de relations. Il s'applique aux résultats des comportements et des jeux des acteurs.

A partir de cette approche, CROZIER et FRIEDBERG élaborent un nouveau concept, celui de « système d'action concret ». Celui-ci prétend désigner un phénomène concret, vérifiable empiriquement. Il n'est pas figé, car il est construit par les acteurs eux-mêmes, bien que comportant des éléments plus stables, construits antérieurement. On peut donc le définir comme « *le jeu, à la fois structuré et mouvant des relations de pouvoir qui s'établissent dans les rapports sociaux* »[284] ou plus lapidairement « ensemble de régulation des relations »[285]. Avec les notions de « *logique d'action* »[286] et de « *logique d'acteur* »[287], on peut concevoir un cadre théorique de l'interaction en entreprise.

Il est possible de les matérialiser, pour le cas de Fin-Amor, à divers titres, que ce soit pour identifier les pratiques et les rapports entre les départements, ou bien entre les expatriés issus de filiales à l'étranger et les managers du siège social en France. De même, en faisant appel à la dénomination plus contemporaine « d'interactionnisme »[288] selon laquelle les actions réciproques, volontaires ou involontaires, des divers acteurs dans une situation ou système entraînent la transformation de cette situation ou de ce système, pourrons-nous révéler des tensions entre groupes de métiers (celui des gestionnaires de l'expatriation[289] et des impatriés en France chargés de la recherche ou du marketing).

Compte tenu des multiples voies d'entrée analytiques qu'offre Fin-Amor, il sera nécessaire, grâce au concept de « logique d'acteur », de démontrer comment

---

[284] LAFAYE C., 1996, *op. cit*., p. 49.
[285] CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *op. cit*.
[286] « L'acteur + la situation d'action = logique d'actions », *in* AMBLARD H. BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y. F., 1996, *op. cit*., p. 204.
[287] Attitudes de groupes sociaux, fondées sur une culture née de la pratique du travail d'une part, et de la difficulté d'accès au pouvoir, de l'autre.
[288] BERNOUX P., 1985, *op. cit*.
[289] Les conseillers expatriation de la Direction des carrières internationales, par exemple.

chacun essaie d'imposer sa rationalité aux autres, c'est-à-dire, les règles du jeu qu'il est capable de jouer. Il faudra, à l'instar de SAINSAULIEU[290], montrer comment l'organisation industrielle et commerciale en question est tiraillée entre des acteurs qui ont des logiques différentes.

La règle et la régulation

Au cours de notre partie consacrée à « *L'expatriation du point de vue de l'organisation* »[291], nous aurons à examiner la mise en place de la nouvelle politique de mobilité internationale au sein du groupe Fin-Amor, c'est-à-dire la définition et l'application de nouvelles règles communes à « l'ensemble » du groupe pour favoriser, accompagner et contrôler les expatriations de personnel d'encadrement. Pour ce faire, nous questionnerons la définition sociologique de la règle et du mode de régulation à l'intérieur d'une entreprise. Nous aborderons plus particulièrement les sources de règle au sein des organisations productives.

Une définition sociologique désigne les règles comme « *les multiples prescriptions de la vie sociale*[292] ». Multiformes, elles existent dans toute organisation sociale. Pour la sociologie des organisations classique, la règle est entendue comme principe de référence pour les acteurs. « *Qu'elle soit de contrainte (c'est-à-dire formelle et coercitive) ou autonome (c'est-à-dire informelle et contingente), elle permet aux acteurs d'ajuster ou désajuster leurs comportements au sein de l'organisation* »[293]*.* Les acteurs mobiliseront ces règles (ce qui peut vouloir dire : jouer avec elles), afin d'atteindre les objectifs assignés en tenant compte des enjeux propres. De nouveaux « systèmes d'action concrets », considérés comme un ensemble de règles, surgiront des situations d'arrangement ou de discorde résultantes.

La théorie sociologique de la régulation de REYNAUD[294] pose et répond à la question de la construction des règles. Il analyse comment celles-ci structurent le groupe social qui devient alors capable d'actions collectives. Pour ce faire, il étudiera les situations concrètes de travail. Il différencie deux types de sources de régulation, la « régulation de contrôle » et la « régulation autonome ». Il considère

---

[290] SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Dalloz, Paris, 1977
[291] *cf.* II, A.
[292] Ordre expressément formulé, avec toutes les précisions utiles.
[293] AMBLARD H. BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y. F., 1996, *op. cit*., p. 111.
[294] REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale,* A. Colin, Paris, 1989.

que la première, dans les organisations productives, est issue de l'ensemble des règles émises par les directions et le management. La seconde provient des membres du groupe qui jouent avec les régulations de contrôle pour recréer un ensemble conforme à leurs objectifs et à leurs stratégies. Enfin, la régulation conjointe résultera de l'articulation entre ces deux sources de règles, qui permet l'obtention d'un équilibre[295].

A la suite de notre enquête de fond, nous nous sommes particulièrement intéressé aux sources de « règles de contrôle », car elles sont réputées provenir de l'encadrement, c'est-à-dire de la hiérarchie, dans une volonté de contrôle des subalternes.

Nous verrons que l'examen des modes de régulation chez Fin-Amor rend compte de la production d'un ordre local dont les « règles de contrôle » ne sont pas forcément issues de la hiérarchie. Fondé sur cette notion, nous nous attacherons à décrire la logique et les propriétés du nouvel ordre local en cours de constitution en matière de politique de mobilité internationale.

c) Entreprise et diversité des cultures

Si l'on considère qu'« *un des points aveugles de l'analyse stratégique est l'universalisme de la notion de stratégie et d'enjeux* »[296], il devient nécessaire et complémentaire de mobiliser le concept de « culture » pour analyser les organisations dans une continuité. Complémentaire à l'analyse stratégique et à la théorie de la régulation que nous venons d'aborder, nous rappellerons rapidement le lien entre culture nationale[297] et management interculturel tel qu'il a été pensé pour l'entreprise, car il permet selon AMBLARD[298] d'expliquer la stabilité, la permanence et l'origine des règles dans toutes les organisations. Puis nous développerons les notions de « contexte d'interprétation » et celle de « culture politique » exposé par d'IRIBARNE.

---

[295] AMBLARD H. BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F., 1996, *op. cit*., pp. 44-45.
[296] Ibid. p. 55.
[297] Pour être plus complet, il serait nécessaire d'aborder le thème de « culture de métiers », mais nous n'aborderons pas ce sujet ici.
[298] AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F., 1996, *op. cit*., p. 45.

(1) Culture et management interculturel

Si les anthropologues ont pensé la culture, nous l'avons vu[299], comme un cadre de pensée, un système de valeurs et un système de règles, en entreprise, il est possible de dire qu'il existe un va et vient perpétuel entre les différents niveaux d'analyse entre le macro et le micro-social.

Que l'on se place du côté des culturalistes qui, au niveau macro-social, en font un système de valeurs cohérent et original au sein d'une société, ce système influera alors sur la personnalité des individus et déterminera un style de vie et de modèles comportementaux pour un pays donné.

Du côté micro-social, les sociologues des organisations assimileront la notion de culture au système de règles régissant les relations entre groupes (les groupes comprenant les organisations et les entreprises). CROZIER et FRIEDBERG traitent la notion de culture en tant que « système d'action concret »[300], comme un ensemble de régulations des relations.

Plus bas dans l'échelle, LIU, de façon plus précise, propose la notion de « microculture d'atelier »[301], ce qui permet de comprendre les différences au sein d'une même entreprise ou d'un même établissement. A cette échelle, nous retiendrons la définition de culture selon SCHEIN (1985) qui évoque de larges similitudes avec le concept de « culture d'entreprise » émergent à la même période : « *La culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valides et donc pour être enseignées aux nouveaux comme étant la bonne manière de penser, de percevoir et de sentir vis-à-vis de ces problèmes* »[302]. Par les apprentissages dirigés (bonne manière de penser…), le lien avec la socialisation pour les nouveaux entrants du groupe est explicite. De mêmes croyances[303] et valeurs[304] sont mises en avant.

---

[299] *Cf.* II, A : Analyse culturaliste et affirmation méthodologique décomplexée.

[300] CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *op. cit*.

[301] LIU M., « Technologie, organisation du travail et comportement des salariés », *Revue française de sociologie,* vol. XXII, n° 2, 1981, pp. 205-221.

[302] SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership,* San Francisco, Jossey-Bass, 1985, *in* DUPRIEZ P., SIMON S. *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel,* DeBoeck Université, Bruxelles, 2000, p. 85.

[303] Au niveau micro-social, les croyances constitueraient des propositions générales sur le fonctionnement de l'environnement du groupe. L'idée d'homogénéité groupale favoriserait la confrontation aux situations difficiles.

Elles serviront de ferment aux structures « d'organisations missionnaires » s'articulant autour de l'idéologie[305] avec comme éventuelle conséquence, la manipulation, par exemple. La définition de SCHEIN qualifie la culture comme un construit social dépendant d'un contexte particulier. Les notions de transmission et d'apprentissage adaptatif (face aux problèmes à régler) évacuent les thèses culturalistes « strictes » qui considèrent la culture comme un donné fixe et intangible. Mais cette définition reste cependant fortement déterministe, car elle ne mentionne pas l'autonomie des acteurs qui peuvent demeurer relativement libres.

Enfin, fonctionnaliste, la définition de SCHEIN ne met pas suffisamment l'accent sur la culture en tant que « capacité d'action »[306], sous la forme de réponses, moins mécanistes qu'à première vue. En effet, les solutions choisies seront la résultante des capacités relationnelles des individus en interactions dans un contexte spécifique et non une ressource stricte en tant que nomenclature de « savoir-faire normatifs », un « prêt à agir », non négocié par les acteurs, face à une situation donnée.

Qu'il s'agisse de la référence professionnelle (culture de métier), de la référence organisationnelle (culture d'entreprise) ou de la référence nationale, toutes trois constituent les domaines d'intervention et de questionnement du management interculturel. Il a donné lieu depuis le début des années 50 à de multiples études de type comparatif et d'écoles.[307] La référence à la segmentation d'analyse au niveau national est cependant commune à tous ces courants. Ainsi, des analyses qui établissent des modèles interprétatifs se fondent sur des « isolats culturels » qui se confondraient aux nations ou plus exactement aux États-nations tels que la politique les représente, sans que cette référence « nationale » ne soit systématiquement questionnée, ni même parfois expliquée. Ce qui signifierait que chaque pays (nation) présenterait des singularités notamment en matière de gestion que l'on pourrait mettre en évidence[308] et qui faciliterait l'occurrence de

---

[304] Au niveau micro-social, les valeurs retenues sont les préférences collectives choisies par le « groupe ».

[305] *Cf.* III, A, § 1 : De la contingence aux modes organisationnels.

[306] AMBLARD H. BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y. F., 1996, *op. cit.,* p. 55.

[307] LÖNING propose une rétrospective de ces courants en les stratifiant en quatre approches distinctes : les études de management comparatifs dites « fonctionnalistes », les analyses « sociétales » du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail d'Aix-en-Provence, L'École néerlandaise de G. HOFSTEDE, les études sur la gestion des entreprises et les traditions nationales de P. d'IRIBARNE (*in* LÖNING H., *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux : l'exemple de la France et de la Grande-Bretagne*, Thèse de doctorat, Groupe HEC, 1994).

[308] Les travaux d'HOFSTEDE en sont un exemple (*in* BOLLINGER D., HOFSTEDE G., *Les différences culturelles dans le management,* Édition d'Organisation, Paris, 1987).

stratégie de gouvernance d'entreprise dite « adaptée » selon les pays d'activité ou d'implantation. Des observations et des études ont montré « *qu'un service d'ingénierie français à Paris aura plus de points communs en termes de culture avec un service d'ingénierie japonais de Tokyo qu'avec un service comptable français situé à Marseille »*[309]. Il conviendra alors de cerner quelles sont les variables culturelles critiques et de mesurer leurs incidences sur l'organisation de l'entreprise. C'est pourquoi nous aborderons à présent les conséquences de l'appartenance nationale sur les organisations et sur le sens que les acteurs donnent à leur conduite, à travers les notions de « contexte d'interprétation » et de « culture politique ».

(2) Contexte d'interprétation et culture-politique

Les travaux de d'IRIBARNE portent principalement sur les racines sociales et culturelles des conduites et des institutions économiques. Il le fera notamment dans son « best-seller » *La logique de l'honneur*[310] en comparant la France[311], les États-Unis[312] et les Pays-Bas[313]. Par le repérage des traits culturels discriminants, il pense déceler ainsi les moteurs de l'efficacité en milieu productif. Puis dans l'ouvrage collectif *Culture et mondialisation*[314], il précisera les notions de « culture politique » et de « contexte d'interprétation ».

Dans cet ouvrage, l'équipe de d'IRIBARNE ébauche une théorie globale du management interculturel. Celle-ci stipule que les malentendus qui troublent la collaboration entre firmes ou salariés de pays divers reposent fondamentalement sur les décalages qui séparent leurs « cultures politiques » respectives. Il ne s'agit pas seulement de vocabulaire, de grille d'analyse, mais d'écarts entre les systèmes d'interprétation, les valeurs, les modes d'interaction entre les personnes. Il en découle des heurts dans les situations concrètes de gestion. Pour les auteurs, l'universalité des outils de gestion est un leurre et c'est bien un ensemble

---

[309] PESQUEUX Y., 2004, *op. cit.,* p. 64.

[310] IRIBARNE (d') P., *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Éditions du Seuil, Paris, 1989.

[311] Dont les traits culturels discriminants seraient la conception de l'honneur légué par l'histoire, celle du devoir et des privilèges liés à l'état de noblesse.

[312] Dont les traits culturels discriminant seraient les respects d'échanges équitables entre égaux, des contrats passés entre hommes libres, le fait d'éviter le pouvoir du plus fort et de permettre de donner ses chances à chacun.

[313] Dont les traits culturels discriminants seraient la gestion des consensus, l'objectivité de l'examen des faits, le désir de conciliation et la forte répulsion pour toute forme de pression exercée par une quelconque autorité.

[314] IRIBARNE (d') P., HENRY A., SEGAL J.-.P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., 1998, *op. cit*.

de références communes et étroitement articulées à des pratiques qui structurent les oppositions observées dans et/ou entre les entreprises. Cet ensemble est analysé comme étant de l'ordre de la « culture politique ». Les affrontements observés tournent toujours autour des manières de donner sens au travail en commun et autour des manières de l'organiser. Il s'agit, par exemple, de définir l'autorité, ce qui entraîne le problème central que constitue le fait d'être subordonné sans perdre la face. Ou bien encore, de préciser la notion de risque et d'épreuve, avec les interprétations très variées des jugements et sanctions. La « culture politique » est présentée comme extrêmement stable dans chaque pays. En revanche, la façon et les conditions de son apparition ou de sa reproduction ne seront pas développées par d'IRIBARNE. Il analyse les « cultures politiques » comme liées à des fonctionnements institutionnels et politiques pérennes. Elles donnent forme à la gestion des entreprises qui est alors édifiée sur une base essentiellement nationale.

Fondé sur son affirmation que « *la culture finira toujours par rattraper l'entreprise* »[315], d'IRIBARNE réitère dans *Culture et mondialisation* son exhortation vers les organisations à s'interroger sur les modes de gestion universels et sur les degrés d'adaptation qu'elles insuffleront dans les procédures.

Nous nous intéressons plus particulièrement à cet ouvrage relativement au mode d'emploi que l'auteur propose pour la conduite d'études de cas dans les organisations. La méthodologie qu'il propose intègre la notion de « contexte d'interprétation » que nous mobiliserons pour éclairer les phases de disqualification sociale vécues par les expatriés et leur entourage. Il convient donc de préciser l'acception de cette notion proposée par d'IRIBARNE.

Pour l'auteur, les organisations étudiées par son équipe ont toutes un point commun : être « *soumises à des perturbations que provoque, chez les membres d'une organisation, une confrontation avec des manières de faire étrangères, par contact direct avec ceux qui en sont porteurs ou par importation de pratiques venues d'ailleurs* »[316]. Ces perturbations, selon d'IRIBARNE, ont une vertu. Elles permettent de dévoiler les propriétés d'une culture[317] par l'analyse des réactions (actes et paroles) de tout un chacun face à ses nouvelles manières de faire.

---

[315] BISEAU G., « La culture finira toujours par rattraper l'entreprise : entretien avec Philippe d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS », *Libération*, 4 mars 2002, p. IV.

[316] IRIBARNE (d') P., HENRY A., SEGAL J.-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., 1998, *op. cit.,* p. 340.

[317] *Ibid.*

La méthode qu'il propose est une approche classique en sociologie des organisations. Les enquêteurs procéderont à des observations, à des entretiens et à des recueils de documents afin de déboucher sur le repérage de systèmes d'acteurs interdépendants, de l'environnement, de stratégies. Cependant, lors des entretiens, aucune question directement relative à la culture ne sera posée.

Ce qui différencie cette approche de l'analyse stratégique, c'est l'utilisation des données recueillies : l'interprétation. Il s'agira, dans ce cas, de « *mettre en rapport les stratégies des acteurs avec le sens qu'ils accordent aux situations où ils se trouvent et aux actes qu'ils sont susceptibles d'accomplir. Il est nécessaire, à cet effet, de déchiffrer les codes d'interprétation de la société à laquelle ils appartiennent* »[318]. L'auteur précisera, à ce titre, que le contenu et la forme des données comptent tout autant et qu'elles méritent d'être conservées sans « *qu'elles soient immédiatement traduites dans les catégories de l'enquêteur* »[319]. C'est pourquoi les entretiens donneront lieu à des enregistrements et à des transcriptions littérales systématiques, qui permettront une évolution et une mise à jour des catégories au cours d'un long traitement des mêmes données.

En ce qui concerne la construction d'une interprétation, d'IRIBARNE évacue les questions épistémologiques de l'approche interprétative et nous renvoie aux ouvrages de GADAMER[320], ALASUUTARI[321], BUTLER[322] sur les recherches qualitatives et les études de cas, mais il précise plusieurs fois qu'il se retrouve devant un « *fouillis* »[323] de données qu'il va falloir ordonner.

Puis, il propose une méthode par étapes successives. Tout d'abord il s'agit de repérer les données qui attirent l'enquêteur par leur caractère « étrange »[324], c'est-à-dire non conforme à l'image de référence véhiculée par les théories en vigueur sur le fonctionnement d'une entreprise ou ce qui surprend du fait de l'altérité de l'observateur étranger. En prêtant attention aux irrégularités par rapport aux stéréotypes, on obtiendra une liste d'étonnements qui construira la « *première image de la culture* »[325]. Ce qui fait sens sont « *les manières de faire ou les*

---

[318] *Ibid.* p. 341.
[319] *Ibid.*
[320] GADAMER H.G., *Vérité et méthode. Les grands lignes d'une herméneutique philosophique,* Éditions du Seuil, Paris, 1976.
[321] ALASUUTARI P., *Researching Culture. Qualitative method and cultural studies,* Sage, London, 1995.
[322] BUTLER R., « Stories and Experiments in Social enquiry », *Organization Studies*, 1997, 18/6.
[323] IRIBARNE (d') P., HENRY A., SEGAL J.-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., 1998, *op. cit* p. 342.
[324] Le « rapport d'étonnement » des ethnologues.
[325] IRIBARNE (d') P., HENRY A., SEGAL J.-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., 1998, *op. cit.* p. 343.

attitudes qui s'accordent mal avec les images d'Épinal »[326], ainsi que les circonstances de leur élaboration. Il faudra chercher les attitudes qui semblent contradictoires avec un univers de pratiques uniformes, pour appréhender la culture comme un ensemble de codes au sein duquel la diversité des pratiques prend sens. De même, le repérage des grandes oppositions (le noble/le vil, le *fair* et l'*unfair,* l'ami/l'ennemi…*)* associé au repérage « *des grands récits qui fournissent les modèles de* " mise en intrigue "[327] », servent à structurer une représentation du monde, permettant la compréhension recherchée. Elle suppose alors un décodage minutieux des propos recueillis lors de l'enquête.

L'auteur propose, à cette étape, de passer au cœur du système d'interprétation et du dispositif. Il s'agit de la recherche des repères implicites et des réseaux de mots : « *Dans le discours, on ne s'attache pas à savoir si la personne dit vrai ou fabule, donne son opinion ou mentionne des faits ou des pratiques, mais ils fournissent en quantité : des explications, des justifications, de ce qu'ils ressentent* »[328]. D'IRIBARNE affirme alors que les personnes interviewées laissent transparaître, par leur discours, ce qui fonde leur interprétation et conditionnent ce qu'elles éprouvent. Elles font ainsi des associations de mots, de récits, des descriptions. Elles mobilisent les catégories d'une langue, les évidences propres à une culture. Lorsque d'IRIBARNE mentionne « l'étude des réseaux de mots », il faut comprendre par cette locution, ce que l'interviewé doit tenir pour acquis (la culture, comme contexte d'interprétation) pour s'exprimer comme il le fait. Il faut non seulement traiter les termes en tant que tels, éviter les pièges linguistiques et sémantiques, mais également les expressions complexes cachées par des locutions combinées. Il s'agit donc d'un travail de décodage pour chaque personne interrogée, « *en cherchant à comprendre ses actes à la lumière de l'univers de sens qui transparaît dans ses propos* » pour révéler les chaînes d'associations de la culture étudiée, par lesquelles « *chaque réalité sociale est susceptible d'être ainsi reliée* [...] *à ce qui fait ultimement référence* »[329].

L'étape finale sera alors de faire appel à des données externes. D'IRIBARNE insiste sur le fait qu'en phases initiales, l'enquête sera menée sans se renseigner sur la société à laquelle appartient le terrain d'investigation, pour ne pas troubler

---

[326] *Ibid.* p. 344.

[327] « *L'appréhension d'une culture implique celle des structures de récits qui permettent de* "mettre en intrigue" *des ensembles d'événements* », *in* RICOEUR P., *Temps et Récit 1. L'intrigue et le récit historique,* Éditions du Seuil, Paris, 1983.

[328] IRIBARNE (d') P., HENRY A., SEGAL J.-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., 1998, *op. cit.*, p. 345.

l'analyse avec trop d'idées préconçues. En revanche, dans l'étape ultime d'analyse, il faudra relier les données de terrain recueillies à des invariants. Ils prennent l'aspect des méta-formes historiques connues et décryptées, appelées « culture politique ». Il affirme que les sociétés ont « *couché sur le papier leurs mythes fondateurs, et qu'elles ont réfléchi sur les singularités de leurs institutions politiques* [...] *et que tout cela est d'une grande utilité pour donner forme à ce que l'on a observé* »[330].

Plus on réussit à relier « *des faits élémentaires : faits d'organisation, réactions, en actes et paroles à des situations* [...] *à de vastes ensembles d'événements, d'institutions, de représentation* [...], *plus on comprend comment ce qui reste invariant, au sein d'une société, se combine avec ce qui change au cours du temps* »[331]. Enfin, l'auteur conclut qu'un ensemble de plus en plus riche de terrains étudiés permet de nouvelles interrogations, y compris à propos des sociétés déjà étudiées. Ainsi, de l'abondance et de la diversité des cas, naîtrait une meilleure appréhension de la réalité.

En résumé, la démarche de d'IRIBARNE est de bien privilégier la culture comme « contexte d'interprétation ». Ainsi, au sein d'une même culture, pratiques, enjeux, stratégie n'auront pas la même valeur. L'auteur aura alors recours à des « références ultimes » [culture politique] fondée par l'histoire.

Comment peut-on questionner les apports de d'IRIBARNE ? Tout d'abord, si les cultures nationales sont aussi ce qui inspire les ordres politiques (la démocratie représentative par assemblée d'élus par exemple), est-on en droit de transférer le lien de causalité entre les institutions et les organisations productives ? Il s'agit ici de la logique d'explication que PESQUEUX examine, à propos de d'IRIBARNE, en utilisant la terminologie bourdieusienne et s'interrogeant sur les liens existant entre « *habitus et socius* »[332]. Ainsi, la connexion déterministe serait validée entre « l'habitus »[333] d'un « champ social »[334] particulier (par exemple, l'organisation

---

[329] *Ibid. p.* 349.
[330] *Ibid.*
[331] *Ibid.* p. 353.
[332] PESQUEUX Y., 2004, *op. cit*., p. 54.
[333] En tant que structure : « *structure structurante, qui organise les pratiques et la perception des pratiques, l'habitus est aussi structure structurée : le principe de division en classes logiques qui organise la perception du monde social est lui-même le produit de l'incorporation de la division en classes sociales.* » (*in* BOURDIEU P., *La Distinction*, Éditions de Minuit, 1979, p.191) et en tant que capacité : « *L'habitus est […] à la fois principe générateur de pratiques objectivement classables et système de classement* (principium divisionis) *de ces pratiques. C'est dans la relation entre les deux capacités qui définissent l'habitus, capacité de produire des pratiques et des œuvres classables, capacité de différencier et d'apprécier ces pratiques et ces produits (goût), que se constitue le monde social représenté, c'est-à-dire l'espace des styles de vie.* » *in Ibid.* p. 190.
[334] Notion que nous développerons en I, C, § 2, b : Champ et capital économique, culturel, social.

comme génératrice de valeurs et de pratiques) à un moment donné, dans un lieu donné et le « socius » (institutions comme cadre de référence élargi, également producteur de valeurs et de pratiques). La question reste en suspens.

Pour le sujet qui nous concerne, nous retiendrons de la démarche de d'IRIBARNE, certaines étapes méthodologiques pour le traitement de cas particuliers, notamment lorsqu'il s'agira d'analyser des entretiens d'expatriés exposant les difficultés, alors qu'elles étaient, pour les personnes concernées, de l'ordre de l'incident critique. Ces dernières étaient survenues lors des premières phases de séjours dans le nouveau pays d'expatriation.

Alors que selon les principes ethnographiques exposés précédemment, nous nous sommes attaché à repérer les faits, les pratiques, dans les discours des personnes rencontrées, nous nous sommes parfois retrouvé devant le « *fatras de données recueillies* »[335] dans lesquelles faits, opinions, réflexions, questionnements, questionnements réflexifs, émotions verbalisées étaient parfaitement intriqués dans un discours au rythme soutenu, avec de nombreuses ruptures syntaxiques. Dans un souci de mise en ordre, nous en avons d'abord sélectionné les faits et les pratiques, puis il nous a semblé nécessaire d'utiliser les autres formes discursives (opinion, réflexion…) pour tenir compte des « repères implicites associés à des réseaux de mots ». Ainsi, conformément à la méthodologie de d'IRIBARNE, nous avons tenté de mobiliser « contexte d'interprétation » et également des données externes en tant que « culture politique » (notamment de vastes ensemble d'événements, tels que les périodes de grève générale liées au mouvement Solidarnosc pour la Pologne, les mouvements d'entraide France-Pologne de la même époque et enfin les représentations dominantes découlant de tels faits appartenant à l'histoire politique et sociale d'un pays donné) pour comprendre, de façon fine, en situation d'interactions, les réactions (colère, amertume), les comportements (prostration, incapacité d'agir) des expatriés en France en 2002, alors que ces événements avaient eu lieu vingt ans auparavant. Suite à ce type d'analyse interprétative, nous en arriverons à la conclusion que dans ces cas denses que nous avons rencontrés, le poids des représentations dominantes, lorsqu'elles portent sur « les références ultimes », constituent un moment d'observation fugace, une cristallisation (les chimistes parleraient d'un précipité) du continuum de la réalité entre les différentes échelles. En d'autres termes et contrairement à ce que nous

avions affirmé dans notre partie méthodologique, ce qui est observable à un niveau macro-social le serait également, dans de courts instants, à un niveau micro-individuel.

Nous venons d'exposer les outils théoriques que nous mobiliserons pour l'analyse des organisations. Nous avons terminé par les concepts de « culture politique » et « contexte d'interprétation » que nous avons volontairement situé à la transition entre micro-social (l'organisation) et micro-individuel. Nous abordons désormais les concepts qui nous permettront de poursuivre l'analyse de l'individu dans le groupe.

§ 2. Individu et le groupe

Nous avons repéré cinq thèmes qui nous semblent déterminants pour comprendre et décrire les phases de rencontre de l'altérité vécues par les expatriés lors des premiers temps de détachement à l'étranger. En premier lieu, le processus de « socialisation » sera expliqué (**§ 1**), puis nous développerons les différentes approches du concept de « capital social » (**§ 2)** dont la perte ou la baisse nous permettra d'introduire la notion de « disqualification sociale » (**§ 3**). Nous poursuivrons sur des notions explicatives telles que « pouvoir » et celle de « compétences sociales en situation de mobilité internationale » (**§ 4)**.

Cruciale lors d'une première phase d'expatriation, nous verrons tout d'abord de quelle façon se construit l'identité sociale de l'individu et le rôle que l'on attribue à la culture dans cette construction.

a) Socialisation[336]

Dans son sens usuel, la socialisation renvoie aux étapes d'apprentissage par lesquelles un individu va devoir passer pour devenir membre d'un groupe défini.

De façon plus précise DUBAR la décrit comme le « *processus par lequel les personnes acquièrent, en relation avec d'autres personnes, les connaissances, les*

---

[335] IRIBARNE (d) P., HENRY A., SEGAL J.-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., 1998, *op. cit*., p. 351.

[336] La plupart des informations contenues dans ce paragraphe sont issues du cours « Anthropologie des affaires » que le rédacteur a produit et qu'il délivre en commun avec Mme MEVEL PLA dans leur institution de rattachement. Le cours étant lui-même issu des travaux respectifs des auteurs (PLA MEVEL N., 2001; *op. cit*. ; AGARD J.-Y., *Déphasage et arythmies de l'expatrié : le cas d'étudiants d'école de commerce,* Mémoire secondaire de D.E.A de Sciences sociales, Université Paris 5 Sorbonne, Paris, 1997.

compétences, les normes, les valeurs avec lesquelles elles agiront comme membres d'une société donnée »[337]. ROCHER[338] lui attribue également un rôle important : il présente ce processus comme permanent au cours de la vie de l'individu favorisant les adaptations successives selon les différents environnements sociaux successifs auxquels une personne aura affaire. Ainsi, l'intégration sociale suppose différents processus : insertion et initiation, adhésion et affiliation, intériorisation, appropriation et identification[339].

Nous identifierons tout d'abord les étapes du processus de socialisation, puis nous exposerons les stratégies individuelles que peut adopter l'individu. Nous traiterons alors du « choc culturel » qui est une des conséquences communes de stratégie ayant échoué, notamment en milieu international.

Si la socialisation est l'apprentissage par un individu des règles d'un groupe, afin que cet individu en devienne membre, l'apprentissage doit alors être considéré comme une interaction entre un individu et un système. Le groupe produira des règles qui s'imposeront comme ordre social à l'individu. Qu'elles soient explicites ou implicites, ces règles devront être transmissibles par un message de normalisation émis et produit par la « conscience collective »[340]. Pour qu'elles soient opératoires, l'individu devra les repérer. De la bonne réception de ces messages dépendront des comportements adaptés dans une direction précise.

S'agissant d'interactions, le groupe pourra adopter des conduites spécifiques face à l'individu. Nous nous intéresserons cependant à décrire les attitudes individuelles.

MORELAND et LEVINE[341] ont décrit cinq stades de socialisation, permettant de décrire le passage d'un individu dans le groupe (investigation, socialisation, maintien, resocialisation, souvenir). Le développement de ces cinq phases permet de comprendre que la socialisation est à la fois apprentissage, conditionnement, inculcation, mais aussi adaptation, intériorisation et incorporation. Ainsi, la période d'apprentissage est celle du déchiffrage et de la sélection des informations adressées à l'individu. Par tâtonnements successifs (processus d'essais/erreurs),

---

[337] DUBAR C., 1996, *op. cit*., p. 35.
[338] ROCHER G., *Introduction à la sociologie générale,* 2ème édition, HMH, Montréal, 1968-69.
[339] TAP P., *La société Pygmalion, intégration sociale et réalisation de la personne*, Dunod, Paris, 1988, p. 21.
[340] « *L'ensemble des croyances et des sentiments communs à la moyenne des membres d'une même société forme un système déterminé qui a sa vie propre ; on peut l'appeler la "conscience collective" ou commune. » in* DURKHEIM E., *De la division du travail social* (1893), PUF, Paris, 1996, p. 46.
[341] MORELAND R.L, LEVINE J.M., *in* VALLERAND R. (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, Gaëtan Morin, Montréal, 1994, pp. 677-683.

il parviendra à ne plus répéter les mêmes erreurs pour aboutir, finalement, à l'intériorisation.

Par l'intériorisation, nous entendons le processus de « passage » des valeurs, règles, croyances de la « conscience collective » à celles de la conscience individuelle.

Socialisation et stratégies individuelles

Il est usuel de rapprocher les phases de socialisation des stratégies individuelles choisies par l'individu, qui ont été décrites par MERTON[342]. Ce dernier propose un répertoire de cinq différentes stratégies dans lequel l'individu puisera invariablement en phase de socialisation. La plus courante, dénommée stratégie de « conformité », correspond au scénario de l'adaptation des comportements moyens en vigueur dans le groupe. Lorsque le comportement de l'individu se traduit par un excès de zèle, MERTON le qualifiera de « ritualisme ». Au contraire, lorsque l'individu refusera d'accepter les normes du groupe (sans toutefois engendrer l'exclusion du groupe), MERTON parlera de stratégie de « rébellion ». Une autre stratégie possible est l'« évasion », qui représente une mise à l'écart volontaire, alors que l'« innovation » consiste à proposer des aménagements aux normes du groupe.

Ainsi, la socialisation s'effectue avec plus ou moins de résistance de la part de l'individu, et il ne s'agit pas simplement d'une imitation passive des modèles préexistants. Un dialogue permanent s'instaure entre le groupe qui transmet et l'individu qui reçoit : il s'agit de positions, non définitives, en évolution permanente. Lorsque l'apprentissage échoue, le groupe peut exercer des sanctions vers l'individu suivant le niveau de déviance perçu par le groupe. Les sanctions qui peuvent survenir de la part du groupe social vont du discrédit, en passant par la stigmatisation et l'exclusion, et dans les cas extrêmes, jusqu'aux représailles physiques.

Si l'acquisition de ces différentes normes sociales nécessite par définition un degré minimal d'adhésion, elle n'est nullement spontanée. De nombreuses étapes sont nécessaires. La compréhension n'intervient que très progressivement. La distinction code idéal/code réel n'est jamais enseignée et réclame beaucoup de perspicacité de la part de l'individu.

---

[342] MERTON R., *Eléments de théorie et de méthode sociologique* (1950), Plon, Paris, 1965.

Le processus de socialisation peut provoquer chez le sujet des états de souffrance psychologique, que l'on va retrouver dans la littérature sous le terme de « choc culturel ».

Le choc culturel

Dans le processus de socialisation, on entend par « choc culturel » la réponse de nature psychologique à une culture non familière. A l'origine, le concept de « choc culturel » a été élaboré pour faire état des difficultés d'adaptation sociale des immigrants. La psychologie sociale[343] le définit comme une réaction de dépaysement, de frustration et de rejet, de révolte et d'anxiété, une expérience émotionnelle et intellectuelle qui apparaît soit chez ceux qui se trouvaient hors de leur contexte socioculturel, soit dans un milieu étranger . Ces sentiments amènent l'individu à rejeter le nouvel environnement, les valeurs et les habitudes de vie du pays d'accueil. On le surmonte par l'apprentissage des nouveaux codes culturels et par les ajustements qui s'ensuivent.

Longtemps, les opinions de la plupart des auteurs ont coïncidé sur l'identification de quatre phases dans le phénomène du « choc culturel »[344], proches de celles de la socialisation :

- la lune de miel,
- la désillusion et la confrontation,
- l'abattement nerveux,
- l'ajustement.

On parlait donc, se référant à l'ensemble du processus, de courbe en « U ».

Des études empiriques récentes ont apporté un nouvel éclairage au phénomène du « choc culturel ». C'est le cas des travaux de KEALEY[345].

Entre 1986 et 1988, ce chercheur a mené une étude au Canada, sur 1.400 personnes participant à des programmes canadiens de développement, engagés dans seize pays. Il s'agissait de conseillers canadiens affectés à l'étranger, de leurs conjoints, de leurs homologues ressortissants des pays bénéficiaires, et des

---

[343] Sur le sujet voir : COHEN EMERIQUE M., CAMILLERI C., *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, L'Harmattan, Paris, 1989.

[344] COHEN EMERIQUE M., « Eléments de base pour une formation à l'approche des migrants et plus généralement à l'approche interculturelle », *Annales de Vaucresson*, 1980, n°17, pp. 117-139.

[345] Comme de nombreux chercheurs nord-américains, KEALEY utilise le terme « acculturation » dans le sens de « socialisation » telle que nous l'avons définie. Nous réserverons le terme « acculturation » aux phénomènes ayant lieu à un niveau de l'échelle plus macro-sociale, c'est-à-dire dans les contacts entre groupes de cultures différentes.

conseillers canadiens et de leurs conjoints récemment revenus d'une affectation de deux ans à l'étranger.

Les résultats dont il fait état semblent montrer qu'il faut changer d'attitude pour ce qui a trait au « choc culturel ». Selon KEALEY[346], les connotations négatives qui y sont associées doivent être rectifiées. Il convient, au contraire, de le percevoir comme un aspect incontournable de l'adaptation interculturelle et d'en tenir compte dans les pratiques professionnelles qui mettent des individus en contact avec l'« altérité ».

« *Par le passé, de nombreux chercheurs considéraient le choc culturel comme un résultat négatif —bien que fort répandu— de l'adaptation culturelle ; aussi ont-ils cherché à le tempérer ou à carrément l'éliminer* »[347]. Cette idée généralement admise, les entreprises préparaient les expatriés dans le but de leur éviter ces désagréments.

Une autre solution adoptée par les entreprises était de sélectionner, pour les postes à mobilité géographique, des personnes ayant déjà une expérience professionnelle à l'étranger. Pourtant, déclare KEALEY, rien ne permet d'affirmer qu'un précédent séjour à l'étranger représente une garantie systématique d'une plus grande efficacité.

Tout semble même indiquer « *qu'une trop grande expérience* [internationale] *aurait tendance à engendrer un sentiment d'autosatisfaction, qui constitue un obstacle aux relations bénéfiques avec les ressortissants locaux* »[348].

Il en conclut également que les processus de sélection ne devraient pas accorder une si grande importance au fait d'avoir déjà travaillé à l'étranger et encore moins refuser des candidats semblant répondre aux autres conditions requises, mais qui n'auraient jamais bénéficié de cette expérience.

Qui plus est, les résultats obtenus par cet auteur mettent en évidence que grand nombre des individus dont l'activité à l'étranger sera la plus efficace, auront subi, au départ, un choc culturel considérable. Ils montrent également que les personnes possédant des qualités personnelles au plus haut degré (telles que souplesse, sensibilité, écoute, respect d'autrui…) sont aussi celles présentant les plus grandes difficultés d'adaptation et donc celles pour qui le choc culturel se manifeste de façon plus violente. Son explication repose sur l'argument que ces qualités les rendent momentanément plus vulnérables, car elles leur font ressentir

---

[346] KEALEY D. J., 1990, *op. cit.,* p. 41.
[347] *Ibid.*
[348] *Ibid.* p. 38.

plus profondément le stress de socialisation. En tout cas, le choc culturel doit être considéré « *comme un aspect incontournable de l'adaptation interculturelle* » [349].
Ainsi, les travaux de KEALEY semblent montrer que les recruteurs, qui avaient pour habitude de rechercher les expériences d'adaptation comme l'une des premières qualités requises pour une expatriation, ne semblent pas être dans le vrai. De nombreux expatriés ayant ressenti de réelles difficultés de socialisation font aussi partie de ceux qui ont le mieux réussi à mener à bien leur tâche[350].
Alors que, comme nous l'avons vu, la littérature nous parle majoritairement de la courbe en « U » (brève période d'enthousiasme à l'arrivée, suivie d'une plus ou moins longue phase de dépression, suivie d'une remontée), l'étude de KEALEY montre qu'il y a bien d'autres cas de figure. En effet, un tiers des interviewés ont gardé durant l'intégralité de leur séjour leur enthousiasme du départ, alors qu'un autre tiers n'a jamais vraiment réussi à surmonter les difficultés rencontrées à son arrivée dans le nouveau pays. La courbe en « U » ne s'est avérée que pour environ un tiers de l'échantillon.
Nous venons de voir, à travers les résultats d'une étude empirique, les aléas qui interviennent dans la socialisation et la difficulté qu'il y a à prédire sa réussite. Dans le cas des expatriés, la conséquence des sanctions exercées par le groupe du pays d'accueil peut être le retour anticipé (souhaité ou subi par l'expatrié à l'issue d'une période de socialisation échouée) vers le pays d'origine.

Socialisation et approche culturaliste

L'approche culturaliste de la socialisation affirme que la personnalité des individus est le produit de la culture dans laquelle ils sont nés. Plusieurs études ethnologiques sont à l'origine de cette conclusion, qui viennent contredire les thèses universalistes. Définie par DUBAR comme « *le processus qui commande la formation de l'équilibre de la personnalité »*[351], la socialisation est vue par les culturalistes comme un processus visant à transmettre aux individus les caractéristiques de la culture de leur groupe d'origine, celle qui correspond à leur groupe d'appartenance lors de la petite enfance. Il est admis que l'individu pourra, par la suite, appartenir à d'autres groupes, tout en demeurant fortement marqué par son identité, qu'il aura, à son tour, à charge de transmettre.

---

[349] *Ibid.* p. 41.
[350] *Ibid.*, p. 67.
[351] DUBAR C., 1996, *op. cit.*, p. 43.

Pour PARSONS[352], le rôle de la famille et de l'école est prépondérant. A l'adolescence, la socialisation est terminée, réussie ou non.

Pour KARDINER, il y a « *une relation causale entre culture et personnalité ; tous les membres d'une société partagent, dans la petite enfance, les mêmes expériences, qui aboutissent à la formation d'une personnalité "de base"* »[353].

On voit donc apparaître un débat à partir de deux positions antagonistes. Il y a d'un côté ceux qui, comme les culturalistes, défendent la primauté de la société par rapport à l'individu, qui est considéré comme totalement conditionné par celle-ci. D'un autre côté, on trouve ceux qui mettent l'accent sur une plus ou moins grande autonomie de l'individu, notamment face aux modèles qu'il aura reçu de son enfance.

C'est le cas de MERTON[354] qui, après avoir mené un grand nombre études empiriques auprès de l'armée américaine, répond à PARSONS en proposant la notion de « socialisation anticipatrice ». Il s'agit de la capacité, chez l'individu adulte, à apprendre et à intérioriser les valeurs d'un groupe auquel il souhaite appartenir, parce qu'il le considère plus valorisant.

PIAGET[355] se penche sur le développement de l'enfant, pour souligner le rôle de l'individu lui-même dans ce processus de « construction », toujours active, qui aboutit à la « socialisation ».

Afin de traiter ce thème, BOURDIEU emprunte à DURKHEIM le concept philosophique d'*« habitus* »[356]. Il le définit comme « *les systèmes de disposition durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire, en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations* »[357]. L' « habitus » comprend à la fois tout le passé qui l'a produit et la structure qui rendra possibles les pratiques à venir, garantissant leur cohérence interne.

Pour échapper à l'immobilisme total que semblerait impliquer cette notion ainsi définie, BOURDIEU établit une différenciation entre « *conditions de production* » et « *conditions de fonctionnement* ». En effet, BOURDIEU précise que « *l'habitus ne tend à reproduire les structures dont il est le produit, que dans la mesure où les structures dans lesquelles il fonctionne sont identiques ou homologues aux*

---

[352] PARSONS T., *Eléments pour une sociologie de l'action* (1954), Plon, Paris, 1955.
[353] DELIEGE R., *Anthropologie sociale et culturelle*, De Boeck, Bruxelles, 1992, p. 195.
[354] MERTON R., 1965, *op. cit.*
[355] PIAGET J., *Études sociologiques*, Droz, Genève, 1965.
[356] DURKHEIM E., (1904-1905) *L'Évolution pédagogique en France, PUF, 1990, p. 37.*
[357] BOURDIEU P., (b), *Le sens pratique*, Éditions de Minuit, Paris, 1980, p. 88.

structures objectives dont il est le produit »[358]. Selon DUBAR, cette définition « *établit une différence entre "conditions de production" et "conditions de fonctionnement", en introduisant ainsi un élément fondamental d'incertitude dans la théorie de l'habitus* »[359]. Il en découle que « reproduire » peut être interprété comme la volonté d'accéder à un statut social supérieur et non pas seulement comme la volonté de maintenir le statut d'origine. Cette interprétation de l'« habitus » tranche avec l'approche parfaitement culturaliste, empreinte d'un déterminisme absolu, puisqu'elle inclut une possibilité d'évolution. C'est ce que BOURDIEU nomme « le penchant » et que DUBAR définit par « *l'identification anticipée à un groupe de référence dont les conditions sociales ne sont pas celles de la famille ou du groupe d'origine* »[360].

Reprenant les travaux de MERTON[361], BERGER et LUCKMANN[362] établissent une différenciation entre la « *socialisation primaire* », qui est celle ayant eu lieu à l'enfance, et la « *socialisation secondaire* », qui se produit tout au long de la vie. Pour eux aussi, le déterminisme créé par la socialisation du premier âge de la vie n'existe pas et cela n'a pas de sens de parler de « réussite » ou « d'échec » de la socialisation. Par contre, on constate que la « *socialisation secondaire* » peut entrer ou non en conflit avec la « *socialisation primaire* », et même être en rupture avec celle-ci.

SAINSAULIEU[363] nous fournit une définition des « lieux de socialisation », primaires et secondaires. Dans les instances de socialisation primaires, le groupe est restreint, stable et caractérisé par une vie commune. La socialisation s'y exerce par des relations personnelles et intimes entre ses membres. Dans les instances de socialisation secondaires, les liens entre les individus sont contractuels et motivés par un objectif déterminé, les relations y sont formelles et fonctionnelles. Au rang des premières, on trouve la famille, et dans les secondes l'entreprise, l'administration, les associations.
BERGER et LUCKMANN mettent en évidence que la socialisation professionnelle est l'un des aspects essentiels de la « *socialisation secondaire* ». Les avatars de

---

[358] *Ibid.* pp. 103-105.
[359] DUBAR C., 1996, *op. cit.,* p. 66.
[360] *Ibid.* p. 68.
[361] MERTON R., 1965, *op. cit.*
[362] BERGER P., LUCKMANN T., *La construction sociale de la réalité* (1966), Méridiens / Klincksieck, Paris, 1986.

la vie professionnelle et de la vie tout court, peuvent mener l'individu à des phases de « *désocialisation* », pendant lesquelles il sera en rupture avec un modèle normatif, pour passer ensuite à une phase de « *resocialisation* », sur la base d'un nouveau modèle.

Comment s'articulent socialisation primaire et socialisation secondaire ?

Une citation de DUBAR peut bien résumer cette inter-structuration du sujet et des institutions, ainsi que l'importance qu'acquiert le travail dans la construction identitaire : « *L'identité sociale n'est pas* " transmise " *par une génération à la suivante, elle est construite par chaque génération sur la base des catégories et des positions héritées de la génération précédente mais aussi à travers les stratégies identitaires déployées dans les institutions que traversent les individus et qu'ils contribuent à transformer réellement. Cette construction identitaire prend une importance particulière dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation qui a acquis une forte légitimité pour la reconnaissance de l'identité sociale et l'attribution de statuts sociaux* »[364].

Nous venons de voir le rôle du processus de socialisation dans la construction identitaire de l'individu. Nous mobiliserons ce concept lors de l'analyse des premières phases d'expatriation qui ont un effet multiplicateur de complexification du processus adaptatif, en multipliant les contextes culturels de confrontation ou de référence.

b) Champ et capital économique, culturel, social

Comme nous l'avons vu dans le thème précédent, le concept d'« habitus » permet de comprendre le principe de reproduction des identités sociales. Bien que Bourdieu l'a principalement traité au sein d'une même culture nationale, nous avons éprouvé la nécessité d'avoir également recours à deux notions déterminantes du vocabulaire bourdieusien, le « champ » et le « capital » sous ses différentes formes, afin d'analyser les phénomène liés à l'expatriation professionnelle.

La notion de « champ » est à comprendre en tant que compartiments de la société, en tant qu'espaces de domination et de conflits, qui possèdent une certaine autonomie et leurs propres règles. Comme dans un jeu d'échec, les individus y agissent en fonction de leur positions respectives. Notion au carrefour

---

[363] SAINSAULIEU R., 1997, *op. cit.*

de la psychologie sociale et de la sociologie, « *les champs se présentent à l'appréhension synchronique comme des espaces structurés de position (ou de postes) dont les propriétés dépendent de leur position dans ces espaces et qui peuvent être analysées indépendamment des caractéristiques de leurs occupants* »[365]. Cependant, BOURDIEU précise qu'un champ fonctionne à condition *« qu'il y ait des enjeux et des gens prêts à jouer le jeu, dotés de l'habitus impliquant la connaissance et la reconnaissance des lois immanentes du jeu, des enjeux etc.* »[366].

Nous verrons, que pour les expatriés, cette nécessaire fonctionnalité les rend « hors champ » et prévient la difficile convertibilité des capitaux entre eux, et plus particulièrement celle du capital social que nous présentons à présent.

Historique de la notion de capital social

En France, la notion de « capital social » a principalement été théorisée par BOURDIEU, des années 70 à la fin des années 80. Selon cet auteur *« le terme de* "capital" *est à comprendre en tant qu'énergie de la physique sociale. »*[367]

Plus tard, outre-Atlantique, cette notion eut un retentissement considérable, grâce à l'article de PUTNAM paru en janvier 1995 sous le titre *Bowling alone*[368] et grâce à son ouvrage du même titre[369], paru en 2000. Il en donne la définition suivante : « *Social capital refers to features of social organization, such as networks, norms, and trust, that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit* »[370].

Néanmoins, nous devons immédiatement préciser que la rapide traduction de « capital social » en « social capital » ne recouvre pas forcément le même concept, les mêmes phénomènes, le même champ théorique, ni les mêmes usages explicatifs.

Nous présenterons rapidement une courte généalogie du concept de « social capital », nous exposerons (en bousculant la chronologie) tout d'abord le point de

---

[364] DUBAR C., 1996, *op. cit.*, p.126.
[365] BOURDIEU P., 1989, *op. cit.,* p. 113.
[366] BOURDIEU P., *Questions de sociologie,* Éditions de minuit, (1980), Paris,1984, p. 114.
[367] BOURDIEU P., 1980, *op. cit.,* p. 209.
[368] PUTNAM R., « Bowling alone : America's Declining Social Capital », *Journal of Democracy,* Vol. 6, n°1, 1995, pp. 65-78. L'expression «*Bowling alone »* viendrait du fait que le bowling reste une pratique sportive populaire aux U.S.A. Mais alors qu'elle se pratiquait en groupe dans les années 60, dans des clubs et des équipes plutôt stables, elle tendrait à devenir aujourd'hui une pratique solitaire, appauvrie en interactions sociales.
[369] PUTNAM R., *Bowling alone. The collapse and revival of American community*, Simon and Schuster, New-York, 2000.
[370] PUTNAM R., 1995, *op. cit.,* pp. 65-78. Traduction du rédacteur : « *Le capital social se réfère aux caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel* ».

vue de COLEMAN, puis celui de PUTNAM, pour nous en départir par la suite. Enfin nous nous consacrerons à celui de BOURDIEU sur le « capital social », qui coïncide mieux avec notre sujet et notre type d'analyse.

La généalogie du concept est complexe et trouve ses racines, selon WOOLCOCK[371], dans des auteurs qui vont de TOCQUEVILLE (l'engagement civique) à SIMMEL (la culture et les formes d'interactions sociales) et à PARSONS (les actions, le système social et le marché). Elles se situent également dans la théorie des organisations (WILLIAMSON, COASE) et dans l'économie des réseaux (GRANOVETTER, BURT). Mais WOOLCOCK remarque que la notion de « capital social » a été élaborée de façon autonome et que son inspiration est diffuse, sans que les auteurs ne s'inscrivent expressément dans une lignée définie.

La première occurrence de l'expression « social capital » est attribuée à HANIFAN[372] en 1920. Cet éducateur l'emploie pour designer « [...] *those tangible assets* [that] *counts for most in the daily lives of people : namely goodwill, fellowship, sympathy, and social intercourse among the individuals and the families that make up a social unit* »[373] (cité par WOOLCOCK, 1998, p. 192). Pendant quarante ans, cette notion tombera dans l'oubli pour ressurgir dans les années 60, elle sera réinventée au moins six fois[374] au cours de cette fin de siècle.

---

[371] WOOLCOCK M, « Social capital and economic development », *Theory and Society*, 27 (2), 1998, pp. 151-208.

[372] HANIFAN L. J., *The community center,* Silver, Burdett & Co., Boston, 1920.

[373] Traduction libre du rédacteur : « [...] *Ces biens tangibles qui comptent le plus dans la vie quotidienne des gens : c'est-à-dire la bienveillance, la camaraderie, la sympathie et les relations sociales entre les individus et les familles qui forment une unité sociale.* », *in* WOOLCOCK M., 1998, *op. cit.,* p. 192.

[374] Contrairement à PUTNAM qui mentionne six occurrences de la locution « social capital » au XXème siècle, Sophie PONTHIEUX en repère une de plus « *il* [le capital social] *se réveille avec Jane Jacobs (1961) pour désigner les réseaux de voisinage en milieu urbain, puis Hannertz (1969) qui l'emploie au sens d'une solidarité qui permet aux pauvres de s'entraider. L'expression semble peu employée dans les années 70 (divers auteurs sont néanmoins repérés pour utiliser des notions proches, en particulier Boissevain (1974) qui analyse la façon dont les individus s'engagent dans les relations sociales et comment ils les utilisent, ou Granovetter (1974) qui s'y réfère plutôt en terme de « social ties »), à l'exception de Loury (1977) —qui selon Coleman (1990) et Durlauf (1999)— introduit le terme en économie. Les usages explicites du terme réapparaissent dans les années 80 avec Bourdieu (diverses références selon qu'il a été lu en V.O. ou dans les publications traduites), puis Coleman (1988), Burt (1992) et enfin Putnam (1993-1995) », in* PONTHIEUX S., « Que faire du " *social capital* " ? », *Série des documents de travail de la Direction des statistiques démographiques et sociales*, Département des prix à la consommation, des ressources et des conditions de vie des ménages, INSEE, n° F0306, Paris, septembre 2003, p. 12.

Le « social capital » de COLEMAN, bien collectif ou individuel ?

COLEMAN[375] est considéré comme le fondateur du concept (en anglais), inscrit dans le courant de la « nouvelle sociologie économique ». Il considère que les « *phénomènes, qui au niveau du système social résultent des interactions entre individus, ne sont pas en eux-mêmes les objectifs des individus* »[376]. COLEMAN nous renvoie donc au paradigme « d'individualisme méthodologique » selon lequel expliquer un phénomène social quelconque « *c'est en faire la résultante d'un ensemble de comportements individuels qu'il convient de comprendre*»[377]. Dans ce cadre, PONTHIEUX[378] précise que COLEMAN voit cette variante comme une réconciliation entre la conception « sous-socialisée » de l'individu rationnel des économistes, dont les actions reflètent les choix qu'il fait dans la poursuite de son intérêt, et la conception « sur-socialisée » de « l'acteur » des sociologues, dont les actions sont guidées par des normes, des règles et des obligations[379]. COLEMAN construit donc un pont théorique entre la notion d'individu socialisé, qui permet d'expliquer l'impact du contexte social sur les actions, et le choix rationnel qui fournit un principe d'action.

COLEMAN introduit la notion de « social capital » en expliquant que « *chaque acteur contrôle certaines ressources, et des transactions avec d'autres acteurs lui permettent d'accéder à des ressources dont il ne dispose pas et qui ont pour lui un intérêt. De ces échanges motivés par la poursuite des intérêts individuels, résultent des relations durables, qui forment les structures sociales* »[380]. Ainsi COLEMAN pose les structures sociales comme des ressources et ces ressources comme du capital. Les avantages retirés de ces relations sociales seront de l'ordre de l'économie de coûts de transaction, de capacité d'organisation, de qualité de vie, et de profit.[381] COLEMAN tentera de faire des comparaisons

---

[375] COLEMAN J., « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology,* n°94, 1988, p. S95.
[376] PONTHIEUX S., 2003, *op. cit.,* p. 14.
[377] BOUDON R., « Individualisme méthodologique », in *Dictionnaire de Sociologie*, Le Robert, Seuil, Paris, 1999, p. 277.
[378] PONTHIEUX S., 2003, *op. cit.,* p. 14.
[379] DUESENBERRY propose une formule lapidaire efficace se rapprochant de cette thèse : « *Economics is all about choice, while sociology is about why people have no choice* » (« la science économique, raconte tout du choix, alors que la Sociologie raconte pourquoi les gens n'ont pas le choix ». Traduction du rédacteur), *in* DUESENBERRY J.S., « Comment on an "economic analysis of fertility" Conference NBER, 1960.
[380] COLEMAN J., 1988, *op. cit.,* pp. 96-97.
[381] PONTHIEUX citera quatre exemples mentionnés par COLEMAN : (1) le marché des diamantaires basé sur la confiance, où les échanges de très grande valeur se font sans aucune formalité (économie d'assurances et de frais de sécurité) ; (2) les cercles clandestins d'étudiants

analogiques aux autres formes de capital (physique et humain) à partir de deux critères (création/transformation et fonction). Mais en le concevant comme inhérent aux structures sociales, il n'expliquera pas la façon dont le « social capital » se crée. Il poursuit en concevant le « social capital » comme une propriété des relations de la structure (un bien public). Cette caractéristique le distingue des autres capitaux car il n'y a pas d'incitation à investir, étant donné que les bénéfices du « social capital » ne pourront pas être interceptés par ceux qui pourraient décider de l'investissement. Pourtant les biens publics sont la résultante d'investissements. Cette ambiguïté amène PONTHIEUX à considérer que COLEMAN *« ne parvient pas à établir, la nature de* " capital " *du capital social… ni exactement sa nature tout court* »[382].

COLEMAN s'attachera à concevoir le « social capital » en tant que ressources pour les acteurs. Celles-ci prendront trois formes :

- les obligations et les attentes[383],
- le potentiel d'informations immanent aux relations sociales[384],
- les normes efficaces[385].

Enfin, il étudiera les caractéristiques des structures sociales permettant l'apparition et le développement du « social capital ». Il proposera alors la classification des structures selon leur caractère :

- « appropriable » : relations « multiplexes » (de divers types, employables pour des usages divers),
- « de fermeture » : existence de relations entre tous les points de la structure, évitant les relations asymétriques et optimisant l'effet de contrôle mutuel,
- de stabilité.

Ainsi COLEMAN propose le « social capital » comme une émanation de l'organisation sociale, mais il en constate l'existence par celle de ses effets. La

---

activistes coréens basés sur des liens antérieurs (même école d'origine, même ville, même paroisse) ; (3) la mère de famille émigrant des U.S.A à Jérusalem, qui du fait du contrôle par le voisinage peut laisser pour la première fois ses enfants aller librement à l'école ou dans la rue ; (4) les marchands d'un marché du Caire qui s'envoient mutuellement des clients, assurés de la réciprocité fondée sur la stabilité des familles et de la propriété. *In* PONTHIEUX S., 2003, *op. cit.,* pp. 15-16.

[382] *Ibid.* p. 17.

[383] Réciprocité des actions entre deux acteurs : A fait pour B, ce qui crée une attente de retour pour A et une obligation de retour pour B.

[384] Acquisition d'information moins coûteuse par le biais des relations sociales (emploi, être à la mode…).

[385] Par son niveau réel de sanction, le contrôle social du groupe dissuade l'occurrence de délit (à la nuance près que le contrôle social [normes/sanctions] peut provoquer une inhibition des innovations).

définition fonctionnaliste nous prive d'une définition précise du concept lui-même. Pour le sujet qui nous intéresse (l'adaptation du cadre expatrié aux nouvelles structures sociales qu'il rencontrera à l'étranger), l'ambiguïté quant au caractère de « bien collectif »[386] du « social capital » tend à s'amplifier avec l'analyse des effets, qui sont toujours illustrés et expliqués au niveau individuel.

Le « social capital » selon PUTNAM : un stock de capital au niveau macro-social ?

Dans son article de 1995, PUTNAM expose pour la première fois sa thèse selon laquelle on assiste aux États-Unis à un déclin du « *capital social , un recul de l'engagement civique qui compromet les bienfaits de la vie démocratique* »[387].

Sa théorie est la suivante : « *Pour une grande variété de raisons, la vie est plus facile dans une communauté bénie d'un stock substantiel de capital social.* »[388] PONTHIEUX montre qu'il s'appuie sur ses travaux antérieurs qui établissent que les normes et les réseaux d'engagement civique « *contribuent de façon déterminante à la performance gouvernementale* »[389]. L'idée centrale du « social capital », selon PUTNAM, est que « *les réseaux sociaux ont de la valeur* »[390]. Alors que l'idée n'est pas neuve[391], elle suscitera de nombreux travaux des sociologues accordant une place importante au « capital social » dans les analyses de la croissance, du développement, de la santé, de l'éducation, de la criminalité… Pour PUTNAM, « *la confiance est le produit du fonctionnement des réseaux, lieux de surveillance mutuelle, de circulation de l'information, de développement des phénomènes de réputation, et de contrôle social. Dans les sociétés où se sont développées des normes de réciprocité généralisées, les tentations de comportements opportunistes sont moindres. A son tour, cette confiance favorise l'échange, la réciprocité et l'engagement collectif ; le succès*

---

[386] COLEMAN l'associait, PONTHIEUX le rappelle à maintes reprises, à « l'impossibilité de capter individuellement les bénéfices du capital social. », *in* PONTHIEUX S., 2003, *op. cit.* p. 19.

[387] BEVORT A., « Robert Putnam ou la richesse des réseaux sociaux », *Journée Académique des acteurs des réseaux d'éducation prioritaire*, IUFM de Mont-Saint-Aignan, Académie de Rouen journée du 21 mars 2001,< http://www.ac-rouen.fr/crdp/zeprep/jouraca/pages/p53_54.htm>, consultation du 10 février 2004.

[388] PUTNAM R., 1995, *op. cit.,* pp. 65-78.

[389] PONTHIEUX S., 2003, *op. cit.,* p. 8.

[390] PUTNAM R., 2000, *op. cit.*

[391] PORTES mentionne que les sociologues depuis le XIXème siècle, considèrent comme notion de base « *que l'implication et la participation à des groupes peuvent avoir des conséquences positives pour l'individu et la communauté.* », *in* PORTES A., « Social capital : its origins and applications in modern sociology », *Annual Review of Sociology*, 24, 1998, p. 2.

des coopérations passées renforce ensuite l'engagement collectif et le goût pour la coopération : un cercle vertueux est en place »[392].

Dans l'exposé de la théorie de PUTNAM, les références aux analyses de COLEMAN en matière de « social capital » sont évidentes. Toutefois PONTHIEUX remarque que COLEMAN considérait le « social capital » comme une ressource au bénéfice propre des individus. Alors que PUTNAM s'éloigne de cette position en présentant le « social capital » comme une ressource productive de « "coordination et de coopération pour un bénéfice mutuel" *: c'est la communauté ou la société qui bénéficie collectivement du capital social* ».[393] S'appuyant sur cette conviction[394], il ira interpeller les économistes[395] en charge des politiques publiques, et jusqu'à la Banque Mondiale, qui oublient le rôle du « social capital » dans le développement.

En 1995, dans son article « Bowling alone : America's Declining Social Capital », PUTNAM[396] ne fait pas d'avancée théorique. Il expose le déclin américain en matière de « social capital », commencé selon lui à partir des années 70. Il l'explique, entre autres, par le fait que la mobilité géographique accrue déracine les gens trop souvent pour qu'ils aient le temps de nouer de nouveaux liens, comme des plantes qu'on rempoterait trop souvent : « *Mobility, like frequent re-potting of plants tends to disrupt root systems* »[397]. Dans son article suivant, il attribuera la cause principale de la chute du « social capital » au temps passé devant la télévision[398]. Il sera alors abondamment critiqué sur ses données et la façon dont il en tire des liens de causalité. L'argument contraire principal portera, non pas sur une stabilisation du capital social, mais bien sur une réorientation des types associatifs et des modalités de l'action collective aux U.S.A. Quant aux critiques[399] du concept lui-même, elles le présentent comme sous-théorisé et sur-

---

[392] PUTNAM R., LEONARDI R., NANETTI R., *Making democracy work–Civic traditions in modern Italy,* Princeton University Press, 1993, p. 183.

[393] PONTHIEUX S., 2003, *op. cit.,* p. 25.

[394] Il recevra de nombreuses critiques de la part de la communauté scientifique à la suite de l'ouvrage collectif portant sur l'analyse comparative des régions du Nord et du Sud de l'Italie, « *Making democracy work –Civic traditions in modern Italy » (cf.* PONTHIEUX S., 2003, *op. cit.*).

[395] « *Development economists, take note : Civics matter ! » in* PUTNAM R.*,* « The prosperous community–Social capital and public life », *The American prospect,* Vol. 4, Issue 13, March 21, 1993, p. 3*,* < http://www.prospect.org/print-friendly/print/V4/13/putnam-r.html>*,* consultation du 16 février 2004.

[396] PUTNAM R., 1995, *op. cit.,* pp. 65-78.

[397] « *La mobilité, comme les fréquents rempotages, a pour effet d'interrompre le système radiculaire* » (traduction du rédacteur).

[398] PUTNAM R.*,* « The strange disappearance of Civic America », *The American prospect,* Vol. 7, Issue 24, December, 1st, 1996*,* <http://www.prospect.org/print-friendly/print/V7/24/putnam-r.html>*,* consultation du 16 février 2004.

[399] Pour un développement des critiques, voir PONTHIEUX S., 2003, *op. cit.,* p. 34.

simplifié. Outre le fait que PUTNAM ne retient que les effets positifs[400] du « social capital » et qu'il ne prend pas en compte les dimensions économiques, nous retiendrons la critique de NEWTON[401] qui, en 1997, considère qu'il est nécessaire de « *maintenir théoriquement distinctes les pratiques et les perceptions* ».

En 2000, son ouvrage qui conserve une partie du titre de l'article de 1995, présente plusieurs innovations, le concept de « social capital » devient « theory »[402]. Le « social capital » accroît désormais la productivité (on occulte la coordination, la coopération et le bénéfice mutuel). Et le « social capital » présente désormais à la fois des aspects individuels et collectifs. Il est un bien privé, mais ses externalités en font aussi un bien public[403]. Critique vis-à-vis de ce dernier ouvrage, PONTHIEUX parle de confusion conceptuelle. Pour elle, les termes se substituent aux termes (engagement civique /capital social ; confiance/loyauté, réciprocité/honnêteté) et la théorie tourne dans un raisonnement circulaire : « *le capital social résulte du capital social et crée du capital social* »[404]*.* Enfin, dernier effet résolument « optimiste » mentionné dans le *Bowling alone* de 2000, PUTNAM décline deux nouvelles notions, celle de « *bonding social capital* » et celle « *bridging social capital* »[405]. Pour la première, il s'agit d'un lien affectif fort, pour la seconde il s'agit de mise en contact (de pont) avec différents réseaux. La première permettrait de « faire face » (« *getting by* ») et la seconde d'avancer (« *getting ahead* »). Mais l'argumentation sur le déclin du capital social aux U.S.A. sera maintenue avec force statistiques supplémentaires. En conclusion sur les apports de PUTNAM en matière de « social capital », nous mentionnerons l'importante popularité du concept et son retentissement, non seulement dans les milieux académiques, mais aussi économico-politiques. La preuve en est l'engouement des institutions internationales (Banque mondiale, O.C.D.E.) qui ont développé des structures et des groupes de travail dédiés au « social capital ». Les préoccupations soudaines de ces organismes sont parfois considérées, après des décennies de dogmatisme néo-libéral, comme répondant à leur besoin de

---

[400] N'attribuant que des vertus aux liens communautaires, sans tenir compte des effets d'exclusions pour les non-membres —effets « communautaristes »—, exemple négatif qui illustre le sujet qui nous intéresse.

[401] NEWTON K., « Social capital and democracy », *American Behavioral Scientist,* Vol. 40, Issue 5, 1997, pp. 575-586.

[402] « *The core idea of social capital theory is that social networks have value* » (« l'idée centrale de la théorie du capital social est que les réseaux sociaux ont de la valeur ». Traduction du rédacteur), *in* PUTNAM R., 2000, *op. cit.,* p. 18.

[403] *Ibid*. p. 20.

[404] PONTHIEUX S., 2003, *op. cit.,* p. 38.

[405] PUTNAM R., 2000, *op. cit.,* p. 23.

paraître moins anti-étatistes et plus sociales[406]. Ainsi, compte tenu de leur domaine d'intervention, le « social capital » serait une notion captée par les économistes et deviendrait un facteur d'efficacité du marché.

En résumé, à l'instar de DECOSTER[407], nous considérons le « social capital » dans une définition qui privilégierait l'approche communautaire, dans laquelle la notion de réseau supplanterait celle de relations. Afin d'éviter le faux ami dû à une rapide traduction, nous serions également tenté, suivant la position de PARIENTY[408], de privilégier les termes de « lien social ». Cette traduction plus « juste » de la notion de « social capital » exprimerait bien l'étendue, la variété et la densité des liens unissant les membres d'une société ou d'une communauté. Elle permettrait ainsi de valider un ancrage macro-sociologique mobilisé par les sociologues du développement.

Le « capital social » selon BOURDIEU : une définition micro sociologique

Dans sa version sociologique, la notion de capital concerne « *tout bien procurant des avantages sociaux »*[409]. S'éloignant de cette définition fonctionnaliste, BOURDIEU propose sa conception analytique du capital, nous l'avons déjà mentionné, comme « *énergie de la physique sociale* »[410]. Cette métaphore issue des sciences dures n'éclaircit pas l'acception. Dans « *l'économie des pratiques* », BOURDIEU s'inscrit dans une compréhension plus large de « *l'ensemble de l'espace social comme un système de marchés où s'échangent des biens spécifiques grâce à des intérêts spécifiques* »[411]. Les « champs » y sont conçus comme des « marchés » et « les biens spécifiques » comme des « capitaux ». Afin d'appréhender la notion de « capital social », nous présenterons donc, dans un premier temps les autres formes de capital, qui en sont inséparables pour en arriver à une acception mobilisable pour nos travaux.

---

[406] PONTHIEUX S., 2003, *op. cit.,* p. 56.

[407] DECOSTER D. P., « Capital social et maillage du territoire », IIIème Assises Wallonnes du Développement Local, Université libre de Bruxelles, Gosselies, novembre 2002, <http://www.developpement-local.com/article.php3?id_article=184,>, consultation du 16 janvier 2004.

[408] PARIENTY A., « Commentaire critique de *Bowling alone* de Robert Putnam *»,* <http://www.cndp.fr/RevueDEES/notelecture/200311-04.htm> >, consultation du 16 février 2004.

[409] ANSART P., « Capital » in *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert, Seuil, Paris 1999, p. 60.

[410] « Le terme de "*capital*" est à comprendre en tant qu'énergie de la physique sociale », *in* BOURDIEU P., *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Éditions du Seuil, Paris, 1992, p. 94.

[411] DURAND J. P., WEIL R., *Sociologie contemporaine* (1989), coll. Essentiel, Vigot, Paris, 1999, pp. 269.

Dans une synthèse efficace des travaux de BOURDIEU, DURAND et WEIL[412] distinguent quatre types fondamentaux de capital : le capital économique, le capital culturel, le capital social et le capital symbolique :

- Le « capital économique » est constitué par les différents facteurs de production (terre, usine, travail, monnaie, etc.) et l'ensemble des biens économiques, des revenus, mais encore par le type d'intérêt économique qui a cours à un moment donné,
- Le « capital culturel » a été conçu à l'origine pour rendre compte de l'inégale performance des enfants issus de différentes classes sociales. Il existe sous trois formes : « à l'état incorporé », comme disposition durable du corps, c'est-à-dire comme « habitus »[413] ; à « l'état objectif », comme bien culturel, par exemple un tableau ; à « l'état institutionnalisé », un titre scolaire. « *Certaines propriétés de ce capital tiennent au fait qu'il est lié au corps —qu'il est incorporé— et que cette incorporation demande du temps, donc exige une dépense de capital économique, d'où la possibilité de convertir du capital économique en capital culturel. C'est le cas par exemple des stratégies d'investissement scolaire* [...] »[414].
- Le « capital social » est une autre espèce de capital qu'il faut faire intervenir pour comprendre la logique d'un « champ » en tant que marché et qui mobilise un type de ressources liées à la possession d'un réseau durable

---

[412] *Ibid.* pp. 269-282.

[413] Définitions de l'Habitus :

- « *Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des* habitus*, système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but, sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement* "réglées" *et* " régulières " *sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles ; et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre »* (BOURDIEU P., 1980, *op.cit.,* p. 88).
- « *Système de schèmes intériorisés qui permettent d'engendrer toutes les pensées, les perceptions et les actions caractéristiques d'une culture et celle-là seulement* » (BOURDIEU P.*, Esquisse d'une théorie de la pratique, précédée de trois études d'ethnologie kabyle,* Minuit, 1970, p. 152)

Commentaires sur l'habitus :

- « *L'habitus produit des choses différentes selon le champ auquel il est exposé etc.* ». Ne pas en tenir compte conduit « *à un danger de régression vers l'explication déterministe, simpliste, mono-factorielle, par l'origine sociale contre lequel je ne peux pas grand chose* » (BOURDIEU, *in* MAUGER G., PINTO L., *Lire les sciences sociales,* Vol. 3, 1994-1996, Hermes Science, Paris, octobre 2000).
- « L'habitus désigne les dispositions intériorisées par chacun au cours de la socialisation, « *intériorisation de l'extériorité* » qui permet de générer des dispositions à transformer un héritage collectif en un inconscient individuel et collectif. » adapté d'ANSART P., article « Habitus », 1999, *op. cit.,* p. 252 a.

de relations sociales ou à l'appartenance à un groupe. « *Le volume du capital social que possède un agent particulier dépend de l'étendue du réseau de liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume de capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié* »[415]. Le « capital social » n'est pas un donné naturel, mais nécessite un travail d'instauration et d'entretien. « *Produit de stratégies d'investissement social »,* il se réalise grâce aux échanges qui permettent par une « *sorte d'alchimie* » de transformer les « *choses échangées en signe de reconnaissance* »[416]. Sa reproduction dépend des institutions qui favorisent les échanges légitimes en excluant les échanges illégitimes, grâce à des occasions de rencontres (rallyes), des lieux (clubs), de pratiques (sports, jeux), et du travail de sociabilité exigeant une compétence spécifique, donc liée à des dispositions acquises[417].

- Le « capital symbolique » a une fonction plus « *particulière* ». « *Plus précisément, c'est la forme que prend toute espèce de capital lorsqu'elle est perçue à travers des catégories de perception qui sont le produit de l'incorporation des divisions ou des oppositions inscrites dans la structure de la distribution ou de cette espèce de capital* »[418].

Plus que les autres capitaux, nous verrons que la notion de « capital symbolique » —et la façon dont les capitaux se changent d'une forme à une autre— a continuellement posé problème à BOURDIEU lui-même[419]. Révélée lors des tentatives de socialisation des cadres expatriés dans leur nouvel environnement (hors professionnel), nous abandonnerons la notion de capital en tant que telle. Nous proposerons alors une façon de comprendre, au niveau micro social, le rôle du capital symbolique en tant que « taux de change » permettant de convertir les autres formes de capitaux entre eux. Pour ce faire, nous nous appuierons sur un commentaire de BOURDIEU à propos du capital symbolique qui précisait : « *Du fait que le capital symbolique n'est pas autre chose que le capital symbolique ou culturel lorsqu'il est connu et reconnu, lorsqu'il est connu selon les catégories de*

---

[414] BOURDIEU P., PASSERON J.C., *Les Héritiers, les étudiants et leurs études,* Minuit, Paris, 1964.
[415] BOURDIEU P. (a), Le capital social, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°31, 1980, pp. 2-3.
[416] *Ibid.,* p. 2.
[417] BOURDIEU P., 1984, *op. cit.,* pp. 55-57.
[418] BOURDIEU P. « *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action* », Éditions du Seuil, Paris, 1994, p.117.
[419] Nous développerons cette analyse dans la partie Discussion : V, B, § 2, b : un capital symbolique inopérant, en faisant référence à BOURDIEU P., 1984, pp. 57-58.

perception qu'il impose, les rapports de force symbolique tendent à reproduire et à renforcer les rapports de force qui constituent la structure de l'espace social »[420].

Pour en revenir au « capital social » bourdieusien, nous utiliserons sa définition pour exprimer la faiblesse, le manque temporaire, ou l'absence totale de réseau de liaisons qu'un nouvel expatrié peut mobiliser dans son nouvel environnement culturel. Nous en analyserons les stratégies d'investissement social et les tentatives de conversions entre les différents capitaux économiques, sociaux, culturels par l'action du « ratio symbolique » (nouvelle acception de la notion de « capital symbolique » au niveau micro-social que nous proposerons).

Néanmoins, parmi les trois principales définitions du concept de « capital social » que nous avons présentées (COLEMAN, PUTMAN, BOURDIEU), nous retiendrons la dernière. Car la première n'a pas tranché entre le bien collectif ou individuel. La deuxième est nettement ancrée et mobilisée par la communauté scientifique et les instances internationales au niveau macro-social, comme le souligne PARIENTY dans l'ouvrage de l'O.C.D.E.[421] : « *Cette notion a ici un sens nettement différent de celui que lui donne le sociologue Pierre BOURDIEU, car elle est plus large, incluant par exemple, le niveau de confiance*[422] *dans les relations entre les personnes ou la sociabilité et parce qu'elle est essentiellement macro-sociologique* […] *alors que BOURDIEU, étudiant les stratégies d'agents rationnels, lui donne un signification microsociologique* [...] »[423].

Quant à la troisième, la définition bourdieusienne, nous abonderons dans le sens de PELLEGRIN qui considère que « *chez Bourdieu, ce capital fait l'objet d'une appropriation individuelle et égoïste ; il instaure une relation de domination et ne peut bénéficier qu'à celui qui le détient (et qu'il ne le mettra pas à la disposition des autres) ; il est inséparable des autres formes de capital détenues par son possesseur : économique, culturel, symbolique, etc. Il est lié à des appartenances de classes et à des stratégies de maintien de positions dominantes* »[424]. Grâce au « capital social », il analyse bien les stratégies d'accumulation de relations utiles pour combler les besoins ressentis et/ou atteindre une position sociale supérieure.

---

[420] BOURDIEU P., *Choses dites*, Minuit, Paris, 1987, p. 160.
[421] OCDE, *Du bien être des nations le rôle du capital humain et social*, Paris, 2001.
[422] Selon la définition déjà mentionné *in* PUTNAM R.,1995, *op. cit.*
[423] PARIENTY A., Commentaire critique de l'ouvrage de l'OCDE, *Du bien être des nations le rôle du capital humain et social*, Paris, 2001, *in* <http://www.cndp.fr/RevueDEES/notelecture/200112-02.htm>, consultation du 17 février 2004.
[424] PELLEGRIN J.P., Commentaires de l'article de DECOSTER D.P., 2002, *op. cit.*

En résumé, et après la présentation des différentes acceptions du « capital social », nous pensons que la mobilisation de la notion de « capital social » bourdieusienne dans les phases descriptive et d'interprétation ethnologique, est pertinente. Elle permet de décrocher ce concept d'un de ces ancrages macro-sociaux (utilisé pour expliquer les comportements individuels en le rattachant au déterminisme du groupe social auquel l'individu appartient). En revanche, lorsqu'il s'agit de décrire dans les pratiques les ressources techniques liées à la notion de « capital social » (la possession d'une adresse, d'un numéro de téléphone, d'une relation personnelle, par exemple) qu'un individu utilisera ou sera dans l'incapacité de mobiliser à un moment précis, nous lui attribuons alors une validité descriptive du phénomène qui intéresse, en l'occurrence, les situations d'adaptation ou de non adaptation lors d'une expatriation dans un milieu culturel inconnu.

Nous nous attacherons à présent à définir la notion de « disqualification sociale » que nous utiliserons en phase analytique.

c) Disqualification sociale

La notion de « *disqualification sociale* » est utilisée dans les recherches sur les indigents, leur statut et leurs relations avec l'assistance institutionnelle. Elle est approchée théoriquement par SIMMEL[425] dans son ouvrage *Les Pauvres*, dans lequel la pauvreté y est conçue, non pas comme un « *état quantitatif en elle-même* » mais comme une relation d'assistance entre un groupe d'individus et la société. Ainsi, seront désignés comme pauvres ceux qui reçoivent assistance ou devraient la recevoir de la part de la société. En fonction de sa dépendance vis-à-vis du reste de la société, la pauvreté sera en cela une « *construction* » sociale dont le sens est compris à l'aune de la réaction sociale face la situation d'indigence de certains. Le concept de disqualification sociale est constitué de cinq critères qui seront répertoriés par PAUGAM[426] dans la littérature, et que nous résumerons ainsi. Tout d'abord, la « dispersion identitaire », il s'agit de la stigmatisation des assistés qui s'accompagne d'une dévalorisation de leurs statuts et d'un isolement corollaire de l'humiliation qui les prévient de développer un

[425] SIMMEL G., *Les Pauvres*, (1908), coll. Quadrige, PUF, Paris, 1998.
[426] PAUGAM S., *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté,* (1991), coll. Quadrige, PUF, Paris, 2002.

sentiment d'appartenance à une classe sociale[427]. Pour le critère « dépendance sociale », la disqualification sociale n'est pas synonyme d'exclusion stricte, elle renvoie paradoxalement à un mode particulier d'intégration[428] qui se traduit par une dépendance vis-à-vis de l'assistanat social. Troisième critère mentionné par PAUGAM, la « capacité de réaction ». Même dépendants de la collectivité, les pauvres peuvent résister[429] et réagir individuellement ou en groupe au discrédit social. « L'hétérogénéité des comportements » constitue le quatrième critère. Bien que perçus par le corps social comme une catégorie déterminée et institutionnalisée par l'ensemble des structures mises en place pour lui venir en aide, « *les assistés ne constituent pas une strate homogène de la population* »[430]. C'est la raison pour laquelle ils ont été classés selon les trois types de relations qu'ils entretiennent vis-à-vis des services d'action sociale : les « *fragiles* » (relations ponctuelles), les « *assistés* » (relations régulières ou contractuelles), les « *marginaux* » (relations d'infra-assistances). Enfin pour le cinquième et dernier critère, la « multiplicité des trajectoires », PAUGAM atteste que l'analyse des conditions socio-historiques[431] du processus de disqualification sociale montre une diversification accrue des pauvres qui peuvent donc avoir des trajectoires[432] très différentes.

Nous utiliserons donc la notion de disqualification sociale qui nous permettra de faire un parallèle entre les « pauvres », tels que PAUGAM les définit relativement aux interactions de rejet et/ou d'assistance avec les acteurs et institutions de leur milieu, et les expatriés plongés dans leur nouvel environnement de travail et de vie sociale. Nous constaterons que les critères définissant la « disqualification sociale » sont majoritairement présents lors des premières phases d'expatriation observées.

d) Mobilité et compétences sociales

Nous terminerons notre sélection de définition des concepts utiles à notre étude en abordant à présent celui de « compétences sociales » en situation de mobilité interculturelle et internationale.

---

[427] COSER L. A., " The sociology of poverty ", *Social Problems*, vol. 13, 1965, pp. 140-148.
[428] GANS H. J., " The positive function of poverty ", in *American Journal of Sociology,* vol. 78, 2, septembre 1972, pp. 225-289.
[429] PAUGAM S. « Déclassement, marginalité et résistance au stigmate en milieu rural breton », *Anthropologie et sociétés,* vol. 10, 2, 1986, pp. 23-36.
[430] PAUGAM S., 2002, *op. cit.,* p. 24.
[431] Développement économique élevé, dégradation de l'emploi, fragilité des liens sociaux notamment familiaux.

BLACK, MENDENHALL et ODDOU ont abordé la question des compétences interculturelles[433], à partir d'une interrogation sur la nature de l'adaptation nécessaire au sujet placé en situation interculturelle (et plus précisément, en expatriation). D'après les études effectuées à ce jour par les auteurs cités, il semble se dégager l'idée de l'existence de trois facettes différentes de l'adaptation. Il s'agit de :

- l'adaptation aux conditions générales : la nourriture, le logement, la santé, les loisirs…,
- L'adaptation à l'interaction avec les nationaux du pays d'accueil : les relations interpersonnelles dans la vie sociale,
- l'adaptation au travail, qui s'accompagne d'exigences quant à l'atteinte de performances satisfaisantes.

Certains auteurs proposent une échelle de 14 items pour mesurer l'adaptation d'un sujet, alors que d'autres tiennent compte également de la satisfaction de l'individu en situation interculturelle, qui serait une conséquence de l'adaptation et la preuve que celle-ci est réussie.

L'existence d'une compétence en « communication interculturelle », l'identification de plusieurs modalités d'adaptation aux situations interculturelles et l'idée qu'il existe des échelles pour mesurer ces performances, impliquent la possibilité d'acquérir ce type de compétences. Il convient alors d'étudier les conditions requises pour que cet apprentissage puisse avoir lieu.

D'après TUNG, pour progresser dans ces étapes d'acquisition de compétences, « *trois conditions préalables sont indispensables :*

- *la volonté de reconnaître que des différences existent entre les cultures et les sous-groupes culturels ;*
- *une tentative véritable pour essayer de comprendre que de telles différences existent ;*
- *un désir de valoriser la diversité entre les groupes, tentative qui doit vouloir combiner les meilleurs éléments de tous les groupes afin de mobiliser les ressources efficaces pour améliorer la performance de l'organisation* »[434].

En revanche, TUNG ne dit pas comment détecter l'existence de ces conditions chez un individu, et encore moins comment comparer, vis-à-vis de ces critères, plusieurs individus.

---

[432] Origines sociales très différentes.
[433] BLACK J.S., MENDENHALL M., ODDOU G ;, *in* CERDIN J.-L., 1996, *op. cit.*
[434] TUNG R., (1995 a), *op. cit*., pp. 27-37, *in* PLA MEVEL N., 2001, *op. cit.*.

En matière d'interculturel et plus particulièrement de formations en communication destinées aux candidats à l'expatriation, TUNG[435] parle de compétences interculturelles qu'elle a modélisées de la façon suivante. Parmi les aptitudes et compétences cruciales pour une interaction interculturelle efficace, se trouvent, outre la langue, les compétences en « communication interculturelle ». A partir d'un modèle de compétences établi par HOWELL[436], TUNG[437] a fait une adaptation aux processus de communication interculturelle.

Selon ce modèle, il y aurait cinq étapes dans l'acquisition de compétences en communication interculturelle :

- « l'incompétence inconsciente »[438],
- « l'incompétence consciente »[439],
- « la compétence consciente »[440],
- « la compétence inconsciente »[441],
- « la super-compétence inconsciente »[442].

TUNG fait remarquer qu'à chaque situation interculturelle correspond un niveau de compétence souhaité. Alors que les niveaux trois et quatre sont ceux qui conviennent le mieux aux fonctions de prospection et de négociation, les niveaux quatre et cinq sont ceux recherchés pour les expatriés.

---

[435] TUNG R., 1995 b, *op. cit.,* pp. 482-493.

[436] HOWELL W.S., *The empathic communicator*, Waveland Press, 1992, *in* TUNG R., (a), « Rapport sur le thème 1 : le défi global des ressources humaines : la gestion de la diversité dans les milieux internationaux », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°15, mai 1995, pp. 27-37.

[437] TUNG R., *ibid.*

[438] L'incompétence inconsciente : cette incompétence provient de l'ignorance. A partir d'une situation totalement ethnocentrée, le sujet n'envisage même pas la possible existence de différences culturelles. Il applique de façon universelle ses propres codes de conduite et d'interprétation et ne se questionne pas sur les erreurs qui en découlent. L'individu qui se trouve à ce stade ne va pas chercher à corriger son handicap, puisqu'il n'en soupçonne même pas l'existence. L'étape suivante de sa progression consistera à prendre conscience de son incompétence, même s'il ne sait pas encore y remédier.

[439] L'incompétence consciente : à ce stade, le sujet se rend compte de l'inadéquation de sa conduite, mais ne sait toujours pas comment l'adapter à des situations inconnues. Il va tenter de progresser par une prise de conscience du problème, à travers une rationalisation de la situation et l'identification des paramètres qui entrent en jeu. Pour progresser encore, il devra identifier les conduites adaptées.

[440] La compétence consciente : les réponses adaptées aux situations sont connues par le sujet, mais il n'arrive à les mettre en place qu'avec attention et effort. Les règles ne sont pas intériorisées, les automatismes ne sont pas acquis, ce qui rend la pratique de l'interculturel « exténuante ». C'est l'objectif minimum à atteindre pour disposer d'une certaine efficacité « interculturelle ». L'objectif suivant consistera à diminuer les efforts d'adaptation.

[441] La compétence inconsciente : à ce stade de compétence, les stimuli provoquent instinctivement la réaction adaptée à la situation, sans qu'il y ait effort de rationalisation. L'efficacité s'obtient sans sensation d'effort de la part de l'individu.

Nous avons, dans cette partie, exposé les outils théoriques nécessaires, tout d'abord, à l'analyse de l'organisation en focalisant notre attention sur trois points principaux : les « modes organisationnel », les « règles » qui les régissent en tentant de faire ressortir l'origine des ces dernières et les conséquences de la rencontre de l'altérité pour les firmes. Puis, nous nous sommes attachés à présenter les concepts permettant d'analyser les processus liés aux interactions entre l'individu et les groupes en y mentionnant systématiquement la dimension internationale. Ainsi, nous avons défini : la « socialisation », le « capital » en développant particulièrement celui de « capital social » et la « disqualification sociale ». Enfin, nous avons présenté une typologie explicative des « compétences sociales » en situation de mobilité interculturelle. Nous avons conscience que d'autres notions auraient dû être exposées et que certains exposés auraient nécessité un développement plus complet. Mais, les définitions exposées, nous permettront en phase analytique de mobiliser chacun de ces points dans les acceptions mentionnées.

A présent, nous abordons la phase descriptive de notre travail qui tentera d'exposer une ethnographie de l'expatriation suivant deux postures. Tout d'abord, l'expatriation du point de vue de l'organisation, puis, dans une deuxième partie du point de vue de l'individu, c'est-à-dire l'expatrié lui-même.

---

[442] La super-compétence inconsciente : ce niveau de compétence n'est acquis que rarement, car il correspond aux personnes dites bi-culturelles et, selon la situation considérée, bilingues, ce qui leur permet de se déplacer avec spontanéité entre les normes des deux cultures.

II. UNE ETHNOGRAPHIE DE L'EXPATRIATION

Le titre, certes ambitieux, de cette partie a comme justification de faire modestement référence à la méthodologie d'enquête, ainsi qu'aux principes de restitution que nous avons choisis et menés dans cette étude circonscrite au cas d'une multinationale d'origine française. Nous aborderons l'expatriation tout d'abord du point de vue de l'organisation, soit Fin-Amor. Nous tenterons de montrer comment les affectations à l'étranger sont organisées au sein de ce groupe et quelles en sont les conséquences sur son évolution.

Dans un deuxième temps, placé du point de vue de l'expatrié lui-même, nous détaillerons le déroulement de l'expatriation, les effets et les conséquences pour et sur les individus engagés dans ce processus.

A. l' EXPATRIATION DU POINT DE VUE DE L'ORGANISATION

Comme l'avait affirmé avec force son ancien P.D.G. dans son ouvrage *L'Aventure Fin-Amor* : « *J'avais acquis la conviction que dans une entreprise, les hommes d'autorité devaient d'abord être formés sur place. J'avais aussi appris à me défier des pratiques de parachutage, qui consistent à recruter des hommes ayant déjà pris du galon, du fait d'expérience professionnelles extérieures et à les placer, d'entrée de jeu, dans des positions d'autorité* »[443]. La grande majorité des recrutements à l'expatriation que nous avons étudiés se sont effectués en interne. Aujourd'hui cette norme, consolidée dans les années 70, est maintenue. Très rares sont les cadres qui sont directement recrutés en externe pour un poste à l'expatriation. La norme semble être de proposer des postes à l'étranger à des cadres ayant déjà fait leurs preuves dans la filiale de Fin-Amor dans le pays qui les a initialement recrutés. Pour ceux qui échappent à cette « *règle* » et qui sont recrutés à l'extérieur, l'ancien P.D.G. précise : « *J'ai exceptionnellement procédé à des recrutements de ce genre, je ne l'ai fait que dans des domaines* [...] *où j'estimais que nous avions du retard. Mais même dans ce cas, le nouveau venu à toujours été soumis au rituel d'initiation que nous imposons aux jeunes diplômés*

[443] *Cf.* l'ouvrage publié en librairie, dont nous nous sommes engagés à ne pas révéler la source précise, par souci de confidentialité de la firme Fin-Amor (en effet dans le titre du livre, le nom réel du groupe Fin-Amor apparaît en clair), A- p. 329.

que nous recrutons à la sortie des universités ou des grandes écoles »[444]. Il mentionne ce que l'on appelle chez Fin-Amor *« la route »,* comme temps d'apprentissage « incontournable » des réalités du terrain que sont la connaissance de la structure de la distribution, de la relation directe au client, la constatation des comportements d'achat et l'appréhension de la concurrence. En résumé, tout cadre chez Fin-Amor se doit d'avoir fait sa « *route* », quelle que soit la fonction ultérieure et quel que soit son niveau hiérarchique. Nous constaterons ultérieurement que ce « rituel » souffre des exceptions, mais qu'il est très présent dans les représentations des personnels, en matière de processus d'intégration des nouveaux arrivants.

Avant de présenter la mobilité internationale[445] chez Fin-Amor, il est utile de décrire le contexte de valorisation de l'activité à l'international qui est véhiculé dans le discours du groupe, que ce soit dans les publications internes, dans les articles de la presse relatant les interviews des dirigeants ou bien dans les différents sites intranet et Internet gérés par le groupe. Les témoignages sur ce sujet participent de la formation de représentations positives de l'expatriation.
Nous exposerons tout d'abord comment le Président-directeur général est présenté dans les sites internet du groupe :

> *« Peire BORN, européen de cœur (sa femme est grecque, et sa fille, française) »*[446]
>
> *« Peire BORN incarne dans ses choix les valeurs de l'entreprise de demain : internationalisation dans le respect d'une certaine éthique, féminisation et rajeunissement des centres de décision, décentralisation et ouverture aux cultures différentes »* [447].

Lorsque le nom du P.D.G. apparaît, les termes « internationalisation, ouverture, cultures différentes » sont souvent présents, ce qui contribue à construire une image emblématique du patron à la tête d'une entreprise internationale, qui est dirigée par un homme lui-même « *international* ». Il est étranger et a inscrit dans sa vie personnelle l'expatriation et l'accueil positif de nouvelles cultures. Ainsi sa femme vient d'un deuxième pays, et ils vivent avec leur enfant dans un troisième. Cette présentation constitue un tableau archétypal de la mobilité d'une élite

---

[444] *Ibid.,* p. 331.
[445] *Cf.* Introduction, B, § 1 - Expatriation *versus* mobilité : définition.
[446] FIN-AMOR, « Peire BORN, meilleur chef d'entreprise européen », <http://www.Fin-Amor.com/fr/news/full_article.asp?id_Art=3386&id_sousrubrique=1, consultation du 18 juin 2002.
[447] *Ibid.*

internationale se proposant comme modèle de référence pour tous les salariés du groupe.

Des extraits d'interviews mentionnent les paroles du P.D.G.. Lorsqu'il présente sa gestion, son discours défend une internationalisation raisonnée :

> *« Malgré cet attrait pour l'international, Fin-Amor n'est pas tombée dans le piège de la mondialisation* "sauvage" *par des rachats ou une diversification tous azimuts »* [448].

Cette internationalisation revendique cependant le respect des différences :

> *« Tout le monde peut grandir en achetant à droite et à gauche des marques* […]. *Mais on finit avec une espèce de portefeuille très confus et rien ne domine vraiment. Alors que nous, notre fierté, c'est de trouver le moyen de porter chacune des marques qu'on possède partout dans le monde… Une internationalisation qui ne signifie absolument pas une uniformisation ! »* [449]

Que ce soit du point de vue commercial ou financier pour justifier des investissements en recherche, le président montre sa puissance d'action partout sur le globe :

> *«* […] *Fin-Amor vend, à chaque seconde, 100 produits* […] *dans le monde* […] *»*[450].
>
> *« Pour financer la recherche il faut essayer de vendre ce qu'on a trouvé à l'échelle de la planète* […] »[451].

Les commentateurs qui rédigent les sites rappellent que le P.D.G. lui-même fait preuve d'une mobilité permanente en pratiquant régulièrement des visites dans toutes les filiales :

> *« Peire BORN a également rappelé le caractère vital d'une présence constante sur le terrain et le rituel de ses tournées à l'étranger »* [452].

Les écrits, les citations traitant de la mythologie de réussite internationale du groupe dans les publications de la société font largement la place aux aspects commerciaux et au marketing. Mais le discours fonde également ce succès sur une recherche et une innovation permanente. Dans ce contexte, le P.D.G. ne sera

---

[448] *Ibid.*
[449] *Ibid.*
[450] FIN-AMOR, « Manager Fin-Amor à l'échelle internationale », <http://www.Fin-Amor.com/fr/news/full_articles.asp?id_Art=3227>, consultation du 18 juin 2002.
[451] *Ibid.*.
[452] *Ibid.*

pas le seul à être cité. Ainsi le Directeur général technique justifie l'augmentation des moyens mis à sa disposition du fait de la forte internationalisation de la firme :

> *« Le développement important du Groupe dans les pays et les zones à fort potentiel de croissance, la mondialisation rapide de nos activités, la nécessité d'être de plus en plus des acteurs mondiaux avec nos fournisseurs, nous amènent à renforcer les moyens de la Direction Générale Technique »*[453].

En outre, le site internet de Fin-Amor relaye des extraits d'articles parus dans la presse réputée fiable (*Le Monde*, par exemple), où l'on insiste particulièrement sur l'internationalisation du groupe, des ses marques, de son personnel et de son P.D.G. :

> *« Mais là où le Catalan de bientôt 50 ans a fait franchir à son groupe une étape stratégique cruciale, explique* Le Monde*, c'est dans sa mondialisation. Jeune, étranger, rêvant un temps de devenir ambassadeur, bon marin, Peire BORN a mis au point un plan d'internationalisation efficace et l'a appliqué à marche forcée. En 1988, 95 % des ventes provenaient de l'Europe de l'Ouest, contre 49 % aujourd'hui et 20 % pour l'Asie, l'Amérique Latine et l'Europe de l'Est.* [...] *La martingale*[454] *internationale de Peire BORN repose sur quatre principes, révèle* Le Monde*. D'abord,* " investir dans tous les pays pour diversifier les risques ". *Ensuite, réaliser,* " pour aller plus vite, quelques acquisitions ciblées à l'étranger, comme Safire en Allemagne et Benleu Ben aux Etats-Unis dans les produits grand public [...]." *Puis* " chercher des économies d'échelle en distinguant une dizaine de marques à vocation mondiale : Alienor, Verda, Fin-Amor, Benleu Ben, Estacion,… " *Enfin* " ne pas relâcher l'effort sur nos territoires européen et américain, où il faut toujours grignoter encore des parts de marché *»*[455]*.*

Enfin la presse étrangère également dite « sérieuse » est mise à contribution pour vanter la réalité de l'international au quotidien au sein du groupe :

> *«* [L'international est] *une passion que les journalistes américains attribuent, notamment, à la réalité profondément internationale de Fin-Amor, facteur d'enrichissement pour tous.* " La conversation à la cafétéria a lieu principalement en français, mais elle pourrait aussi aisément être en anglais, italien, allemand ou dans un certain nombre d'autres langues. Le caractère international de l'entreprise a été cité à maintes reprises comme un avantage dans les discussions que nous avons eues "*, souligne ainsi l'article, qui rappelle que 45 nationalités sont représentées au sein de Fin-Amor, dont le P.D.G., Peire BOR,N est catalan. »*[456]

Nous constatons donc que les trois axes majeurs de développement revendiqués par le groupe : la recherche, le marketing et les ressources humaines diffusent

---

[453] DA, 29 A, *Magazine interne de la principale unité de production*, été 99, p. 3.
[454] Combinaison plus ou moins scientifique au jeu.
[455] FIN-AMOR, « Le Monde salue " l'exceptionnelle croissance de Fin-Amor " », <http://www.finamor .com/fr/news/full_article.asp?id_Art=2387&id_sousrubrique=1>, consultation du 18 juin 2002.
[456] FIN-AMOR, *« Fin-Amor, a " Great Place to Work " selon* Fortune *»,* <http://www.finamor.com/fr/news/full_article.asp?id_Art=2302&id_sousrubrique=1>, consultation du 31 janvier 2002.

une image extrêmement positive de l'internationalisation, de l'interculturalité et de la mobilité.

Suite à cette évocation des discours du groupe dans les différents médias qu'il gère ou vers lesquels il communique en matière d'international, nous allons décrire la mobilité internationale et plus particulièrement comment l'expatriation est orchestrée dans un groupe industriel de taille importante et en pleine mutation. Dans cette partie, nous nous fonderons sur notre analyse du terrain et nous parlerons de l'expatriation du point de vue de l'organisation.

En utilisant une trame chronologique[457], nous aborderons tout d'abord les critères de recrutement et d'évaluation des cadres expatriables **(§ 1)**, puis nous les confronterons aux modes de sélection en vigueur **(§ 2)**. Nous poursuivrons par la description de la désignation du cadre à expatrier **(§ 3)**, et par celle de l'administration de la mobilité **(§ 4)** qui influe sur la décision finale d'expatriation.

§ 1. Les critères de recrutement et l'évaluation des managers

Nous présenterons ici dans quelles circonstances et à partir de quels supports tout salarié de Fin-Amor peut être informé des règles explicites, produites par l'organisation en matière de mobilité et « *d'international* ». Par souci de simplification et de rapidité, à l'instar de ce qui se pratique chez Fin-Amor, nous nommerons désormais « *l'international* », les situations de management de la diversité dans lesquelles le cadre rencontrera l'altérité. Elles comprendront la simple confrontation avec la différence dans la vie professionnelle quotidienne[458], les situations de gestion d'une équipe pluriculturelle dans le pays d'origine[459], les déplacements ponctuels ou réguliers[460] à l'étranger et enfin les situations prolongées à l'étranger telle que l'expatriation.
Dans un premier temps, nous exposerons les règles explicites présentes dans les publications de Fin-Amor, puis nous les confronterons aux pratiques en matière de recrutement et d'évaluation par les D.R.H.

---

[457] Afin de décrire le processus d'expatriation, nous déroulerons chronologiquement les différentes étapes qu'un salarié devra franchir depuis sa condition de salarié « lambda » dans son pays d'origine jusqu'à celle de son expatriation et parfois de son retour.
[458] Par exemple, la rencontre d'un collègue étranger lors d'un entretien.
[459] Par exemple : gestion d'une équipe de commerciaux de différentes nationalités sur un même territoire national.

Rappel technique :

Nous sourçons l'ensemble des « verbatims » et nous mentionnons souvent, dans les commentaires, les nationalités des interlocuteurs, ceci afin d'incarner plus aisément leurs discours. Cependant, par souci de rendre les propos anonymes, les nationalités ne correspondront pas à celles évoquées dans le tableau descriptif du terrain.

a) Les règles explicites

Hormis le guide de la mobilité publié par Fin-Amor, nous avons repéré quatre lieux où la mobilité internationale fait partie des règles explicites et courantes supposant gérer la vie d'un manager de Fin-Amor. Nous commencerons par le guide de la mobilité, puis nous rapporterons les mentions issues du site internet, notamment dans les critères de recrutement. Nous poursuivrons par le contrat de travail et enfin par le nouveau système d'évaluation de managers.

(1) Le guide de la mobilité

Le guide de la mobilité est un manuel qui est remis à tout expatrié chez Fin-Amor et qui lui apporte des renseignements d'ordre général et pratiques sur la politique de la mobilité au sein du groupe. Composé de feuillets amovibles, il peut être mis à jour ; il est publié en français et en langue anglaise. Il est aujourd'hui relayé par un site intranet des expatriés qui présente des informations mises à jour régulièrement. La préface du guide est rédigée par le Vice-président en charge de la Direction générale des relations humaines. Son discours insiste particulièrement sur la nécessité de diversité culturelle et de la mobilité des équipes en la présentant comme une source de richesse.

> *« Fin-Amor est leader mondial sur son marché* [...] *A travers nos 240 filiales, nos marques sont présentes dans tous les pays du monde.*
> *Ce sont les Hommes et les Femmes qui composent les équipes de Fin-Amor à travers le monde, qui nous permettront avec leurs talents et leur énergie, de poursuivre notre expansion internationale.*
> *C'est pourquoi nous souhaitons continuer d'enrichir la qualité de notre management international et celle de nos équipes locales, avec des expatriés jeunes ou expérimentés. Au travers de leurs expériences successives dans différents pays, ceux-ci contribueront au développement de la Maison, tout en élargissant leur expérience et en approfondissant leurs compétences.*

---

[460] Par exemple : visite régulière des filiales étrangères d'une zone spécifique.

> *Ce « corpus » d'expatriés de toutes origines culturelles, joue et jouera un rôle de plus en plus important dans la bataille que Fin-Amor livrera pour développer ses affaires. L'une des forces principales de la Maison a toujours été dans la richesse de son* " melting pot " *humain, notamment dans la diversité des nationalités.*
> *A l'intention de ces citoyens du monde, nous avons pensé nécessaire de créer ce Guide de la Mobilité qui n'a pas la prétention d'être exhaustif, ni définitif* [...] » [461].

Employant des formules stéréotypées mais parlantes, il compare le groupe Fin-Amor à une « *maison* » qui agit comme un « *melting pot* », formules traditionnellement réservées à une échelle plus macro-sociale, celle des sociétés multiraciales réputées « assimilatrices »[462]. Comme le souligne WAGNER, « *l'international s'oppose au national* [...] *et la mobilité internationale des cadres est un moyen de constituer un patriotisme d'entreprise qui doit transcender les clivages nationaux* »[463].

Puis, le Vice-président poursuit en qualifiant les futurs expatriés de « *citoyens du monde* », dont le terrain d'action serait planétaire.

Ces deux formules combinées font le lien (et un raccourci) entre les niveaux micro-social (maison : lieu de la famille d'appartenance) et macro-social, voire universel (celui du terrain des opérations : le monde), ce qui permet à l'individu de se situer au sein du groupe et de se projeter dans sa mission future.

WAGNER l'avait déjà précisé dans son étude sur les nouvelles élites de la mondialisation : *« Le modèle du manager international fonctionne comme un puissant instrument d'unification symbolique* »[464]. Pour le Vice-président, la position est également claire et sans réserve[465], et le caractère « lyrique » des

---

[461] DA 31 G, *Guide de la mobilité*, p. 3.
[462] LACORNE D., *La crise d'identité américaine : du melting pot au multiculturalisme,* Fayard, 1997.
[463] WAGNER A. C., 1998, *op. cit.,* pp. 133-134.
[464] *Ibid.* p. 143.
[465] Disposant de nombreux exemples qui alourdiraient le texte, nous proposons en note de bas de page cet extrait supplémentaire du « Guide de la Mobilité Internationale » (p. 4), qui confirme notre analyse :

> *« Pourquoi travailler à l'international ?*
> - *Pour partager une vision globale, pour développer le sens du management, pour multiplier les expériences enrichissantes.*
> - *Pour échanger des compétences et expertises (quel que soit le domaine), pour aider les filiales à se développer.*
> - *Pour offrir les mêmes perspectives de carrières à tous les cadres performants, quelle que soit leur localisation géographique.*
>
> *C'est l'occasion de communiquer et de recevoir de nouveaux savoirs, d'utiliser et de partager les compétences acquises. Cette expérience ne pouvant qu'accroître les perspectives de développement ultérieur.*
> *Vivre et travailler dans un nouveau pays constitue un événement unique et un " challenge " motivant, ainsi qu'une grande opportunité pour découvrir le monde et enrichir ses connaissances sur le plan*

formules ne prête pas à en douter : de la diversité des origines et des expériences culturelles naîtront les compétences et le développement du groupe.

(2) Le site internet

Outre le guide de l'expatrié, qui est un document relativement confidentiel —car il ne sera remis à l'intéressé qu'une fois celui-ci affecté à son poste—, le site internet aborde le thème de l'international dans sa rubrique « Développement des carrières ».

Plus spécifiquement relié à notre sujet, le Vice-président en charge des relations humaines y traite le thème de la mobilité internationale :

> *« La mobilité est une de nos valeurs fortes. Elle permet de construire des parcours professionnels complets et variés et facilite le développement des carrières sur le long terme.*
> *La mobilité est une réalité chez Fin-Amor et une des richesses de la politique Ressources Humaines du Groupe. Grâce à notre expansion continue et à notre politique de mobilité géographique, nous pouvons vous offrir des parcours très variés dans le monde entier. A vous de relever le défi ! »* [466]

La mobilité est tout d'abord traitée, non comme moyen de la politique de ressources humaines, non comme objectif mais en tant que « méta-notion », celle de valeur et de richesse, s'appliquant de fait à l'ensemble du groupe et de ses salariés. Cette valeur se traduit dans les pratiques. Elle est présentée comme une opportunité intéressante qu'il convient de saisir sous la forme d'un défi. Ainsi le message induit est que celui qui ne souhaite pas relever « l'enthousiasmante gageure » ne peut partager les valeurs fondamentales du groupe.

> *« Plusieurs mobilités existent chez Fin-Amor —d'une mobilité à l'autre, d'une division à une autre, d'un métier à un autre.*
> *Très importante chez Fin-Amor, la mobilité internationale est fortement encouragée par M. JAMES, vice-président des Ressources Humaines :* " la confrontation à d'autres cultures, d'autres manières de penser, l'exposition à l'international s'avèrent aujourd'hui un apprentissage incontournable dans le développement professionnel d'un futur dirigeant ! " » [467]

Le « credo » s'affirme, il ne s'agit plus de considérer la carrière d'un « Fin-Amorien » lambda, mais bien de développer le profil d'un « *futur dirigeant* ». Sa formation au sein du groupe passe par une « *exposition* » à d'autres cultures et à d'autres lieux. Elle serait comparable à un parcours initiatique, puisque nul ne peut

---

> *personnel. Chaque expatrié joue un rôle important : il est l'ambassadeur et le représentant de Fin-Amor à l'étranger* [...] *».*

[466] FIN-AMOR, « Gestion des carrières : une mobilité internationale et géographique », <http://www.finamor.com/fr/carriere/finamor/career_dvlpment.asp>, consultation du 5 juin 2002.

prétendre à un poste hiérarchiquement influent s'il ne vit pas lui-même au préalable « *l'international* ».

> *« La mobilité doit s'inscrire dans une logique de construction d'un parcours professionnel sur le long terme. Elle est profondément réfléchie et se décide en tenant compte des qualités personnelles et professionnelles, de la performance, des souhaits des collaborateurs, et de l'analyse des besoins de l'organisation. Elle se décide dans un dialogue impliquant le collaborateur, le R.H. et les patrons opérationnels »*[468].

Enfin, l'organisation exprime son soutien et le caractère rationnel du projet individuel. Celui-ci s'inscrit dans un échange fait d'écoute et de négociations entre le futur expatrié, qui construit sa carrière, et les représentants de la structure qui l'accompagnent pour le bénéfice, certes du salarié, mais aussi pour celui supérieur du groupe.

(3) Le contrat de travail

Troisième lieu de repérage des règles explicites portant sur l'international, le contrat de travail mentionne une clause obligatoire de mobilité géographique internationale. La conséquence de cette clause obligatoire est qu'un salarié qui a signé ce contrat ne peut refuser un poste qui se situerait dans un pays étranger.
Cette obligation est dans un premier temps perçue comme favorable à la mobilité. Cependant, certains directeurs des ressources humaines déplorent cette clause :

> *« Notre contrat de travail est paradoxal, car il inclut une clause de mobilité ce qui est à double tranchant, le salarié sait qu'il doit accepter toute proposition pour partir à l'étranger, même s'il n'en a pas envie ou ne s'en sent pas capable, il va conformer son discours à cette obligation venant de Fin-Amor »*[469].

Deuxième phase du dispositif, la clause de mobilité est associée à une clause de non concurrence :

> « [Avec la] *clause de non concurrence obligatoire, il ne peut espérer trouver un job équivalent rapidement dans le secteur, il est donc contraint d'accepter ce qu'on lui propose, même s'il est convaincu du contraire, ce contrat ne facilite pas l'émergence d'expatriation de qualité »*[470].

Nous observons que le contrat de travail explicite particulièrement la règle en matière d'international. En effet, il ne s'agit pas d'une publication promotionnelle anonyme destinée à tout public, mais bien d'un document écrit personnel, remis

---

[467] *Ibid.*
[468] *Ibid.*
[469] E 31, p. 8.

en main propre, signé par les parties et gérant les relations entre le salarié et l'organisation.

(4) Le nouveau système d'évaluation des managers[471]

Un nouveau système d'évaluation des managers a été conçu et mis en place au printemps 2002. Il a pour objectif de fournir un outil et des supports écrits aux managers ainsi qu'à leurs supérieurs hiérarchiques. Ces derniers doivent procéder deux fois par an à un entretien d'évaluation des cadres dont ils ont la charge. Le nouveau système fait référence à une catégorie en cours d'élaboration, celle des « *hauts potentiels* ». Il s'agirait de cadres confirmés dans leurs qualités de managers, sur lesquels l'organisation investirait pour être un vivier de futurs responsables « *corporate* » de Fin-Amor. Les nouvelles évaluations préciseraient les compétences, qualités, expériences (voire parcours), qu'un cadre devrait posséder et expérimenter pour prétendre à faire partie de cette catégorie. Cette dernière, objet de convoitises, d'ambitions et parfois de fantasmes dans les rangs des cadres, circulait pendant toute la période de notre enquête en tant que notion alors qu'elle n'était pas encore officiellement mise en vigueur. Nous aborderons son rôle et son impact dans la partie consacrée à l'expatriation vue de l'expatrié[472].

En analysant les nouveaux formulaires utilisés lors des entretiens de suivi des cadres chez Fin-Amor, nous avons relevé les critères d'évaluation qui mentionnaient dans leurs formulations des qualités en relation avec le management de la diversité, souhaitées chez les managers. Concernant les compétences et qualités managériales évaluées par le nouveau système, nous remarquons qu'un cadre de l'éducation permanente précise :

> « [...] *les qualités personnelles sont d'ailleurs les mêmes que celles qui sont demandées au recrutement* [...] »[473].

Le nouveau système prévoit des formulaires d'entretien d'évaluation et de développement qui sont remplis à la fois par l'évaluateur (D.R.H., N+1) et par le cadre lui-même. Ils auront tous reçu une courte information sur le déroulement de l'entretien et sur l'explication des rubriques du formulaire. Mais aucune méthode

---

[470] E 31, p. 8.
[471] E 26, p. 21.
[472] *Cf.* IV, B : L'expatriation du point de vue de l'expatrié.
[473] E 26, p. 23.

spécifique de repérage des compétences ne sera proposée. Le postulat étant que la discussion lors de l'entretien doit permettre de valider ou d'infirmer le repérage des qualités souhaitées.
Le formulaire est constitué de cases de tailles restreintes dans lesquelles la rédaction ne peut reprendre de façon exhaustive l'ensemble des critères à valider. Il s'agit de dégager, sous la forme d'une synthèse, les éléments majeurs, issus de l'échange lors de l'entretien.

(a) Les catégories de compétences

Ainsi, le nouveau système d'évaluation des cadres propose quatre catégories de compétences managériales et de qualités servant de références et de repères à l'évaluateur et au manager :

- *« Compétences de management de Fin-Amor*
- *Qualité personnelles…*
- *…incluant la sensibilité à notre métier*
- *Compétences professionnelles/techniques* » [474].

La catégorie « *Compétences de management de Fin-Amor* » propose huit compétences principales libellées sous la forme d'un syntagme[475] affirmatif, débutant par un verbe à la troisième personne du singulier. Dans ces « phrases » exprimant le comportement valorisé d'un manager de Fin-Amor, le prénom personnel est éludé, ceci devant permettre au lecteur une identification.
A titre d'exemple, nous citerons la troisième compétence de management : « *Adopte des comportements d'entrepreneur* »[476].

D'un maximum de onze mots, chaque locution est illustrée de quatre à six sous-syntagmes rédigés de la même façon. Par exemple, la compétence « *Adopte des comportements d'entrepreneur* » est illustrée, entre autres, par : « *Prend des responsabilités au-delà de sa mission de base* »[477].

La catégorie « *Qualités personnelles* » est déclinée en quatre qualités principales. Chaque qualité est exprimée par un substantif dans lequel le manager doit voir un

---

[474] DA 195, pp. 1-2.
[475] Groupe de mots qui se suivent avec un sens.
[476] DA 195, p. 1.
[477] DA 195, p. 1.

modèle. Ces quatre qualités sont *« innovateur, leader, entrepreneur et réalisateur* »[478]. Pour chacun de ces substantifs, il est proposé une série de trois à quatre locutions illustratives. La qualité « *réalisateur »* est expliquée, par exemple, par les locutions « *énergie / résistance / détermination* »[479].
La catégorie « *Sensibilité à notre métier* » est illustrée directement par cinq sous-« *sensibilités* » rédigées de la même manière que les « *Compétences de management* », par exemple : « *Sensible aux produits et aux univers des consommateurs/trices* »[480].

Ce document, support de l'entretien d'évaluation, composé d'un feuillet A4 recto verso, est disponible en français et en anglais. Il ne détaille que des compétences et qualités transversales, c'est-à-dire applicables dans tout le groupe. C'est la raison pour laquelle, la catégorie « *Compétences professionnelles ou techniques* » est simplement mentionnée pour rappel. Aussi les compétences professionnelles ne sont pas décrites par le nouveau système d'évaluation rédigé par les services de l'éducation permanente du groupe[481] (corporate) car elles sont spécifiques à chaque métier du groupe (marketing, recherche, finances,…).

(b) Les compétences en rapport avec l'international

Afin de révéler les règles explicites produites par l'organisation en matière d'international, nous avons procédé à l'examen de ce document et nous avons recherché les compétences manifestement et aisément associables à la mobilité.

Dans la catégorie « *Compétences de managemen*t », seule la huitième et dernière compétence « *Construit des équipes performantes* » mentionne une sous-compétence en lien avec le sujet dans les termes suivants : *« Travaille efficacement avec des cultures et des personnalités différentes* ». En outre, cette compétence ne concerne qu'une population restreinte, celle des managers d'équipe.

---

[478] DA 195, p. 2.
[479] DA 195, p. 2.
[480] DA 195, p. 2.
[481] « *Corporate »* selon la terminologie interne de Fin-Amor.

Dans la catégorie *« Qualités personnelles »,* nous avons également relevé pour chacun des substantifs les commentaires en français et en anglais qui nous semblent en lien avec la rencontre de l'altérité.

Ainsi la qualité « *Innovateur / Innovator* » est illustrée par les termes « *Flexibilité / Flexibility et ouverture d'esprit / Open-mindedness* » ; la qualité « *Leader / Leader* » par « *Ecoute / Listening* » ; la qualité « *Entrepreneur / Entrepreneur* » par « *Autonomie* / *Initiative* ». Pour la qualité « *Réalisateur / Achiever* », nous n'avons relevé aucune qualité facilement assimilable à celles nécessaires en cas d'expatriation.

(c) Des critères spécifiques aux « Hauts potentiels »

Dans un deuxième temps, nous avons pu analyser un document[482] préparatoire à la grille d'évaluation des cadres à haut potentiel qui agissent pour le « *marketing* » ou en tant que « *business manager* »[483].

Ce document, non complet[484], ne présente que le septième critère « *Sensibilité à notre métier* »[485]. Ce dernier est décliné en quatre thèmes principaux qui sont synthétisés par des verbes à l'infinitif :

- *« Saisir et interpréter l'air du temps : "* Observer *".*
- *Une sensibilité humaine : "* Ressentir *".*
- *Pensée créative :* " Imaginer *".*
- *Sensibilité esthétique : "* Discerner *"* [486]».

Dès le premier sous-critère « *Observer* »*,* nous repérons le syntagme descriptif « *Être ouvert sur le monde, observer, intégrer* ». Cette capacité et sa description peuvent être associées à la capacité de « vigilance » décrite par TUNG[487].

Le deuxième sous critère « *Ressentir* » est illustré par « *Imaginer la sensation, le sentiment, la pensée ou l'imaginaire d'une personne face à une forme, une image, une musique, un parfum, une couleur, une matière* ». Ce qui peut être associé à la capacité d'empathie décrite par ROGERS[488].

Le troisième critère « *Imaginer* » est décrit par les termes « *flexibilité, curiosité, ouverture et tolérance* », qui sont des « *qualités* » traditionnellement mentionnées

---

[482] DA 195, p. 13.
[483] Directeur d'affaire.
[484] Nous n'avons pas eu accès à l'ensemble du document qui était en préparation.
[485] Critère également présent dans la grille générale des managers, mais en moins détaillé.
[486] DA 195, p. 13.
[487] TUNG R., " Guest editor's introduction : strategic human ressource challenge : managing diversity ", *The international journal of human resource management*, September 1995.

dans la littérature managériale[489] pour faciliter l'adaptabilité des individus dans des fonctions à l'international.

Le quatrième et dernier critère : *« Discerner »* est expliqué par « *interpréter les codes et symboles structurant les perceptions et l'imaginaire des gens* ». Cette capacité peut être associée aux « super-compétences sociales » décrites par TUNG[490].

A l'issue de l'examen des documents liés à l'évaluation des cadres, on peut donc constater que les références explicites à la mobilité internationale sont incidentes, occasionnelles et non dominantes dans les compétences souhaitées pour un cadre chez Fin-Amor. Les qualités ou critères généralement retenus pour une bonne adaptation à l'étranger ne sont pas spécifiquement mis en avant et les compétences interculturelles ne concernent que ceux qui animent des équipes (ce qui est cependant le cas de la plupart des managers).

Un D.R.H. responsable de zone lui-même expatrié et ayant de multiples expériences à l'étranger, confirme cette appréciation :

> *« Le nouveau système qui est mis en place de* "performance management assesment", *va nous aider et cela va changer les choses. Mais là encore, il y a huit compétences majeures qui sont énoncées avant que celle de la flexibilité n'apparaisse. Elle n'est pas annoncée comme principale, comme majeure. C'est contradictoire avec l'internationalisation »*[491].

De plus, techniquement, hormis le dialogue lors de l'entretien, aucune méthode n'est indiquée aux supérieurs hiérarchiques pour discerner les compétences chez les cadres dont ils réalisent l'évaluation.

Si les règles explicites en matière de mobilité internationale produites par l'organisation sont aisément décelables, manifestes, apparentes, et foisonnantes dans les supports tels que le guide de la mobilité, le site internet, le contrat de travail, elles le sont beaucoup moins dans le nouveau système d'évaluation mis en place au printemps 2002, alors qu'il s'agit de procédures qui seront, à terme, universelles et obligatoires dans le groupe.

Après avoir examiné les supports de communication afin d'y déceler les compétences prônées par l'organisation en matière de mobilité internationale,

---

[488] ROGERS C., *Le développement de la personne*, Dunod, Paris, 1967.
[489] CERDIN J. L., *La mobilité internationale : Réussir l'expatriation,* Éditions d'Organisation, Paris, 1999.
[490] TUNG R., 1995 (b), *op. cit*.

nous sommes amené à considérer désormais les pratiques en matière de recrutement et d'évaluation par les acteurs eux-mêmes.

b) Le discours sur les pratiques

Comme nous l'avons déjà dit, les expatriés sont généralement recrutés en interne de l'organisation après quelques années d'expérience. Cependant, il convient de vérifier si la mobilité internationale est abordée lors des procédures de recrutement initial. Un D.R.H. pays explique :

> « [Lors de l'entretien de recrutement] *je dois remettre les pendules à l'heure ! Travailler pour Fin-Amor ce n'est pas une planification de la pré-retraite. J'essaye de repérer, de déceler chez le candidat quelles notions il a du travail et de sa carrière, j'essaye de voir s'il a envie de découvrir le monde, s'il souhaite plutôt devenir généraliste (manager) à partir, bien sûr, d'une compétence initiale dans un domaine, ou s'il souhaite se spécialiser. J'essaye de voir s'il est rigide ou ouvert d'esprit, à partir de son entretien et de son cheminement d'éducation, son parcours, s'il a étudié à l'étranger, s'il a déjà travaillé à l'étranger »*[492].

Ainsi, dès le recrutement initial, le D.R.H. s'efforcera de faire parler le candidat sur sa conception de sa propre mobilité future. Il recherchera les expériences passées du candidat à l'étranger.

Par la suite, les D.R.H. interviendront lors de multiples entretiens informels et institutionnalisés, cette fois-ci afin de connaître l'état de leur viviers.

> *« Une fois que le cadre est recruté, en matière de mobilité internationale comme pour tout cadre, je participe au suivi. Et là, il y a deux cas de figures, soit il s'agit d'un cadre junior je le verrai tous les six mois, et s'il s'agit d'un cadre senior, une fois par an »*[493].

(1) Les critères de repérages des D.R.H. internationaux

En matière de mobilité internationale, certains D.R.H. ont une démarche systématique et ont en tête une liste de critères qu'ils citent de façon spontanée et affirmée.

---

[491] E 31, p. 8.
[492] E 29, p. 3.
[493] E 29, p. 4.

(a) Expression d'une volonté spontanée et sincère.

Une D.R.H. italienne explique :

> *« Pour la mobilité internationale, j'essaye de repérer tout d'abord la volonté spontanée de l'individu de partir à l'expatriation. Ou bien, si je lui pose la question, quelle est sa réponse ? Est-ce qu'il est OK ? Son niveau de sincérité »*[494].

Afin d'approfondir la motivation énoncée du manager, elle posera des questions engageantes :

> *« Il ne suffit pas seulement de dire,* " Oui, ce serait super de partir à New York, Londres ou Paris ". *J'essaye de voir s'ils ont une position idéaliste ou naïve de l'expatriation. Je leur demande pourquoi exactement. S'il me répond de façon traditionnelle pour la découverte de la culture, alors je le repousse dans ses retranchements et je lui demande en quoi ça serait intéressant pour Fin-Amor de l'envoyer là-bas. Car ce n'est pas pour une période de découverte culturelle personnelle, mais c'est surtout pour travailler pour Fin-Amor. »* [495]

(b) Représentation et réalisme

Franchie l'étape de la motivation, cette même D.R.H. évaluera le niveau des représentations du manager par rapport aux situations qu'elle considère comme réelles :

> *« J'essaye de voir le niveau de ses stéréotypes à la fois sur l'expatriation en elle-même et les destinations sur lesquelles il souhaite se rendre. »* [496]

(c) Le sens de l'adaptation

Avant-dernier critère abordé lors de l'entretien, la D.R.H. insiste fortement en détachant ses mots :

> *« Et bien sûr le sens de l'adaptation. »*[497]

Mais lorsque l'on demande plus précisément comment elle évalue cette capacité, la réponse est très vague. Elle fait alors référence aux critères de recrutement initiaux qui sont exigés désormais chez Fin-Amor :

> *« Maintenant pour tous les jeunes cadres qui sont recrutés, on recherche des personnes qui aient fait des stages à l'international, leurs études à l'étranger. Leur histoire personnelle nous indique s'ils ont eu la possibilité de tester leur capacité d'adaptation. La façon dont ils présentent leur projet, nous permet de déceler leur ouverture d'esprit. »*[498]

---

[494] *Ibid.* p. 5.
[495] *Ibid.* p. 6.
[496] *Ibid.*
[497] *Ibid.*
[498] *Ibid.*

Sur le même thème, un autre D.R.H. fera également référence aux critères mentionnés dans la littérature managériale[499] pour se faire une opinion sur la possibilité d'expatrier quelqu'un :

> « [...] *Pour choisir si une personne peut être expatriée, on interroge son passé, son histoire, sa biographie. Si on se rend compte qu'il n'a connu qu'une seule culture, qu'il a vécu que dans un seul endroit, qu'il n'est pas sorti de chez lui, tout cela ne joue pas en sa faveur. Mais il est toujours possible de faire une erreur. »*[500]

E 31 est à la fois D.R.H. international responsable d'une importante zone en forte progression, et lui-même expatrié de fraîche date en France. Il explique comment il repère les critères d'adaptation, de flexibilité et d'ouverture d'esprit chez ses collaborateurs candidat à l'expatriation, qu'il évalue lors des entretiens :

> *« La plupart des expatriés chez Fin-Amor sont des gens qui travaillent avec nous déjà depuis plusieurs années. On a appris à les connaître. Si j'ai en face de moi une personne qui se demande comment il va faire pour avoir son* " chili con carne[501] " *hebdomadaire pour un Mexicain, ou savoir si le cadre français aura bien la possibilité d'avoir un camembert, alors là, ça ne va pas. Au contraire, si j'ai une personne qui expérimente, qui découvre de nouveaux goûts, qui essaye avec envie, je décèle là une ouverture d'esprit. »*[502]

Lors de la discussion, il s'intéresse aux questions du candidat pour déterminer leur attitude par rapport au changement :

> *« Parfois on a des managers qui ne posent que des questions négatives,* " Et le docteur, et l'insécurité, et le trafic, et la violence ? " *Ils ne regardent que les choses négatives. Pour moi, un futur expatrié doit être capable de regarder également les points positifs et pas seulement le négatif. »*[503]

Il arrive que non seulement le candidat soit évalué lors de l'entretien mais également lors de son déplacement au siège, dans le pays d'accueil, par le D.R.H. qui l'accompagne. Ses faits et gestes sont alors interprétés :

> *« Je considère que s'adapter c'est comme un muscle, il faut s'entraîner, avoir fait des exercices. Déjà, on peut déceler des aptitudes à la façon dont ils prennent l'avion, le taxi, le comportement qu'ils ont avec le chauffeur de taxi, s'il n'y a que de la méfiance et de la peur, à ces détails, là on peut voir si la personne est adaptable. »*[504]

Volonté, flexibilité, ouverture d'esprit, adaptabilité, attitudes vis-à-vis du changement, expérience de l'altérité dans la biographie du candidat, comportement en situation de déplacements professionnels en milieu étranger

---

[499] CERDIN J. L., 2002, *op. cit*.
[500] E 31, p. 7.
[501] Plat national mexicain.
[502] E 31, p. 6.
[503] *Ibid.* p. 7.
[504] *Ibid.*

sont donc les critères formulés par les D.R.H. pour évaluer le potentiel d'adaptabilité d'un candidat. Mais il est un critère dont nous avons systématiquement entendu parler par tous les D.R.H. rencontrés. Il s'agit de la capacité à se projeter dans l'avenir :

> *« Lors des entretiens, on leur demande de se projeter dans l'avenir, comment ils se voient à court et à moyen terme. Si c'est statique, si le projet et la carrière peuvent évoluer. Si la personne conçoit de quitter un pays pour un autre, avec un changement de poste, de fonction, de manière de travailler. »*[505]

Un D.R.H. italien argumente dans le même sens :

> *« Je lui pose également la question :* " Comment-vous imaginez-vous à moyen terme, quel sera votre job, votre position ?". *Et je le laisse développer ses propres idées et j'essaye de comprendre sa logique, et comment tout cela se fait. »* [506]

Cette régularité de constatation peut s'expliquer par le fait que les formulaires d'entretiens de développement de mi-année, et d'évaluation et de développement de fin d'année font systématiquement référence aux « *Besoins et aspirations professionnels exprimés par le collaborateur »*[507]*.* En outre, les D.R.H. que nous avons rencontrés sont souvent des D.R.H. en charge des mouvements internationaux ; ils s'intéressent donc particulièrement aux déclarations de leurs collaborateurs vis-à-vis d'une mutation à l'étranger, et si elles ne sont pas spontanées, ils s'efforceront de formuler une question ouverte à ce sujet.

(2) Une classification binaire des candidats

Il apparaît que lors de l'évaluation, les D.R.H. établiront une classification binaire. Un D.R.H. pays explique :

> *« Moi, je considère que l'on a deux types de personnes pour l'international, ceux que l'on envoie à l'étranger pour qu'ils reviennent, bien sûr avec un mieux, mais qui* a priori *ne pourront poursuivre une carrière avec de multiples postes à l'étranger, et puis il y a ceux qui, à notre avis, pourront partir et faire une vraie carrière internationale. On vérifiera dans le premier poste s'il est tenace, s'il est capable de résister, pour poursuivre une autre expérience. »* [508]

Pour la première catégorie, il s'agit de personnes que l'on pourrait dénommer les « managers juniors » qui auront une expérience à l'étranger pour développer leurs capacités, mais sur lesquels Fin-Amor n'entamera pas de sélection

---

[505] E 31, p. 7.
[506] E 29, p. 6.
[507] DA 195, p. 6 et p. 9.
[508] E 29, p. 9.

supplémentaire. La deuxième catégorie pourrait être qualifiée de « futurs haut potentiels ». Il s'agit de personnes ayant très bien réussi localement qui, par étapes successives, se verront proposer des postes à responsabilités. Elles devront avoir plusieurs expériences à l'international, dans lesquelles elles auront systématiquement à faire leurs preuves.

§ 2. Sélection de l'expatrié : de l'évaluation à la cooptation

Dans cette structure matricielle, le repérage des futurs expatriés fait intervenir de nombreux acteurs dans l'organisation. D'une part, nous verrons concourir clairement les cadres issus du management opérationnel (« *line management* ») qui sont liés aux activités principales d'une affaire conformément à la l'organisation par divisions[509], dont l'ensemble des strates seront représentées selon l'importance de l'affaire, de la filiale ou du pays concerné. Il s'agira alors du patron opérationnel du collaborateur, du patron de pays, du directeur de division de la zone, du directeur général de division… Centrés sur leurs résultats, ils auront tendance à défendre les intérêts des affaires auxquelles ils appartiennent et ceci parfois en opposition avec les options, les choix, la politique et les décisions du groupe dans son ensemble (*corporate*).

Et d'autre part, les personnels issus du management fonctionnel (*corporate*), ils offrent au management opérationnel les services permettant d'accompagner les métiers principaux du groupe. Il s'agira alors du responsable du personnel[510], du Directeur de Ressources Humaines (D.R.H.) pays, le D.R.H. de zone, le D.R.H. international et les membres[511] du sommet stratégique en charge des ressources humaines. Leur mission transversale est de défendre les intérêts du groupe dans son ensemble comme relais de la politique générale en matière de ressources humaines, qui se traduit par la production de procédures, de contrôles et de

---

[509] Il s'agira des divisions comme celle de la recherche, de la production et celle par types de marché aval (par exemple : chimie organique, minérale, phytosanitaire, grand public), correspondant à de grandes familles de produits réparties suivant leurs utilisateurs.

[510] Parfois on verra apparaître, suivant les « affaires », à côté des D.R.H., un Directeur du personnel en charge de la gestion du personnel. Son rôle dans la mobilité des cadres se cantonnera à la phase d'intégration des expatriés. Administrateur de la mobilité, il ne participera généralement pas à celles de repérage et de décision. *Cf.* E 33, p. 4 : « *Il y a le niveau de la Direction des Ressources Humaines de cette division*. [...] *L'essentiel du choix dans la désignation et dans la mobilité des cadres se fait à ce niveau-là. Et puis il y a le niveau de Direction du Personnel, où j'interviens moi, en tant que Directeur du personnel de E.Q.C et J.E., et se pose à nous une question plus pratique liée à l'intégration de ces cadres internationaux. Puisque c'est avec nous qu'ils vont vivre leurs premières journées, semaines* [...] » E.Q.C. (Enginh Questa Cosmopolita, affaire de Fin-Amor) et J.E. (Jan d'EITIU, marque haut de gamme de Fin-Amor).

systèmes de management du personnel plus ou moins harmonisés au sein des affaires.

En matière de mobilité, les entretiens révéleront à nouveau l'opposition traditionnelle entre ces deux grands types de fonctions, les uns comme les autres revendiquant leur vertu et rôles respectifs dans le repérage, la sélection et la décision de la mobilité de tel cadre.

a) Les acteurs de la mobilité

Le groupe Fin-Amor a mis en place des Comités de ressources humaines (C.R.H.) qui existent et agissent à tous les niveaux de l'organisation (filiale, pays, zone, division, international, sommet stratégique). En matière de mobilité, nous en expliquerons le fonctionnement ultérieurement, mais nous y avons remarqué le rôle important des D.R.H., des D.R.H. de zone, des patrons de pays et Directeur de division.

(1) D.R.H. pays : vigie impartiale ?

Les D.R.H. ont pour rôle de collecter l'information récente sur les collaborateurs lors d'entretiens.

> *« Chez Fin-Amor, on connaît bien nos collaborateurs. On parle beaucoup avec eux. Puis on discute entre nous, les R.H., les patrons de pays, le patron du collaborateur. On confronte nos avis, généralement. On est à 70 % d'accord sur les personnes. On les connaît bien. On peut dire si elles peuvent partir à l'expatriation, oui ou non. De plus, on décide avec la personne, si c'est possible ou pas. »* [512]

Les entretiens avec le D.R.H. porteront sur l'activité du manager, mais aussi sur la perception du cadre de son rôle dans l'organisation. Un D.R.H. expose comment il utilise ces entretiens :

> *« Il faut repérer lors de ces entretiens comment la personne a changé, s'est développée. Comment elle se perçoit et comment elle perçoit l'organisation ? C'est un suivi personnalisé qui permet de voir comment le cadre se représente le management.* [...] *Il s'agit d'un moment d'écoute de l'individu. Il ne s'agit pas de voir seulement comment il conçoit le management, mais aussi comment il se voit lui-même dans l'organisation. »* [513]

---

[511] Les D.R.H. internationaux par division et le Vice-président chargé des relations humaines.
[512] E 31, p. 7.
[513] E 29, p. 4.

Ces entretiens sont réputés plus libres car le R.H. n'est pas le hiérarchique direct. Un D.R.H. italien explique :

> *« Ainsi lors de l'entretien avec le R.H., le cadre peut avoir une discussion plus neutre et plus ouverte. On peut essayer d'avoir une vue plus* " hélicoptère[514] " *de la carrière… Ouvrir une voie de discussion plus libre qu'avec le* "line management[515]". »[516]

Suivant leurs origines et les habitudes des pays dans lesquels ils ont évolué, les D.R.H. pays comprennent leur fonction différemment. Ainsi, connaître les personnes dont ils ont la charge peut s'entendre de façon plus ou moins approfondie et implique une connaissance plus ou moins grande de la vie privée des collaborateurs :

> *« Pourtant le job des R.H., c'est de connaître les personnes, même de façon intime, pour pouvoir analyser la situation, c'est vrai au Mexique, on a l'habitude d'avoir des relations étroites avec les managers, on parle plus spontanément, moi, j'invitais mes équipes à la maison, ma femme cuisinait pour eux. C'était un véritable plaisir que de les recevoir, même pour un pique-nique, c'est un événement social pendant lequel on apprend à se connaître. Ici ça ne se fait pas ou c'est vu bizarrement. J'ai appris à connaître des situations familiales de mes cadres, des choses très intimes. »* [517]

Enfin certains D.R.H. revendiquent une expérience qui leur permettent de donner leur avis à partir de multiples critères, parfois éloignés de ceux établis lors des entretiens réguliers avec les cadres. E 29, D.R.H. pays et italien d'origine témoigne :

> *« En fait on a une grande habitude. Quand on croise quelqu'un dans un couloir, je tente des repérages, je me dis* "division chimie minérale" *ou bien* "organique". *Mais en fait, il faut faire attention à ça ; car on ne veut pas aller vers le clonage, et reproduire des types identiques dans les mêmes fonctions. Mais en revanche, on repère assez bien les incompatibilités qui pour nous deviennent manifestes, mais le jugement est loin d'être définitif. On sait que tout peut évoluer avec de l'expérience, avec de nouvelles fonctions. Mais à un moment donné il faut donner son avis. »* [518]

(2) D.R.H. de zone : garant de la politique du groupe

Le D.R.H. de zone, qui a par définition la gestion de plusieurs pays, expose sa compréhension de la fonction :

> *« Mon travail est en deux parties, avec les directeurs de ressources humaines des pays, je suis responsable avec les patrons de pays, du suivi et de la garantie et de l'application de la politique mondiale des ressources humaines de Fin-Amor. Ainsi que de la stratégie. Il s'agit*

---

[514] Hélicoptère : élevée, générale (traduction libre du rédacteur).
[515] Les supérieures hiérarchiques directs dans la fonction.
[516] E 29, p. 5.
[517] E 31, p. 9.
[518] E 29, p. 8.

d'aider les pays à savoir où ils sont en matière d'application de la stratégie. Et d'autre part, je dois faire en sorte qu'à la Direction des Produits Grand public, je comprenne la stratégie des ressources humaines : où nous allons ? Qui nous embauchons ? De quels potentiels disposons-nous ?
Je suis également responsable des affectations des personnels dans les différents pays. De la gestion des carrières des personnels dans ma zone [...]. »[519]

Un autre D.R.H. de zone présente son rôle en termes d'objectifs plus généraux :

« Notre objectif, c'est de maintenir une équipe de collaborateurs internationale pour agir à l'international, pas pour qu'ils deviennent des locaux. » [520]

Ainsi, il considère que sa fonction, bien que délimitée à une zone spécifique, doit servir l'ensemble du groupe en développant une équipe de collaborateurs « *internationaux* » et mobiles.

(3) Patron de pays : gestionnaire local de la mobilité

Pour le même D.R.H. de zone, ceux qui dans les faits ont la gestion de la mobilité ne sont ni les D.R.H., ni la Direction des Carrières Internationales, mais bien les patrons de pays. Ces derniers doivent au quotidien affronter les problèmes :

« Et si tu demandes qui s'occupe de la gestion des carrières à l'international, tu verras que tous les patrons pays diront : " C'est moi qui m'en occupe. Car les expatriés, c'est moi qui doit régler leurs problèmes au quotidien ". *Ils ont l'impression de faire le boulot de la Direction des carrières internationales. Ils y passent beaucoup de temps, pour régler leurs problèmes, ils font même du* "networking[521] *pour les compagnes. En fait ce sont les patrons de pays qui trouvent des solutions !*
Les patrons devraient être interrogés, car c'est plus facile de régler localement les problèmes. Quand il y a un problème, lorsque l'on demande une exception, on nous dit : "C'est la politique" *mais en fait c'est au patron de régler localement. Si l'expatrié n'est pas content, c'est un problème de l'affaire, pas de Paris.* » [522]

(4) Directeur de division : un rôle prédominant ?

Comme dans toute organisation, les oppositions entre cadre fonctionnel et cadre opérationnel sont patentes. Chacun pense détenir un rôle prédominant, voire crucial dans la bonne marche des affaires. La sélection et la gestion de l'expatriation n'échappent pas à cet antagonisme. E 37 affirme :

---

[519] E 18, p. 5.
[520] E 31, p. 8.
[521] Ils mobilisent leurs réseaux (traduction libre du rédacteur).
[522] E 31, p. 10.

> *« En fait chez Fin-Amor, tout ce qui est fonctionnel n'a que peu d'importance. Ils ne sont que prestataires de services. C'est nous qui prenons la décision, ce sont les opérationnels qui décident. Moi, quand j'ai besoin de quelqu'un en Roumanie, je prends quelqu'un en République tchèque qui a fait ses preuves. Je les connais bien, je sais ce qu'ils valent. C'est difficile de trouver quelqu'un qui accepte d'aller en Roumanie, à Bucarest ou à Moscou. Ces pays ont toujours la réputation de sous-développés, de malheur et de misère. Mais il n'y a pas vraiment de concertation avec les R.H., eux ils ne font qu'administrer nos décisions, elles sont toutes prises au plan opérationnel. »* [523]

Le rôle des ressources humaines et des patrons de pays est donc déprécié par les opérationnels qui revendiquent une autonomie et une suzeraineté sur les décisions. E 37 poursuit :

> *« Ma proposition de poste en France, c'est le patron de division qui me l'a annoncée sur la route de l'aéroport, lors d'une visite. Le patron pays n'était pas au courant. En plus il n'avait rien à faire avec moi. En fait je ne m'entendais pas très bien avec lui ; lorsqu'il a débarqué, il nous a réclamé par mail des tableaux de bord des résultats trimestriels. Je suis allé immédiatement dans son bureau pour me présenter et l'inviter à dîner à la maison. Je lui ai fait comprendre que je rendais mes comptes à mon directeur de division, que tout allait bien et que ça ne changerait pas. A la fin de mon séjour, on se croisait même, sans se dire bonjour... Le patron de pays n'a donc rien à voir avec tout ça. »*[524]

On remarque ici que des rapports hiérarchiques multiples et complexes, ayant une influence certaine sur le choix des expatriés, sont vécus sur le mode de l'allégeance à la hiérarchie opérationnelle directe. Sachant que c'est elle qui peut offrir le plus rapidement possible, aux yeux de l'expatrié, des possibilités de promotion dans le même domaine de compétence. Elle signifie une employabilité immédiate au sein de la division, dans une autre zone, à une position hiérarchique supérieure. L'expatrié ne réfléchit pas en premier lieu à une mobilité fonctionnelle qui constitue généralement une réorientation professionnelle de sa carrière (passer d'une fonction marketing à une fonction R. H. par exemple). Liées à leur connaissance transversale des compétences et des besoins, ces bifurcations sont plus facilement appréhendées et gérées par les D.R.H..

Après en avoir défini les acteurs, nous allons exposer dans quelles circonstances s'effectue la sélection des cadres. Nous présenterons tout d'abord les entretiens institutionnels, passage obligé de l'évaluation dans le cadre du nouveau

---

[523] E 37, p. 5.
[524] *Ibid.* p. 6.

système[525], puis ceux plus informels qui ont lieu, sans obligation, au quotidien de la vie professionnelle.

b) L'entretien de développement (mi-année)

Le système d'évaluation des managers, « *outil en train d'être systématisé* »[526], prévoit deux entretiens. Un entretien de développement de mi-année et un entretien d'évaluation de développement, de fin d'année. S'ils sont généralement organisés régulièrement pour les jeunes cadres lors des premières années d'expérience, en revanche nombreux sont les cadres confirmés qui semblent échapper à cette procédure. E 37 qui présente dix ans d'expérience explique :

> *« L'entretien annuel, ce n'est pas systématique, je le faisais pour mes cadres, mais pour moi, ça fait combien de temps que ça n'a pas eu lieu ? Ça ne m'empêche pas de progresser. En fait, mon supérieur, on se voit tous les jours. Avant je l'avais quatre fois par semaine au téléphone, il sait ce que je vaux… »* [527]

L'entretien de mi-année qui est mené par le responsable opérationnel de l'expatrié (N+1) est présenté comme :

> « […] *un entretien qui permet d'évaluer les performances, on parle aussi de projection dans l'avenir, comment il se voie, à quel type de poste, à quel endroit, dans quelle division, dans quel pays. Dans cet entretien, il y a généralement le cadre lui-même, bien sûr, mais uniquement le N+1, ça c'est la norme, mais ce n'est pas toujours le cas. »*[528]

N'ayant pu assister à l'un de ces entretiens, nous allons, à présent, procéder à une analyse minutieuse des documents de support des entretiens que l'on nous a remis pour information.

Si l'on se réfère au formulaire qui doit être complété pendant l'entretien, il se compose, au recto, d'un cartouche informatif (nom, fonction, entité d'appartenance, ancienneté dans la fonction/Fin-Amor, de la possibilité d'y participer du « *Manager n+1* [529]», du *« Manager n+2 »,* du D.R.H., enfin, de la date d'entretien. Existant également en anglais, les traductions de libellés ne permettent pas *a priori* de divergences d'interprétation.

Ensuite, l'entretien doit permettre de procéder à :

---

[525] DA 195.
[526] E 33-2, p. 8.
[527] E 37, p. 6.
[528] E 33-2, p. 9.
[529] *Sic.*

- L' *« analyse de la performance à mi-année »* du point de vue du collaborateur. Ce dernier terme sera traduit par « *Appraisee* » dans la version en anglais et mentionné avec une majuscule. « Appraisee » est légèrement différent de la signification de collaborateur (sans majuscule sur le formulaire en français), puisqu'il signifie : personne évaluée. Dans l'ensemble du document il sera utilisé pour *« collaborateur ».* Le *« Manager »* hiérarchique dispose également d'un emplacement d'égale surface (un huitième du document de format A4) pour mentionner son point de vue.
- La mise à jour éventuelle des objectifs. Il s'agit d'un emplacement unique (un quart du document de format A4) ne permettant pas une différentiation des points de vue. La formule anglaise ne recouvre pas exactement la même signification *« Update on agreed objectives »* qui se traduit par « mise à jour des objectifs faisant l'objet d'un accord ». Alors qu'en français cette mise à jour est éventuelle, en anglais, un consensus entre les parties doit être requis.
- L'évaluation « *des compétences de management, des compétences professionnelles/techniques, des qualités personnelles incluant la sensibilité à notre métier (se référer à la liste). »* Ce libellé très long doit permettre de remplir deux cases d'égale surface (1/8 d'A4) : l'une des « *Forces »* et l'autre des *« Domaines d'amélioration ».* L'adaptation anglaise *« strengths »* et *« areas for improvement »* n'est pas sujette à interprétation. En revanche, dans le libellé précédent, le terme « métier » est mentionné en français et entre parenthèses.

Au verso du document, le nom du collaborateur et la date de l'entretien seront à nouveau mentionnés. Puis, un tiers de la feuille A4 est destiné à la rédaction des « *besoins et aspirations professionnels exprimés par le collaborateur ».* La traduction anglaise semble fidèle au sens français. Un *« plan de développement professionnel au regard de l'analyse de la performance à mi-année, des besoins et aspirations du collaborateur »*[530] sera proposé sous la forme d'un tableau en lecture horizontale en trois cases : une case (un huitième d'A4) consacrée aux « *priorités de développement »*, une case (un sixième d'A4) « *action de développement (formations, parrain/mentor, nouveaux projets…) »,* une case « *dates »* consacrée au calendrier

[530] Nous respectons ici la forme de présentation : tailles différenciées des polices d'impression.

d'application. Dans le document en anglais, les notions de « parrain/mentor » sont traduites uniquement par les termes *« mentoring ».*

Enfin, deux cases d'égale surface (un sixième d'A4) demandent d'une part la *« synthèse de l'évaluation par le manager »* et d'autre part, les *« commentaires additionnels du collaborateur »,* dont la traduction anglaise ne pose *a priori* aucune divergence d'interprétation.

c) L'entretien d'évaluation et de développement (fin d'année)

L'entretien de fin d'année revêt plus d'importance, ne serait-ce que par les personnes mobilisées pour cette occasion :

> *« Pour l'entretien de fin d'année, généralement il y a le cadre, son N+1 et le N+2. Là on aborde les potentiels à développer, et on parle de rémunération, de progression. Ces entretiens sont faits par le D.R.H. de la division, le D.R.H. de l'affaire internationale, et le D.R.H. de l'entité d'accueil. »*[531]

Avant la mise en application du nouveau « Système d'Evaluation des Managers de Fin-Amor : Talent Development »[532], un entretien annuel avait lieu dans la plupart des entités, accompagné de plus ou moins de formalisme, laissé à la libre appréciation des acteurs. Contrairement à ce qu'annonçait un des directeurs du personnel que nous avons rencontré[533], le formulaire d'entretien ne mentionne aucunement la notion de salaire. Il se peut que ce thème soit traité au cours de cet entretien, mais il n'est pas enregistré dans le document étudié.

Le formulaire de l'entretien annuel diffère du premier par le thème supplémentaire consacré à l'évaluation. Il est présenté en deux parties, une phase *« Bilan de l'année »* traduit par « *Results 200_ »* en anglais (recto A4) et une phase *« Perspectives 200_ »* (verso A4).

Les cartouches informatifs sur chaque face sont identiques au premier formulaire. Pour le premier thème, un quart de la feuille est consacré à *« L' évaluation des résultats obtenus en 200_ au regard des responsabilités clés de la fonction et des objectifs annuels ».* Un huitième de la surface sera consacré à l'*« Auto-évaluation »* de l'expatrié. La même surface exposera l'« *Evaluation par le manager* ».

---

[531] E 33-2, p. 9.
[532] Mentionné en anglais sur les formulaires français.
[533] E 33-2.

Puis, les diverses compétences seront évaluées à l'identique du formulaire de mi-année, si ce n'est que l'espace prévu à cet effet est réduit de moitié. Il en va de même pour les « *besoins et aspirations professionnels exprimés par le collaborateur* » et la « synthèse », ainsi que pour les *« commentaires additionnels du collaborateur ».*

Le verso du document est consacré aux perspectives de l'année suivante. Il précisera sur un quart de la surface les *« Responsabilités clés de la fonction en 200_ »*, traduit par *« Key job accountabilities 200_ ».* Une description des *« Objectifs annuels 200_ »* suivra (sur un sixième d'A4), au regard desquels seront mentionnés les *« Indicateurs clés 200_ ».* Enfin un *« Plan de développement professionnel »*, identique dans les termes du premier formulaire, sera inscrit sur un tiers du document.

L'utilisation requiert de la part des parties une haute technicité. Ils sont présentés comme des supports qui permettent « *des entretiens efficaces* »[534]. Nous n'avons malheureusement pas eu accès à des documents complétés, ce qui aurait permis d'estimer la part de compréhension des notions employées. Ces documents sont et seront utilisés par de nombreuses nationalités, que ce soit en position d'évaluateur ou de cadre évalué. Du fait de la traduction et des habitudes managériales de chaque pays, le vocabulaire employé sur les formulaires ne recouvre pas les mêmes champs de signification (par exemple : métiers). Ces documents seront par la suite conservés par la hiérarchie pour agréger les besoins et les demandes ; ils serviront à l'élaboration des budgets (de formation par exemple) et seront un outil de repérage des aspirations notamment en ce qui concerne les souhaits de mobilités (professionnelle, géographique, hiérarchique). Mis en place récemment et progressivement, il contribue à une harmonisation des pratiques au sein des différentes entités de Fin-Amor. Une condition supplémentaire à l'amélioration de l'enquête eût été de procéder à l'examen circonstancié de la réception de ces formulaires, au sens de l'accueil dans les pratiques des acteurs, afin de déterminer leur rôle effectif dans les décisions de mobilité internationale des cadres de Fin-Amor.

---

[534] E 26, p. 28.

d) Les entretiens informels avec le « grand parrain »

Nous avons remarqué que des cadres choisissaient spontanément dans l'organisation un interlocuteur. Parfois assimilé à une sorte de tuteur, non officiellement désigné, il se trouve être régulièrement consulté par le manager dans le cadre d'une relation de confiance. Il s'agit de ce que certains appellent le « grand parrain ».

Un D.R.H. mentionne le rôle du grand parrain :

> *« Le cadre se raconte lors de l'entretien de fin d'année, mais il peut le faire dans plusieurs lieux, lorsqu'il est de passage au siège, il a des entretiens privés avec des supérieurs hiérarchiques, certes, mais aussi dans le cadre de tutoring informel, ce que j'appelle des « grands parrains » par affinités.* [...] *Ils se rencontrent régulièrement lors des visites en filiale.* [...] *Le grand parrain va raconter la vie en France, au siège.»*[535]

Ainsi, l'évaluation des cadres n'est pas le fait d'une seule personne. E 29, D.R.H. pays, précise :

> *« On partage ainsi le suivi des personnes avec d'autres personnes : les R.H. par division par exemple. Je ne me contente pas du point de vue du* line management*, pour me faire une opinion. »*[536]

Aussi, tous ces interlocuteurs (N+1 et 2, D.R.H., D.R.H. pays, Patron pays, D.R.H. de zone, grands parrains) participeront à l'évaluation continue du manager. C'est alors que les comités de ressources humaines (C.R.H.) regrouperont à différents niveaux ces interlocuteurs. Ils sont des lieux d'échanges privilégiés d'information sur les « managers ».

Il s'agit donc d'une évaluation croisée et permanente effectuée par différents acteurs intervenant de façon formelle ou informelle, qui seront amenés à exprimer leur avis soit dans le cadre de comités idoines (C.R.H. ou C.R.H.I.), soit à la demande lorsqu'un besoin se fera sentir.

e) Le suivi par Comité Ressources Humaines

Le « *line management* », composé des patrons N+1 et N+2, suit en permanence le manager grâce aux entretiens informels au cours du travail quotidien et lors des entretiens institutionnels de mi-année et de fin d'année.

---

[535] E 33, p. 10.
[536] E 29, p. 8.

Dans les filiales importantes et suffisamment structurées, ces mêmes patrons participent régulièrement au Comité de Ressources Humaines locaux (C.R.H.) appelé également « *Personnel Review* », en compagnie du patron d'affaires[537] et du D.R.H. local[538]. Il s'agit d'un moment d'échanges qui portent sur les managers. Ces rendez-vous ont lieu régulièrement (au moins un tous les deux à trois mois). Un D.R.H. pays explique sa participation :

> *« Il s'agit de réunions intenses, sévères et sincères où on fait une remise à niveau des représentations.* [...] *On souhaite tracer les individus, non pas pour avoir une photographie des personnes à un moment donné, mais pour avoir aussi un historique et une compréhension dynamique de la personne. Une vue globale de la personne pour pouvoir construire un meilleur positionnement »*[539]

Les personnes en présence confrontent rapidement leurs avis sur les managers dont ils ont la charge et rédigent des rapports succincts. Ils peuvent ainsi traiter un grand nombre de personnes dans un temps restreint. A l'issue de ces réunions, le C.R.H. sera en mesure de décider quels managers seront « *conseillés ou non* » à la présentation aux C.R.H. internationaux lors de la visite en filiale des D.R.H. responsables de zone ou des D.R.H. appartenant au sommet stratégique. E 33 précise :

> *« Une fois par trimestre nous faisons le point sur les meilleurs éléments, nous voyons au cas par cas les performances. Nous traitons dans un marathon de trois heures de 35 à 40 personnes. On parle aussi des ajustements pour les mouvements de court terme. Nous travaillons sur des cas précis. On a un support écrit, il y a des comptes rendus. »*[540]

Les C.R.H. souffrent, bien sûr, des exceptions. E 37 se remémore ce qui se passait au sein de la filiale ou il était détaché :

> *« Les C.R.H., on n'en faisait pas en République tchèque. On discutait, mais ce n'était pas des procédures à n'en plus finir. »*[541]

Tout dépend du lieu (siège ou filiale), de la taille de l'entité et de la personnalité des cadres en charge de l'application des procédures.

---

[537] Patron d'affaires : sans appartenir au sommet stratégique, un patron d'affaires est un manager ayant une responsabilité importante avec une délégation budgétaire sur l'activité. Il peut s'agir d'un directeur d'usine, d'un patron de pays, d'un responsable d'une marque, d'un laboratoire de recherche…

[538] D.R.H. local : Directeur en charge des ressources humaines dans une filiale, dans un pays donné.

[539] E 29, p. 4.

[540] E 33, p. 10.

[541] E 37, p. 6.

f) Le suivi par C.R.H. internationaux

Le même processus se répète lors du C.R.H. internationaux (C.R.H.I.). Un D.R.H. pays explique sa participation :

> *« Régulièrement, on reçoit les responsables internationaux. On a des sessions de deux journées pour parler des gens, pour faire le point, pour parler des structures et pour parler des divisions. »*[542]

Préparée lors de leurs réunions locales, le C.R.H. proposera au D.R.H.I. une brève liste des personnes co-optées. E 33 relate à ce sujet son expérience en filiale italienne :

> *« En filiale, le choix se fait par le patron d'affaire et le R.H. qui examinent pour chacun l'efficacité opérationnelle et les visées individuelles. Le R.H., si on prend le cas de la filiale italienne, par exemple,* [...] *va demander à la filiale italienne qui, selon eux, est intéressant. Le R.H. italien et le patron d'affaires vont discuter entre eux, à l'aide des différents entretiens qu'ils ont eu, les C.R.H.. Ils vont ensuite proposer une* "short list" *au RHI qui les rencontrera pendant son voyage de tournée. Puis, ils échangeront encore pour coopter une ou des personnes. Mais rien n'est définitif. Tout évolue en suivi permanent et en évaluation permanente… »*[543]

A l'arrivée en filiale des D.R.H.I., une liste de personnes est donc prête à être traitée :

> *« Lors de la visite de Monsieur James, par exemple, nous sélectionnons les personnes que nous allons lui présenter, nous lui indiquons celles que nous considérons qui doivent être développées. »*[544]

Les locaux exposent aux visiteurs leurs points de vue sur les collaborateurs choisis :

> *« Si nous ne sommes pas d'accord, par exemple lors d'un C.R.H. lorsque l'on parle des gens, je vais pousser l'autre à argumenter* [je lui demande] : "Comment tu peux dire cela à propos de telle personne ? " »[545]

Le C.R.H. International (C.R.H.I.) permet de valider, à plusieurs, les appréciations sur des collaborateurs pour déterminer s'ils peuvent évoluer dans le groupe et éventuellement faire l'objet d'une mutation internationale :

> *« Si j'ai rencontré quelqu'un d'exceptionnel, je me dis :* "C'est un booster, il a une vue claire sur lui-même et son job, il peut m'expliquer le marché, il a tout saisi "*. Alors j'en parle lors de la réunion et je fais*

---

[542] E 29, p. 8.
[543] E 33, pp. 10-11.
[544] E 29, p. 8.
[545] E 31, p. 7.

ainsi du “ networking ”, *il est dans le tuyau et il sera encore évalué dans d'autres étapes. »*[546]

Le D.R.H. de zone intervient dans le recrutement dans les pays dont il a la responsabilité pour apporter un éclairage personnel. Nous rapportons le cas d'un patron de pays qui avait rencontré au siège une collaboratrice originaire de son pays qu'il souhaitait recruter. Au cours d'un C.R.H.I., le D.R.H. de zone s'est alors opposé à ce mouvement. Il argumente :

> *« Je vous parle de cette Chilienne, mais qui l'est uniquement sur le passeport, elle est sortie du Chili avec ses parents, elle avait 12 ans. Mais elle a toujours vécu en France, sans aucune ouverture sur l'étranger. Malgré la très forte pression du patron qui veut la recruter, car selon lui elle a le profil technique qui convient, j'ai dit :* “Non, avec elle on va au casse-pipe. Elle n'a rien de chilien.” » [547]

Il justifie son intervention de la manière suivante :

> *« Le rôle des R.H. c'est d'être des modérateurs, on est formé pour cela, mais à l'international, ça pose un problème, ce n'est pas forcément le cas pour tous les R.H.. Ils n'ont pas forcément d'expérience eux-mêmes à l'étranger, d'autant plus que l'on a la pression du business, le patron pays, il a besoin de résoudre son problème d'avoir un opérationnel qui bosse pour lui. Et pour juger, tous les R.H. ne sont pas sensibles à ce qu'est l'international. »* [548]

Ainsi, Le C.R.H. international est un lieu où les intérêts locaux et ceux du groupe s'affrontent et peuvent être évoqués. Selon notre compréhension de la logique de l'organisation, le patron d'affaires défendra généralement sa filiale, son pays, son activité et recherchera donc à attirer, à conserver celles et ceux qui lui conviennent[549]. Un D.R.H. affirme :

> *« Le supérieur fonctionnel peut être intéressé pour conserver le cadre dans son unité,* [...] *alors que, nous, les D.R.H. corporate, nous pensons pour le bon fonctionnement du groupe dans son ensemble, nous devons essayer de voir, compte tenu de l'évolution du cadre, où il peut être le plus utile pour le groupe et où il peut s'enrichir également. »*[550]

Le R.H. local aura une attitude plus distanciée et argumentera en faveur du développement de la carrière de la personne, tout en ayant l'obligation de « *remplir* » les postes à pourvoir dans le pays qui l'emploie.

Le même D.R.H. argumente dans ce sens :

> *« Le R.H. est* “ cross division[551] ” *et lors du C.R.H., le R.H. doit dire :* “ Maintenant on parle vérité ! On ne considère pas que l'intérêt

---

[546] E 29, p. 9.
[547] E 31, p. 8.
[548] *Ibid.*
[549] Ou à écarter celles qui ne lui conviennent pas.
[550] E 29, p. 5.
[551] Rôle transversal inter division (traduction libre du rédacteur).

> de l'affaire. Mais celle du groupe et celle de l'individu ". *C'est pourquoi ce n'est pas facile, le R.H. doit être mature et pouvoir être indépendant de pensée. Il doit pouvoir dire :* " Attendez ! Vous reprochez ça et ça à untel. Mais il faut voir aussi comment il a été managé. En revanche, il a réussi là et là, ce qui prouve qu'il a le potentiel pour tel type de poste qui ne se trouve pas forcément dans l'affaire". *»*[552]

Le D.R.H. de zone aura une vision plus élargie des besoins du groupe et des activités. Il apportera également ses compétences en matière d'international et sera plus « *au fait* » des qualités requises pour être expatrié.

En résumé, les D.R.H. estiment que ces réunions de confrontation de points de vue permettent le repérage des cadres expatriables :

> *« On a donc une vision relativisée des choses et des personnes. Dans l'évaluation de la personne, on recherche les fils conducteurs les plus intelligents des étapes de la carrière et on voit s'il doit passer à l'international, car on considère que c'est une personne* " illimitée ". *On fait un compte rendu, mais il s'agit bien d'un partage de l'évaluation. »*[553]

A plusieurs reprises, nos interlocuteurs ont évoqué, malgré le processus de sélection, les échecs de certaines expatriations. Un D.R.H. donne son explication du phénomène :

> *« Bon, il y a des ratés. Mais de temps en temps, il faut sacrifier quelqu'un contre l'avis initial d'un D.R.H. qui affronte l'avis du* " business[554] " *ou des patrons internationaux, pour que l'organisation apprenne ce que sont les conditions de l'expatriation. Cela sert à corriger les avis qui viennent d'en haut, on peut s'appuyer sur ces exemples dramatiques pour justifier nos positions qui sont souvent contraires au business. »*[555]

Suite à certaines décisions imposées par la hiérarchie, ce D.R.H. reconnaît donc que l'organisation peut apprendre en matière de mobilité à partir d'échecs, en s'en servant de contre-exemples.

Les échecs sont également expliqués par l'absence d'accompagnement de l'expatrié. En effet, la politique de mobilité internationale ne prévoit pas de tutorat systématique des expatriés, ni d'interlocuteur privilégié (hormis le N+1) :

> *« Quand on parie sur quelqu'un et que tous les avis ne sont pas concordants, il faudrait pouvoir faire de l'accompagnement personnalisé. Avoir un mentor, un tuteur qui joue un vrai rôle, qui entretienne une relation, une vraie relation avec le manager qui est*

---

[552] E 29, p. 5.
[553] *Ibid.* p. 9.
[554] Il s'agit des personnes opérationnelles gérant les « affaires» d'un patron de pays par opposition au D.R.H. corporate qui agissent pour le groupe dans son ensemble.
[555] E 29, p. 9.

expédié. L'internationalisation ce n'est pas du " hopping[556] " *dans les transferts, de faire une succession de sauts plus ou moins réussis entre les différentes affectations à l'étranger. Il ne faut pas à ce que l'on arrive à* " ils ont résisté quand même !" *Ce n'est pas de la sélection à la Darwin. »*[557]

g) Le suivi lors des séminaires « corporate »

Le manager est observé lors des séminaires internationaux à Paris par exemple, car des entretiens sont organisés dans le même temps avec des responsables hiérarchiques fonctionnels, avec des R.H. internationaux. Les responsables de l'éducation permanente en charge de l'encadrement des séminaires évaluent de façon informelle les personnes présentes, analysent des interactions lors des séances, des conférences, des débriefings…

h) Les présentations professionnelles : le rite de « confrontation »

Tout au long de la phase de recueil de données, nous avons fréquemment entendu parler de la « *salle de confrontation* ». Instituées par l'antépénultième président directeur général en date, les séances de confrontation avaient pour but avoué de stimuler la créativité dans les rangs des salariés de Fin-Amor. Son instigateur les présente ainsi dans un paragraphe de son dernier ouvrage intitulé : « Organiser le désordre » : « *Il fallait, pour progresser, qu'il y ait des chocs et pour qu'il y ait des chocs, il fallait organiser des confrontations. Je m'y suis employé, notamment en débaptisant la salle de réunion de notre siège social pour l'appeler salle de confrontation. Ces mots étaient d'ailleurs inscrits en toutes lettres sur la porte* [...] [558] ».

Initialement, ces réunions rassemblaient des collaborateurs de différents niveaux hiérarchiques d'un même secteur d'activité, qui en traitant un sujet, devaient *« engendrer une réflexion prospective »*[559].

La formule répondait aux attentes de la direction lorsque dans le groupe étaient présents « *un ou deux esprits supérieurs, ou tout simplement différents, des fausses-gardes, comme on dit à la boxe. Ces derniers sont généralement*

---

[556] « Faire des sauts successifs » (traduction libre du rédacteur).
[557] E 29, p. 10.
[558] *Cf.* l'ouvrage publié en librairie, dont nous nous sommes engagés à ne pas révéler la source précise, par souci de confidentialité de la firme Fin-Amor (en effet dans le titre de livre, le nom réel du groupe Fin-Amor apparaît en clair), A - p. 298.
[559] *Ibid.,* p. 297.

inconfortables, ils se rendent même parfois odieux, parce qu'ils bousculent les ordres du jour, sont peu respectueux des convenances et de la hiérarchie [...] ». Ainsi les autres « *stimulés par eux,* [...] *sortent peu à peu de leur train-train et en quelque sorte chauffés à blanc, se mettent à leur tour à formuler des propositions originales, dont ils n'auraient jamais eu l'idée s'ils avaient été livrés à eux-mêmes »*[560].

Puis le P.D.G. instaura un système de travail consistant à réunir des collaborateurs de secteurs différents (laboratoire, commerce et production), afin qu'une partie expose aux autres son point de vue sur un sujet, un projet, un produit. A l'issue de ces présentations sont attendues des parties en présence «[que fusent] *les contestations et les suggestions d'amélioration »*[561].
Ainsi, l'ancien P.D.G. mentionne qu'il organisait « *des mêlées ouvertes,* [...] *des discussions chaotiques »*[562] afin d'améliorer les produits, voire de déboucher sur de véritables innovations. Ce qui justifie à ses yeux le *« caractère institutionnel de ces confrontations inter-fonctionnelles »*[563]. On constate donc que la direction organisait la rencontre de l'altérité en mettant en présence, dans un lieu défini et nommé comme tel *« salle de confrontation »,* les différentes cultures de métiers.

Aujourd'hui ces méthodes « de créativité » ont évolué. Mais il semblerait qu'il s'agisse d'une pratique spécifique et historique[564]. Les termes de salle et de séance de *« confrontation* » ont été abandonnés par la direction. Mais il demeure ce que la plupart des collaborateurs appellent les réunions « P.B. [565]», au cours desquelles des managers se soumettent à des exercices de présentation[566] professionnelle.

---

[560] *Ibid.*, p. 299.
[561] *Ibid.*
[562] *Ibid.*
[563] *Ibid.*
[564] Entré en 1942 dans la société, Le P.D.G. LAUSA O. avait mis en place ce système au cours de son mandat de 1957à 1984, phase réputée d'expansion pendant laquelle il a fait passer le chiffre d'affaires de la société de 150 millions d'euros à 3 milliards (source : *Cf.* l'ouvrage publié en librairie, dont nous nous sommes engagés à ne pas publier la source précise, par souci de confidentialité de la firme Fin-Amor (en effet dans le titre de l'ouvrage, le nom réel de la firme Fin-Amor apparaît en clair), B - p. 194.
[565] *Cf.* les initiales du P.D.G. actuel « Peire BORN ».
[566] Il s'agit de la présentation d'un projet dont le manager a la charge lors d'une réunion à laquelle assistent ses pairs, le ou les patrons d'affaires, de marques, des directeurs marketing et parfois des membres du sommet stratégique. Celles-ci se font généralement à l'aide de diapositives animées et gérées par un logiciel « Power-Point ».

Un expatrié témoigne :

> *« Eh puis, il y a les " réunions P.B.* [567] *" dans la salle de confrontation à Malakoff,* [...] *j'en ai fait une pour un séminaire d'intégration* "Jan d'EITIU[568] " , *en anglais, devant 25 personnes, des nouveaux directeurs,* [...] *on me l'a demandé au nom du service de communication, ça a duré 20 minutes avec Power Point et tout. »*[569]

Étranger, récemment recruté, expatrié, il utilise donc spontanément et sans hésitation en français la locution de « *salle de confrontation* ». Cette expérience lui paraît marquante et déterminante.

i) La sélection par échanges informels

Nous avons présenté les instances formalisées qui participent au repérage et la sélection des futurs expatriés. Celles-ci fonctionnent pour la gestion prévisionnelle, mais en cas de besoin urgent ou de moyen terme, d'autres formes de sélections plus « *rapides* » prennent le relais.

(1) En cas de besoin urgent d'expatrié

Lorsqu'un besoin d'affectation est exprimé (coup de fil, courriel) par une entité ou un R.H. international, le R.H. va être sollicité :

> *« Je reçois un appel téléphonique de Paris qui me demande si je dispose dans mon équipe d'une personne qui pourrait correspondre aux besoins. Je regarde dans la structure si je trouve l'oiseau rare. Je téléphone à Paris pour donner le résultat de mes recherches. Mon interlocuteur peut être le responsable de toutes les divisions. Pour confirmer mon avis, je peux demander autour de moi, au patron du manager, au patron de pays, je consulte, je passe des coups de fil. »*[570]

Le R.H. local va donc chercher dans son vivier local, la personne qu'il pense convenir. Avant de la soumettre au D.R.H. du siège, il va vérifier à l'aide des rapports de C.R.H. et C.R.H. internationaux, il va également téléphoner aux interlocuteurs (N+1, N+2) pour mettre à jour son appréciation. Ainsi, il va confronter son point de vue à celui des ses collègues. E 23 explique, *a posteriori,* comment son affectation a Paris a eu lieu :

> *« Mais très tôt ils ont eu besoin de personnes pour un projet ici à Paris, à la logistique internationale. Le R.H. international s'est dit :* " Qui peut-on mettre à ce poste là ? Ce serait pas mal que ce soit quelqu'un qui connaisse l'usine en Espagne, pour ce projet ". *Car*

---

[567] Du nom du président directeur général actuel.
[568] Marque pour laquelle il travaille.
[569] E 34, p. 78.
[570] E 29, p. 8.

c'était un nouveau mode de fonctionnement que l'on ne connaissait pas à la division : “ Envoyer quelqu'un qui a déjà bossé à l'usine, c'est pas mal. ” *Ils ont alors parlé avec le patron du futur expatrié pressenti (c'est-à-dire moi) pour savoir ce qu'il pensait. »* [571]

(2) Pour des projets d'expatriation à moyen terme

Travaillant par définition pour le groupe et non pour l'entité, le R.H. procède au jour le jour à une actualisation de ses appréciations (c'est-à-dire connaître ses gens). S'il participe à une réunion au siège, il y testera les éventuelles propositions de développement auprès des D.R.H. internationaux pour les salariés qu'il gère. Il s'assurera du bien-fondé de sa proposition auprès des anciens collaborateurs des personnes concernées. Il proposera que tel salarié participe à certains séminaires internationaux « *corporate* » et il en exclura d'autres.

Par le jeu de ces tests, échanges de points de vue, discussions, une candidature pourra émerger plus rapidement qu'une autre, sans que la personne concernée en soit directement informée. Il s'agit d'un système de cooptation, par échange d'informations sur plusieurs niveaux, entre la ligne hiérarchique, le sommet stratégique, et les fonctions de support (R.H.) dans le cadre de « *groupware* »[572].

§ 3. La désignation

Lorsqu'une ou plusieurs personnes ont été repérées dans l'organisation comme convenables pour le poste d'expatriation envisagé, par les procédures que nous avons évoquées précédemment, elles devront être informées de la nouvelle possibilité de carrière. Pour ce faire, nous avons constaté de nombreux cas de figure disparates. Nous présenterons tout d'abord l'entretien au cours duquel la proposition est formulée, puis comment le futur expatrié consacre son temps de réflexion.

a) L'entretien de formulation de la proposition

Le premier entretien de formulation de la proposition d'expatriation est absolument contingent de la situation. Suivant l'urgence, les opportunités, les disponibilités, il se déroulera selon des modes, des lieux, des moments singuliers.

---

[571] E 23, pp. 10-11.

[572] Façon de travailler, basée sur les relations entre les membres d'un groupe (reliés par un réseau). Synonyme officiel : « collectique » *in* AFCET, <http://www.linux-france.org/prj/jargonf/G/groupware.html>, consultation du 18 décembre 2003.

(1) Les modes, les lieux, les moments

Ils peuvent se faire de vive voix lors d'un entretien formel, où la personne est convoquée expressément, pendant son temps de travail. Mais aussi, il arrive fréquemment que la première information soit donnée par téléphone. Nous n'avons jamais constaté d'information par écrit (courriel, courrier, fax).

Les lieux et les moments peuvent être insolites : entre deux réunions de travail dans un couloir, pendant un déjeuner en petit comité, sur la route entre deux rendez-vous de clientèle (sur une aire d'autoroute, dans un café), lors d'un transport en taxi ou en avion.

Pour ces conditions qui peuvent paraître inhabituelles, il s'agira d'un moment de privauté entre deux interlocuteurs dont le supérieur hiérarchique détient l'information et souhaite tester, en tête à tête, la réaction, l'adhésion ou l'opposition du « *désigné potentiel* ».

(2) Les acteurs informateurs

Ils peuvent être de tous ordres : N+1 opérationnel, comme fonctionnel, N+2, N+3 et parfois même membre du sommet stratégique, profitant d'un déplacement en filiale pour rencontrer de futurs expatriés. Parfois, les annonces sont combinées et impliquent plusieurs acteurs informateurs. Généralement le supérieur hiérarchique opérationnel direct informe « *le désigné* » qu'il va être l'objet d'une nouvelle proposition de travail, sans plus de détail. Il annonce alors que le « *désigné* » doit contacter un D.R.H. ou un D.R.H. international par téléphone pour fixer un rendez-vous (téléphonique ou en tête à tête) plus formel. E 23, futur cadre expatrié, vient d'être informé par son N+1 opérationnel :

> *« J'ai dit alors " OK, mais comment fait-on ? " Alors là, le directeur technique a dit :* " Moi je ne veux rien savoir de comment on fait, ça, vous allez le voir avec M. CHAVAN, qui est le directeur des ressources humaines de l'industrie à Paris, il va venir vous voir ". *Il est venu, il a rencontré d'autres personnes, pas que moi. Il a rencontré des gens potentiellement mobiles, et moi parmi eux. »*[573]

[573] E 23, p. 12.

Enfin, cas plus rare, mais que nous avons constaté à plusieurs reprises, le « *désigné* » sera informé des vues que l'on a sur lui, sans que son N+1 opérationnel direct en soit informé[574].

(3) Les informations transmises

Nous avons vu que l'information du cadre sur son éventuelle mutation internationale est généralement transmise par son supérieur hiérarchique opérationnel qui l'informe. Il doit contacter un D.R.H. d'un niveau supérieur, généralement au siège.

Les informations transmises le sont par oral et sont dans un premier temps partielles, souvent fragmentaires, voire laconiques, toujours dans un souci d'évaluer la « *réception* » de la nouvelle chez le désigné. Ainsi, il est nécessaire en cas d'échec de protéger certains noms de collègues, lieux et champs d'actions. Les questions de salaires et « d'avantages » liés à l'expatriation ne sont jamais abordées de façon précise par le supérieur hiérarchique. Aussi, l'information porte habituellement sur :

- le pays de destination (toutefois le nom de la ville ne sera pas forcément mentionné),
- le domaine d'opération ou bien l'entité de rattachement,
- parfois quelques informations sur les nouvelles responsabilités et les objectifs à atteindre.

De temps à autre, l'information est donnée par le D.R.H. pays. Lorsque ce dernier n'est pas entièrement d'accord avec l'offre, il expose la situation comme suit :

> *« Souvent lorsque je dois transmettre une proposition je me dis :* "Cette proposition est un peu dingue ! " *Je construis l'information de façon à ce que les personnes soient très prudentes, pour qu'elles n'aillent pas au casse-pipe. »*[575]

b) Le temps de la réflexion

Suivant l'urgence du futur poste, les temps de réflexion donnés au désigné varient. Ils sont généralement de quelques jours voire de deux ou trois semaines, ce qui permet d'une part au « désigné » d'en informer ses proches et

[574] Nous donnerons plus de détails et de citations, dans le paragraphe traitant de l'annonce de la proposition du point de vue de l'expatrié (II, B, § 1, c).
[575] E 29, p. 10.

éventuellement de négocier avec eux, et d'autre part d'attendre le retour ou la réponse d'un représentant du siège en filiale porteur de plus d'informations.

Puis, lorsque le projet aura mûri pour toutes les parties, on procèdera souvent au voyage de reconnaissance sur les lieux du futur travail. Ce voyage permettra également l'organisation de rendez-vous de négociations plus approfondies avec les instances participant à la décision et à l'organisation de la mobilité (Direction opérationnelle, D.R.H., Direction des carrières internationales…).

(1) Le voyage de reconnaissance seul ou en couple

Un voyage est systématiquement proposé au futur expatrié et à son conjoint. Ce voyage dure en moyenne quatre jours. Il va permettre de découvrir, outre l'établissement local et le supérieur hiérarchique (et parfois les futurs collaborateurs), la ville, l'environnement, les lieux possibles de résidence (maisons, appartement) et d'activités pour la famille (écoles). Le voyage de prospection est organisé, non pas par la Direction des carrières internationales, mais, dans la plupart des cas, par les services du patron de zone. Le responsable de la politique de mobilité explique :

> *« C'est le patron de zone qui dit à son assistant* : " Organisez le voyage de monsieur X qui doit rencontrer telle personne. " *Et il prend lui-même les contacts avec les patrons des pays. Sur le plan des ressources humaines, les D.R.H. peuvent être impliqués, mais pas nous* [la Direction des carrières internationales]*, ici. Nous sommes impliqués après toutes ces phases. »*[576]

(2) Les rendez-vous avec l'organisation

Lorsqu'un cadre désigné pour une mutation internationale fait son parcours de consultation en vue de sa future expatriation, il peut être en relation avec le D.R.H. qui a participé à la décision. Un D.R.H. expose les précautions qu'il prend alors :

> *« Chaque fois que j'entame une internationalisation, avant les premiers entretiens de visite, je fais un débriefing complet, sur les personnes qu'il va rencontrer, sur les structures, sur les situations en jeu. Je préfère le stabiliser et l'avertir pour qu'il ne s'évanouisse pas de surprise à la première rencontre. Plusieurs fois, on est venu me dire à la suite d'entretiens à Paris :* "Heureusement que vous m'aviez prévenu, parce que, avec untel, ce n'était pas évident du tout, heureusement que j'ai pu anticiper ". »[577]

---

[576] E 15, p. 6.
[577] E 29, p. 10.

Ces rendez-vous, selon la position des D.R.H., permettent au cadre désigné de lui permettre de se retirer du processus. Un D.R.H. international expose sa façon de procéder :

> *« Dans ces entretiens, je dresse aussi le tableau de la situation pour que la personne soit en mesure de dire :* " Non" *ou de dire* : " Je ne suis pas content de ce que l'on me propose ". »[578]

Le futur cadre expatrié peut avoir différents rendez-vous, non obligatoires, avec le management de sa future fonction, avec la Direction des carrières internationales pour compléter son information sur les futures conditions de son contrat et parfois avec ses prédécesseurs.

Ces rencontres n'étant pas systématique dans l'organisation, nous avons choisi de les aborder dans la partie traitant de l'expatriation du point de vue de l'expatrié.[579]

§ 4. L'administration de la mobilité

A présent, nous allons voir comment la mobilité est administrée au sein de Fin-Amor. Pour ce faire, nous avons pris l'option de décrire avec le plus de précisions possible le rôle, la politique et les pratiques du service en charge de la plupart des expatriations au sein du groupe : la Direction des carrières internationales (D.C.I.). Nous aborderons tout d'abord la définition de l'activité de la D.C.I. **(a),** puis nous décrirons les conditions d'élaboration de la nouvelle politique de la mobilité **(b),** nous poursuivrons par une description analytique de chaque poste de cette politique qui permet de comprendre les pratiques relativement aux intentions de l'organisation **(c)**. Enfin, ayant été l'objet d'une importante observation participante, nous présenterons nos commentaires face à une réunion de validation de la nouvelle politique de mobilité **(d)** , qui sera suivi d'un exposé de la réception de la nouvelle politique auprès de l'encadrement et des expatriés **(e)**.

a) L'activité de la Direction des carrières internationales

Au cours de l'année 2001, la Direction des carrières internationales a subi d'importantes transformations. Elle a déménagé, changé de dénomination et son

---

[578] E 29, p. 10.

[579] *Cf.* II, B, § 1, d : la négociation, f : les contacts avec la Direction des carrières internationales et g : la décision finale.

responsable est parti à la retraite. Elle a quitté une annexe située à 800 mètres du centre administratif de Fin-Amor et s'est installée au septième étage.

Ce bâtiment principal porte le nom du fondateur du groupe. Par sa taille et son architecture, il est comparable à un bateau amiral[580], situé parmi une dizaine de bâtiments sous sa dépendance qui émaillent en zone urbaine un quartier de la proche banlieue sud de Paris. Ainsi, l'immeuble[581] de « l'éducation permanente » se trouve à 300 mètres de là. Cette annexe reprend les mêmes matériaux de construction (briques rouges contemporaines et vitrage teinté) que le centre principal, ce qui rend Fin-Amor repérable dans ce quartier, à qui sait le remarquer.

(1) Dénomination et structure

Faisant suite à de nombreuses discussions au sein de ce service, la « Direction de l'Administration des carrières internationales» est devenue « Direction des carrières internationales». Ceci répond à une volonté affirmée de la part de sa nouvelle direction et de son personnel de perdre une image bureaucratique et d'appareil obsolète :

> *« Direction de l'Administration des Carrières Internationales, cela faisait* "fonction publique", *pas très dynamique. Et puis notre rôle, c'est plus que de l'administration, c'est du conseil et de l'information, et de la logistique. »*[582]

A sa tête se trouve un cadre d'une cinquantaine d'années assisté de deux collaborateurs : un Français, ayant la responsabilité du secrétariat, et un Britannique, qui a pour principale mission de créer et mettre à jour les sites intranet que gère la Direction des carrières internationales :

- le site destiné aux D.R.H.,
- le site destiné aux expatriés, accessibles à tous les salariés de Fin-Amor.

---

[580] Nous nous permettons de reprendre la métaphore maritime », considérant qu'elle est déjà employée pour qualifier la mobilité fonctionnelle et géographique chez Fin-Amor dans leur site internet consacré au recrutement : « *Fin-Amor est une entreprise mondiale constituée d'une mosaïque de petites unités. Comme une grande armada comprenant plusieurs flottes avec des bateaux de petite ou moyenne taille et de grands vaisseaux, nous souhaitons recruter les meilleurs pour qu'ils deviennent capitaine à 30 ans et, pourquoi pas, amiral de l'une de nos flottes avant l'âge de 40 ans.* » *Cf.* : <http://www.finamor.com/fr/carriere/>, consultation du 17 septembre 2003.

[581] Dans lequel nous avons fait de nombreux entretiens et observations.

[582] E 32, p. 6.

La Direction des carrières internationales se compose de trois pôles :

Le pôle mobilité (International assignments)[583] : nous avons pu interroger cinq des neuf personnes qui composent ce pôle. Nous nous y sommes particulièrement intéressé, car ces personnes sont en contact direct avec les expatriés, parfois avec leur famille et avec les D.R.H. intervenant dans la mobilité internationale.

Nous procèderons par la suite à une description la plus exhaustive possible de leurs activités.

Le pôle compensation/rémunération (Compensation) : composé de deux personnes, ce pôle a pour mission d'analyser et de construire le système de compensation de rémunération, en se fondant sur l'enquête de la société de conseil extérieur MERCER[584], afin de réduire les discordances de pouvoir d'achat entre le pays d'origine et celui d'affectation. Ce système sera utilisé par les conseillers pays pour déterminer les coefficients négatifs ou positifs de rémunération au sein du package d'expatriation.

Le pôle prestations/allocations (Benefits) : composé de deux personnes, ce pôle doit analyser les systèmes de prestations et d'allocations de chaque pays d'affectation, afin de proposer des contrats tripartites aux expatriés répondant aux critères de la politique de mobilité internationale de la Direction des carrières internationales.

La principale mission de la Direction des carrières internationales est de gérer, nous le rappelons, quatre cent trente[585] expatriés répartis dans 49 pays[586]. Nous nous intéresserons, plus particulièrement à celle du pôle mobilité internationale, qui se traduit par deux activités distinctes : la gestion des affectations d'une part et le suivi des contrats d'autre part.

---

[583] Nous indiquons systématiquement la traduction en anglais, employée chez Fin-Amor, car les termes ne recouvrent pas forcément la même signification dans les deux langues (par exemple, le pôle principal de la Direction des carrières internationales, qui se nomme « mobilité internationale », est traduit au sein du groupe par « International assignments » lequel, dans une traduction plus littérale, signifie « affectations internationales ».

[584] Consultant international américain, basé aujourd'hui en Suisse et qui a racheté la société CRG (ancien consultant utilisé par Fin-Amor) – E 15, p. 4.

[585] A fin juin 2001. Selon : Direction des Carrières Internationales : Pôle mobilité, « *Base de donnée carrières internationales », Fin-Amor, mars 2002.*

[586] Fin-Amor est présent dans 150 pays dans le monde, par le biais de filiales locales et d'un réseau d'agents. Chaque pays d'activité n'a pas forcément en son sein un expatrié géré par la Direction des carrières internationales. En effet, de nombreux pays sont gérés par des autochtones (ou des étrangers) avec des contrats de droit local, ne relevant pas de l'administration centrale que représente la Direction des carrières internationales.

(2) Une activité cyclique

Pour la première activité, quatre personnes que nous avons dénommées « conseillers expatriation ou pays »[587] interviennent principalement lors des mouvements[588] (150 en 2001). Ces derniers ont lieu généralement à la fin de l'année civile et à la fin de l'année scolaire.

> *« Oui voilà* […] *novembre décembre, janvier février ça a été monstrueux, en deux mois j'ai dû faire une quarantaine de mouvements, un tous les deux jours. Tout confondu, des retours d'expatriations modestes, des départs de France vers l'étranger et des arrivées d'expatriation d'étranger vers la France, et puis là ça s'est calmé. »*[589]

Ces deux périodes intenses s'expliquent. Pour la première, les mutations sont conséquentes aux révisions des situations des salariés, à la suite des entretiens de développement de fin d'année, qui sont un temps de réflexion formel, organisé par l'entreprise, pendant lequel l'expatrié et son supérieur hiérarchique direct (N+1) discutent de la carrière du cadre et de son évolution. Pour la seconde, nombreux sont les expatriés qui souhaitent ne pas perturber leurs enfants en cours d'année scolaire et demandent à ce que leur affectation ait lieu au moment des grandes vacances[590].

En ce qui concerne la deuxième activité, le « Service de la paye » du pôle mobilité internationale est amené à intervenir régulièrement, car il est chargé de mettre à jour les contrats et la base de données « Paye », pour les révisions de salaires statutaires (négociation de groupe) ou exceptionnelles (promotion individuelle).

---

[587] Cette dénomination pose un problème à la Direction des carrières internationales. En anglais, la dénomination de la fonction « mobility manager » n'est pas équivoque ; en effet le terme « manager » est plus laudatif et plus complexe que celui de « gestionnaire » en français.
La traduction officielle au sein de la Direction des carrières internationales est « Expatriations : [nom de la zone gérée] ». Par exemple, M. RAMPALMS, Expatriation : Espace Economique Européenne et Suisse. Ainsi en français, on ne nomme pas le titre de la personne, mais son aire d'action. De plus, il faut remarquer que le terme « expatriation » est lui même ambigu. Il dénote une référence à la patrie alors qu'en anglais cette notion est absente dans la locution : « mobility ». Plus neutre, plus contemporaine des pratiques actuelles de l'entreprise, elle recouvre des cas de figure allant de l'expatriation à l'impatriation en passant par les affectations de personnel entre pays tiers, si l'on fait référence à un centre que serait le siège de la maison mère. Le choix d'un terme a posé des problèmes à la Direction des carrières internationales qui a dû statuer : « *On a eu dû mal à se décider sur un terme pour parler des expatriés et des expatriations en français. D'ailleurs on est toujours pas satisfait des termes choisis en français* » (E 32, p. 6).

[588] Appelés indistinctement « affectations à l'étranger ou expatriations/impatriations »— « international assignment », dans la terminologie anglaise de Fin-Amor.

[589] E 13, pp. 6-7.

[590] On remarquera cependant que pour des raisons d'activité, le cadre peut être détaché à l'avance et sa famille le suivre plus tard : « *Donc au bout de six mois, alors, la famille arrive. Ma femme arrivait, moi je faisais mes voyages aux Etats-Unis pour les voir toutes les deux semaines*. » (E 08, p. 18).

A partir des informations transmises par les services des D.R.H. de chaque pays, il s'agit donc d'un suivi administratif centralisé du dossier individuel de chaque expatrié, afin que ce dernier perçoive le salaire qui a été négocié.
Sans intervention directe auprès des expatriés, le « Service de la paye » ne sera contacté par l'expatrié qu'à l'occasion d'erreurs administratives ponctuelles (par exemple : non prise en compte de l'évolution salariale, retards de paiements).
Pour ce qui concerne leurs relations avec les expatriés, nous constatons donc une activité cyclique des conseillers pays. Nous nous attacherons maintenant à décrire dans le détail leur activité.

(3) La répartition par zone et par pays

La Direction des carrières internationales a réparti parmi les quatre conseillers pays l'ensemble des destinations.
Chaque conseiller s'est vu attribuer une ou plusieurs zones géographiques « homogènes », auxquelles viennent s'ajouter parfois des pays extérieurs. Ainsi Israël est rattaché à la zone Europe occidentale (Espace économique européen).

Le conseiller doit apporter toutes les informations nécessaires à la constitution du package d'expatriation qui sera remis au D.R.H. ou au nouveau patron de l'expatrié, dans le but de rédiger le contrat tripartite. Il doit ensuite expliquer à l'expatrié, lors d'un entretien ou d'une téléconférence, le détail des clauses du package d'expatriation. Certains articles relatifs au contrat tripartite d'expatriation sont complexes et mobilisent un vocabulaire de spécialiste, notamment en ce qui concerne la structure de la rémunération, le régime de retraite et de couverture sociale qui diffèrent pour chaque pays. Enfin, il facilite le « mouvement » en initiant l'entretien avec le spécialiste « logistique » de la Direction des carrières internationales qui traitera du déménagement et des visas.

Les conseillers pays sont répartis comme suit :

- M. E 13 a en charge l'Espace économique européen et la Suisse,
- M. E 12, gère la zone Asie pacifique, les PECO, le Moyen-Orient et l'Afrique.
- M. E X, se concentre sur l'Amérique du nord et l'Amérique du sud.
- Le responsable de la section mobilité intervient principalement sur l'Amérique du Sud et en recours sur toutes les autres zones.

Originaire du Brésil, ce dernier parle quatre langues (brésilien, américain, espagnol et français) ; les autres conseillers maîtrisent au moins deux langues, l'anglais et le français.

Deux autres personnes sont responsables des impatriations en France. Il faut remarquer qu'elles ne possèdent pas le statut de « conseiller pays » dans la présentation en anglais du service[591]. On les appelle, « assignee support », ce qui signifie « aide aux impatriés ». Ces personnes maîtrisent également au moins deux langues (anglais et français).
Enfin, un collaborateur se préoccupe plus spécifiquement de la logistique liée aux affectations internationales ; sa fonction est dénommée « déménagement et visas » (en anglais : « removals and visas »).

Principal sujet de préoccupation du pôle lors de notre observation, nous présentons à présent la nouvelle politique de mobilité internationale.

b) La politique de mobilité internationale

Les récents changements dans la Direction des carrières internationales se sont traduits par le recrutement d'un responsable spécifiquement en charge de la conception d'une charte qui traduise la politique de cette Direction en matière de mobilité.
Après quelques mois d'immersion, ce cadre brésilien a rédigé une première version qui s'inspirait des pratiques habituelles de la Direction des carrières internationales. Puis, en janvier et février 2002, une deuxième version fut écrite en prenant des positions plus affirmées à la demande de la Direction générale des ressources humaines[592] qui demandait un effort d'harmonisation des pratiques[593].
Il s'agit donc de la deuxième révision de cette politique en deux ans.
Dans un double souci de publicité et de ratification, la Direction des carrières internationales a souhaité présenter la nouvelle charte à un échantillon de D.R.H. présents sur les sites parisiens.

---

[591] Site intranet : DIRECTION DES CARRIERES INTERNATIONALES, *« Le site intranet de la mobilité internationale, Contact : The team : the international carriers department »,* septembre 2001
[592] Cette direction générale a elle-même changé de nom entre temps, passant de la dénomination « Relations humaines » à « Ressources humaines ».
[593] Nous reviendrons longuement sur ce point ultérieurement.

(1) Une réunion de validation de la charte

Pour comprendre ce chapitre, nous devons tout d'abord préciser à nouveau les conditions d'accès au terrain. Pour cette partie descriptive, nous utiliserons le pronom personnel « je » qui reflète mieux la situation d'une personne seule en situation d'observation dans un groupe.

Lors du premier entretien[594] avec le nouveau directeur de la Direction des carrières internationales, il fallut le convaincre de poursuivre l'étude, suite au départ en retraite du précédent directeur « commanditaire ». J'avais également demandé à participer à une réunion regroupant la Direction des carrières internationales et ses interlocuteurs (D.R.H.). Il accepta, avec quelques réticences.

J'ai donc eu la possibilité d'assister à la réunion de validation de cette charte qui s'est tenue en mars 2002.

Il me semble pertinent d'exposer le déroulement de cette réunion afin de comprendre d'une part, le mode de validation de la politique par les utilisateurs de cette charte, et d'autre part de donner un exemple du principe de « confrontation » *in vivo* à laquelle j'avais assisté et qui sera analysée dans la partie consacrée à cette particularité du mode de fonctionnement de Fin-Amor.

Présidée par le directeur de la Direction des carrières internationales, M. VISITACION, cette réunion avait pour but de réunir les réactions des D.R.H. sur le fond et la forme, et de recueillir les éventuelles propositions de changement de certains articles de la charte.

Le responsable mobilité, M. PASQUES et le responsable des sites internet, M. DIVENDRESENT avaient préparé la réunion et la salle. Les tables étaient disposées en U.

M. PASQUES utilisait un vidéo projecteur, un tableau papier.

Le café et le thé, accompagnés de petits gâteaux, étaient disponibles dans un coin de la salle ; les personnes présentes se servaient spontanément. Les participants sont arrivés à peu près à l'heure, sauf deux personnes. Tous les convives se sont salués, ils semblaient se connaître par leur prénom et par leur nom.

---

[594] Le 14 mars 2002, au siège administratif de la Direction des carrières internationales, en compagnie du responsable des sites internet et du responsable de la mobilité.

M. DIVENDRESENT (responsable des sites) m'a demandé de m'installer à l'écart de la table principale, il m'annonça que M. VISITACION (directeur) souhaitait que je me présente et que j'expose rapidement ma démarche.
Je saluais les personnes une à une avant la réunion. Lorsque M. VISITACION arriva, contrairement à ce que M. DIVENDRESENT m'avait indiqué, il me demanda de m'installer à côté de lui à la table principale et m'indiqua que je devais me présenter brièvement en début de réunion.
Étaient présents à la réunion la plupart des personnes appartenant à la Direction des carrières internationales, des D.R.H., dont je ne connaissais pas exactement ni le statut, ni la nationalité. Au cours de la réunion, je découvrais que l'un d'entre eux était néo-zélandais et la plupart des autres étaient français. Un des D.R.H. avait une expérience de 15 ans aux États-Unis. Nous étions 15 personnes dans la salle. Le D.R.H. néo-zélandais était impatient que la réunion commençât. M. VISITACION demandait de patienter quelques instants, afin que toutes les personnes conviées arrivent.

La réunion avait pour objet une présentation « power-point »[595] de M. PASQUES qu'il avait manifestement conçue avec l'aide de M. DIVENDRESENT. Tous deux d'origine non française avaient rédigé le texte des diapositives qui n'avaient manifestement pas été vérifiées par un francophone.

La réunion débuta par une introduction de M. VISITACION qui rappela les objectifs de celle-ci. Ensuite, il me présenta, en lisant quelques courts extraits du rapport d'enquête exploratoire que je lui avais remis 15 jours auparavant.
En fait, son discours introductif reprenait presque mot pour mot ce que j'avais l'intention de dire. J'improvisais alors, en rappelant très rapidement les objectifs de mon étude sans révéler les conclusions de la phase exploratoire. On m'écouta « poliment » ; aucune question particulière ne surgit.
M. VISITACION demanda ensuite à M. PASQUES de prendre la parole rapidement. Il le vouvoyait, il semblait énervé et son comportement était assez directif, mais cordial. La réunion débuta et je n'intervins plus du tout.

[595] Logiciel qui permet de présenter une conférence sous forme de diapositives successives avec une animation des textes, des graphiques que l'on utilise à partir d'un ordinateur portable et d'un vidéo projecteur.

Un D.R.H., M. PATRIMONI, arriva en retard et vu les réactions d'accueil déférentes de la part des autres membres présents, il m'a semblé que cette personne avait une position hiérarchique importante.
Un des D.R.H. présents souhaita qu'on lui présente à nouveau la structure de la Direction des carrières internationales. M. VISITACION, toujours aussi tendu et pressé, après avoir sollicité M. PASQUES sans succès, intervint directement au tableau et dessina à main levée l'organigramme de la Direction des carrières internationales. La réunion se déroulait entièrement en français, quelques mots surgissaient en anglais, notamment pour les termes allocation (« allowances, benefits »). M. PASQUES reprit le contrôle de la réunion en déroulant, diapositive par diapositive, les articles de la nouvelle charte.

Nous reprenons désormais l'exposé et la présentation de la nouvelle charte de mobilité internationale chez Fin-Amor.
Les observations et le recueil de données ayant eu lieu dans un moment de transition entre l'abrogation de l'ancienne politique et la mise en application de la nouvelle charte de mobilité, la plupart des expatriés, que nous citerons, feront référence à leurs propres expériences lesquelles relevaient des anciennes pratiques de la Direction de l'Administration des carrières internationales. Ainsi, selon la nouvelle charte, certaines prestations ne sont plus possibles[596]. Nous ne pourrons malheureusement pas constater le niveau de cohérence entre les articles de la nouvelle charte et les futures pratiques lors d'affectation à l'étranger.

(2) Les principes généraux de la nouvelle charte

Selon la Direction des carrières internationales, la nouvelle version a pour objectif de *« réduire les incohérences ainsi que les pratiques discordantes »,* qui relevaient du cas par cas plutôt que d'une politique générale commune à tous les expatriés.
Les principes généraux de la nouvelle mouture sont :

- l'affectation d'un cadre à l'étranger n'entraîne ni perte, ni gain pour l'expatrié,

[596] La prise en charge par Fin-Amor des coûts de « déménagement » du bateau d'un expatrié dans le pays destination, par exemple.

- les avantages en nature liés au contrat d'expatriation ne peuvent être remplacés par une prime indifférenciée.

Ce dernier principe signifie que, systématiquement, si la Direction des carrières internationales accorde une prestation ou un financement, elle souhaitera connaître l'affectation de cette somme. Dans la pratique, il s'agit d'allouer des montants à des besoins ou des charges spécifiques, listés dans une série de prestations éligibles. Le montant ne sera payé que sur présentation de justificatifs. Nous verrons que ce principe général souffre quelques exceptions énoncées dans la charte.

La Direction des Carrières Internationales justifie la nouvelle charte par deux intentions :

- *« volonté d'approche marketing,*
- *clarification et transparence. »*[597]

Ces termes sont assez singuliers. Pour ceux qui les ont rédigés, ils signifient que la nouvelle Direction des carrières internationales souhaite être :

> *« Beaucoup plus connue dans le groupe, il faut que cette politique soit connue des D.R.H. et appréciée de façon positive par les D.R.H., les expatriés eux-mêmes, et pourquoi pas, par les patrons de pays. »*[598]

Il s'agit d'une réelle prise de position politique qui présume que :

> *« La clarification et la transparence doivent permettre l'intégration de l'expatrié et de sa famille dans le pays d'accueil et d'assurer un retour plus efficace par des mesures connues et appliquées suivant une charte, une règle. C'est une réduction des ambiguïtés, à partir de la rédaction d'un guide. »*[599]

Mais cette charte expose elle-même ses limites, et le responsable de la mobilité rappellera avec insistance :

> *« Que cette règle écrite ne doit pas "*dépasser les individus". »[600]

Ce qui veut dire que la Direction des carrières internationales reste « *politiquement correcte* » par rapport à la politique générale de Fin-Amor qui se proclame « *centrée sur l'individu* »[601]. Ainsi :

> *« L'examen des situations particulières sera obligatoire. »*[602]

---

[597] OP 1, p. 3.
[598] *Ibid.*
[599] *Ibid*.
[600] *Ibid*.
[601] Fin-Amor, <http://www.finamor.com/fr/carriere/finamor/career_dvlpment.asp>, consultation du 05/06/02
[602] OP 1, p. 3.

Nous présentons le dernier argument idéologique concernant cette politique avancé par le rédacteur de la charte :

> *« Il s'agit d'augmenter la cohérence des comportements vis-à-vis des expatriés et d'obtenir une plus grande crédibilité au sein des D.R.H. et les expatriés. »*[603]

La charte est donc l'outil et l'élément de référence essentiel du conseiller pays dans sa tâche habituelle et majeure qui est de construire le « package expatriation » pour chaque affectation à l'étranger.

c) La nouvelle charte : poste par poste

Les paragraphes qui suivront ont plusieurs objectifs. Ils tendent à exposer les pratiques de la Direction des carrières internationales en matière d'accompagnement de l'expatriation. Il s'agit donc de détailler les termes du package d'expatriation. La période lors de laquelle nous avons recueilli les données correspondait, nous l'avons déjà souligné, à un moment de changement radical de politique. Nous avons jugé utile, outre l'exposé des prestations et modalités d'expatriation, de présenter les conditions de validation de la charte par les D.R.H. eux-mêmes, lors de la réunion à laquelle nous avons eu la possibilité d'assister.

Nous présenterons donc, et dans la mesure du possible, pour chaque article de la charte, une définition de la prestation, les pratiques constatées et enfin les débats liés à la mise en place des nouvelles conditions conséquentes de la nouvelle politique.

(1) Le calcul de la rémunération

Le salaire est une composante déterminante de la négociation salariale entre le cadre et le groupe. En matière d'expatriation, le futur expatrié est souvent inquiet de savoir s'il ne va pas perdre « au change » et ce dans les deux sens du terme. Il est techniquement extrêmement difficile d'évaluer, *a priori,* si le niveau de salaire actuel permettra au cadre dans le nouveau pays d'accueil de bénéficier du même pouvoir d'achat et d'investissement ou de thésaurisation.

De plus chaque expatriation constatée coïncidait avec une promotion salariale, quel que soit le pays de destination et toute chose égale par ailleurs. En la matière, la position de Fin-Amor est de proposer dans sa politique de mobilité

internationale un moyen de convertir « au mieux » un salaire, sur lequel se sont accordées les parties, en pouvoir d'achat local à l'aide d'un outil de conversion qui se veut équitable.

(a) Le calcul du niveau de prime

Ainsi, la Direction des carrières internationales fait appel aux services d'une entreprise extérieure (MERCER[604]) qui publie des enquêtes de coûts de la vie par pays ainsi que des barèmes de conversion. Ces formules de calcul tiennent compte de nombreux critères que nous allons répertorier.

Tout d'abord, « le niveau de salaire négocié ». Il sera fourni par Fin-Amor qui y aura compris l'augmentation due à la nouvelle affectation. Deuxième critère, « l'état du marché du travail » du pays de destination influera sur la prime de compensation, car certains types de fonction peuvent être particulièrement recherchés sur un marché, alors qu'ils sont pléthoriques sur un autre. Le niveau de « rareté » engendrera une augmentation ou une limitation des primes éventuelles. Troisième critère : « le coût de la vie locale », calculé à partir d'un indice des prix moyens à la consommation, prendra également en compte les coûts de logement, de transport et d'énergie. En conséquence, être affecté aux États-Unis ou au Japon entraîne l'attribution de primes pouvant aller jusqu'à doubler le salaire initial, du fait de coûts de vie locaux les plus élevés de la planète. En outre, l'indice tiendra compte de facteurs plus qualitatifs, afin d'estimer la « *rudesse* »[605] de conditions de vie locale (à savoir un système d'éducation fiable et accessible, le type de vie sociale, le niveau de sécurité, la disponibilité et l'accessibilité de loisirs culturels, sportifs…). Nous parlons ici d'estimation de la distance culturelle à partir d'un référentiel occidental (nord-américain et ouest-européen) et nous prendrons pour exemple l'Arabie Saoudite pour laquelle les conditions de vie sociale et de divertissement sont, pour la famille expatriée, particulièrement différentes au regard des critères sur lesquels sont construits ces indices[606].

---

[603] *Ibid*.

[604] Consultant international américain, basée aujourd'hui en Suisse et qui a racheté la société CRG (ancien consultant utilisé par Fin-Amor) – E 15, p. 4.

[605] E 15, p. 4.

[606] Il serait intéressant de vérifier si un ressortissant brésilien aurait une prime particulière de sécurité pour être expatrié dans une ville sud africaine, alors que dans la base MERCER, ces deux pays ont un niveau d'insécurité comparable.

(b) Le taux de change : un casse tête

Le salaire de l'expatrié est entièrement payé par la filiale qui l'accueille dans la monnaie du pays. Ce salaire est donc soumis aux aléas économiques locaux, notamment l'inflation et les variations de taux de change. Souvent, l'expatrié a des engagements financiers dans son pays d'origine (remboursements mensuels de prêts immobiliers, cotisations sociales pour un fonds de retraite…). C'est alors que sa situation d'expatrié, payé en devise locale, peut lui être désavantageuse, particulièrement en cas de taux de change défavorable.

L'ancienne politique prévoyait un suivi du taux de change et une compensation si l'on constatait plus de cinq pour cent de variation du taux de change sur douze mois consécutifs.

La nouvelle politique prévoit la création d'un compte courant pour la durée de l'expatriation et l'émission de relevés annuels. A la fin de l'expatriation, on analyse la situation et, si nécessaire, on verse une prime de compensation sur les déports constatés pour l'expatrié.

En cas de crise financière internationale grave, la Direction des carrières internationales examinera les situations et les traitera au cas par cas.

La Zone euro n'étant pas affectée par les variations de taux de change, les mouvements et les affectations entre pays membres seront, bien sûr, exclus de ces mesures.

(c) Le cas du salaire partagé

Lorsque le salaire est versé à partir d'un pays dont la situation financière est particulièrement instable et/ou dont les lois locales interdisent le transfert de fonds internationaux, la Direction des carrières internationales propose un système de salaire partagé. Une partie du salaire est versé en devise locale dans le pays afin que l'expatrié puisse subvenir à ses besoins courants et l'autre partie sera versée dans son pays d'origine. Ceci permet à l'expatrié, d'une part, de respecter ses engagements financiers dans le pays d'origine, et d'autre part de disposer de ses avoirs comme il l'entend (épargne par exemple).

L'ancienne politique prenait en compte ces cas en les traitant individuellement. Les cas de salaire partagé survenaient entre des pays qui ne présentaient pas de risques importants d'impossibilité de transferts internationaux de fonds.

La nouvelle politique crée formellement la rubrique « salaire partagé » et précise qu'elle ne s'applique qu'à une liste de pays remis à jour régulièrement. Il s'agit de pays[607] où les transferts de fonds internationaux sont soit limités soit interdits.

Cependant ce salaire partagé ne protège pas le salarié des fluctuations de changes :

> *« Il y avait, par exemple, un taux de change en fluctuation, une partie de mon salaire y est soumis* [...]. *Seulement, il y a eu énormément de mouvements dans le rapport franc-dollar. On n'a jamais ajusté mon salaire, ici, jamais. De temps à autre, j'appelle pour savoir* [la Direction des carrières internationales] *est-ce que cette année on aura ce réajustement ?* [...] *Ma femme est folle avec cette histoire, parce qu'elle ne comprend pas. »*[608]

La première mesure évoquée se propose de résoudre ce type de difficulté par un suivi individuel du dossier.

Cette mesure étant très récente, nous ne pouvons pas observer ou juger son efficacité, ni constater le niveau de compréhension de la part du salarié ou de sa famille.

Une fois que les deux interlocuteurs se sont accordés sur la rémunération, le conseiller pays aborde le chapitre de la couverture sociale.

(2) Couverture sociale : le principe du maintien des conditions initiales

La charte d'expatriation prévoit que la couverture des risques dans le pays source soit maintenue ou soit équivalente dans le pays cible. Cela concerne la couverture de la maladie, de la retraite, la prévoyance (capital décès, invalidité, incapacité, rente de conjoint, rente d'éducation) :

> *« Ils* [les expatriés] *me disent :* "Mais oui, mais si je pars en Belgique, je vais quand même être moins bien remboursé que si j'étais en France"*, ce qui est vrai. Donc, on en tient compte et on dit OK, mais pour le même prix, sachant que ça coûte toujours un peu plus cher à l'entreprise quoi qu'il arrive. »* [609]

Les conseillers pays constatent que la quantité d'informations sur des sujets complexes et impliquant ne peuvent manifestement être transmis de façon

---

[607] Liste rédigée en mars 2002 : Afrique du Sud, Chine, Croatie, Ghana, Inde, Indonésie, Maroc, Roumanie, Russie, Thaïlande, Turquie et de façon temporaire l'Argentine, jusqu'à ce qu'une situation économique convenable soit rétablie.

[608] E 08, p. 35.

satisfaisante en un seul entretien. Lorsque les régimes de protection sociale entre pays se ressemblent, la tâche est plus aisée, mais lorsque les pays cibles présentent des systèmes différents (système par répartition opposé aux fonds de pension d'entreprises, par exemple), le conseiller pays devra revenir plusieurs fois sur les mêmes sujets, lors d'entretiens successifs :

> *« Alors après ils peuvent revenir en posant des questions :* "Pour ma retraite comment ça se passe ?"*. Alors je leur dis* :"Ne vous inquiétez pas…" *Et ça éteint toutes les questions. Là où j'ai plus de problèmes, c'est quand il s'agit de gens qui vont de pays tiers à pays tiers ; notamment dans les pays anglo-saxons où les gens sont très attachés à leurs fonds de pension. »*[610]

Traiter le problème de la retraite engendre chez les expatriés des inquiétudes, notamment pour ceux qui sont à mi-carrière. Ils envisagent parfois de ne pas revenir dans le pays d'origine, car ils ne pensent pas pouvoir obtenir de poste équivalent ou comparable en raison de la faible taille du marché. Alors que Fin-Amor a maintenu leur système initial de retraite (fonds de pension), ils demandent en conséquence à changer de régime de retraite, pour celui du pays d'adoption.

> *« C'est fini, il* [le pays] *est trop petit, je n'y retournerai pas, j'ai un poste tel, que je ne trouverai pas de postes supérieurs dans mon pays d'origine, donc je veux quitter ce régime* [de retraite]. » [611]

Même cas de figure pour ce cadre à haut potentiel qui a dirigé les ressources humaines d'une filiale dans un pays de taille relativement modeste dont il est originaire :

> *« Car je sais, personnellement dans ma tête que je ne retournerai pas au Chili. Car il n'y a pas plus de travail pour moi là-bas. Car j'ai été le Directeur des ressources humaines là-bas, maintenant je suis le Directeur des ressources humaines pour vingt-cinq pays* [basé à Paris]*, rien de comparable avec le job à Santiago.*
> *Si je veux encore progresser dans une position hiérarchique supérieure, si je veux monter d'un cran sur l'échelle du groupe, il n'y a pas plus de travail pour moi au Chili. »*[612]

En matière sociale, la préoccupation énoncée par le conseiller pays est donc de tranquilliser le futur expatrié :

> *« Au niveau de la protection sociale, l'idée est de rassurer le salarié en lui montrant qu'il va avoir une protection supérieure ou égale à celle qu'il avait dans son pays d'origine. Donc toujours ce principe d'équité. »*[613]

---

[609] E 13, p. 15.
[610] *Ibid.* p. 16.
[611] *Ibid.* p. 17.
[612] E 18, p. 24.
[613] E 13, p. 13.

(a) L'assurance chômage : un sujet anxiogène… pour le conseiller pays.

Le conseiller pays n'aborde le sujet de l'assurance chômage que si l'expatrié le demande. E 13, conseiller pays, explique :

> *« Alors il y a un point que je n'aborde pas toujours, parce qu'il est négatif* [...] *Mais, c'est vrai que ce point-là j'ai toujours de la réticence à l'aborder* [...] ; *la protection chômage d'un Anglais, c'est celle qu'il aurait s'il travaillait en Angleterre, puisqu'on maintient les cotisations chômages de l'Angleterre. Autant dire qu'en Angleterre c'est pas grand chose, c'est pas la France, par contre, c'est vrai qu'un Espagnol ou un Italien sera plus confortable par rapport à ça, parce que dans son pays, il y a des indemnités de chômage plus conséquentes. »*[614]

Le conseiller pays justifie cette omission par le fait qu'aborder le sujet pendant l'entretien crée de l'anxiété chez l'expatrié. Nous suggérons qu'il s'agit plutôt d'un sentiment de malaise de la part du conseiller pays, car en matière de couverture chômage, Fin-Amor ne maintient pas le principe d'équité de traitement pour tous ses salariés cadres expatriés. Ainsi, il est plus difficile pour le conseiller d'entrer dans ces détails :

> *« C'est le point du chômage.* [...] *Mais, c'est vrai que ce point là, j'ai toujours de la réticence à l'aborder.* [...] *Ça crée de l'inquiétude… alors, tant que le salarié n'en parle pas, j'en parle pas ! »*[615]

(b) Les « avantages » liés au statut d'expatrié

En matière de couverture sociale, la politique de mobilité internationale propose des avantages spécifiques qui ne s'appliquent qu'aux cadres expatriés. Cela concerne par exemple, la présentation des conditions d'assurance « décès-accident » abordées lors de l'entretien. Ceci est alors considéré comme un atout par le conseiller pays pour emporter la conviction de l'expatrié :

> *« Tout ça, ça* [l'assurance décès] *fait beaucoup d'argent on peut être à six ou sept fois le salaire annuel. C'est aussi l'occasion de détendre l'atmosphère, je dis à un expatrié* : " Un bonhomme mort vaut plus qu'un bonhomme vivant, pour l'épouse, c'est un pousse au crime ". »[616]

Le conseiller utilise cet argument comme une compensation aux éventuels défauts du contrat perçus par l'expatrié.

> *« Je mentionne dans la couverture sociale quelque chose qui est plus du ressort des avantages de l'expatriation puisqu'il s'agit d'une assurance décès-accident qui n'est donnée qu'aux expatriés. Mais je le mixe dans la protection sociale parce que je trouve que ça fait un tout assez cohérent. Donc, je rajoute une information sur l'assurance décès-accident dont le*

---

[614] E 13, p. 17.
[615] *Ibid.*
[616] *Ibid.* p. 18.

capital vient s'ajouter. Donc j'explique bien, que là, il y deux choses qui s'ajoutent. »[617]

(3) En matière d'impôts : un rôle restreint

En matière d'impôts, le conseiller pays n'apportera d'informations que sur les obligations de l'expatrié vis-à-vis des administrations locales (quitus fiscal, déclaration, …). Si l'expatrié demande de l'aide en matière de calcul d'impôt, le conseiller pays calculera l'imposition de l'expatrié sur les seuls revenus perçus au sein de Fin-Amor, sans s'intéresser aux autres[618] revenus personnels du cadre. Il le renverra vers son banquier pour la prise en compte de l'ensemble de ses revenus :

> *« J'ai des questions techniques, mais là j'écarte. C'est pas de ma responsabilité, je dis :* " Voyez votre conseiller fiscal, voyez votre banquier… Mais nous ici, on peut pas vous aider, c'est votre situation personnelle ". »[619]

Poursuivant sa « *check-list* » des points à traiter le conseiller pays introduira les problèmes de logistiques.

(4) La logistique

Cette rubrique abordera les conditions de déménagement et l'aide apportée en matière de visa. Ces points sont traités à la fois par le conseiller pays et par le responsable « *déménagement et visas* ». En première analyse, ces éléments semblent techniques et anodins, pourtant nous verrons qu'ils sont les marqueurs de la vie intime de l'expatrié. Le processus d'expatriation aura pour conséquence de dévoiler ces informations, habituellement personnelles, au milieu professionnel.

(a) Le déménagement

Les frais de déménagement entre le pays d'origine et le pays d'affectation et l'organisation seront pris complètement en charge par Fin-Amor.

Le conseiller pays rappellera à l'expatrié que Fin-Amor lui propose des déménageurs et prend en charge les coûts suivant certaines conditions :

> *« Donc, moi je donne une liste de trois déménageurs,* [...] *il* [l'expatrié] *doit faire venir les déménageurs chez lui pour faire une cotation*[620]*, ensuite on recevra les devis, on choisira le moins cher. »*[621]

---

[617] E 13, p. 18.
[618] Et éventuels.
[619] E 13, pp. 19-20.
[620] Synonyme de devis dans le transport.

Lorsqu'il s'agit de traiter de déménagement, le conseiller aborde les principes généraux. Fin-Amor ne prendra pas en charge le transport de véhicule particulier, car le groupe fournit généralement à l'expatrié une voiture de fonction. De la même façon, les bateaux, les chevaux[622] ne pourront pas être pris en charge par l'organisation[623].

Mais l'expatrié va être amené à parler de sa sphère intime pour obtenir de l'organisation la possibilité de traiter des cas extrêmement particuliers.

(b) Sphère intime révélée en milieu professionnel

Le conseiller découvrira alors des aspects très personnels de l'expatrié et/ou de sa famille. La discussion va se porter sur des détails tels que les hobbies des conjoints et des enfants, les animaux domestiques... Fin-Amor accepte de prendre en charge le transport des animaux de compagnie : c'est une décision récente de 1998 de la charte de mobilité qui entraîne des coûts importants. Cette position se justifie car elle a pour but de faciliter l'adaptation de la famille de l'expatrié et par conséquence de l'expatrié lui-même :

> *« A Taiwan, on a envoyé un expatrié avec deux enfants et il nous a soumis son problème de petits chats et* [...] *je me suis trouvé dans la situation d'avoir à demander au patron du pays quelle était sa décision concernant le coût, puisque c'était ou piquer les chats, ou quoi ? Mais bon, pour les enfants, c'était un crève-cœur. Finalement, ça va, c'est le genre de choses qu'on peut assez facilement faire. Parce qu'il ne faut pas oublier que ça peut avoir un coût, une histoire de chat à Taiwan, s'il y a une quarantaine, si ceci, si cela, ça peut coûter 14 ou 15.000 francs. »*[624]

De même, nous rapportons le cas d'un expatrié, nommé au Royaume-Uni, dont la femme est un cavalier émérite :

> *« J'ai* [le conseiller pays] *eu à déplacer un cheval, au début j'ai dit non, et puis après, on a dit :* "OK, pour toutes les formalités de quarantaine, de contrôle vétérinaire… s'il faut payer, c'est vous !" »[625]

Le conseiller pays devra mesurer le degré d'importance que représente l'animal dans la vie de l'expatrié. Quel rôle joue-t-il dans l'équilibre de la cellule familiale ? Est-ce un besoin « vital », une nécessité professionnelle ou personnelle ? Les

---

[621] E 13, p. 20.
[622] *Cf.* paragraphe suivant : sphère intime révélée en milieu professionnel.
[623] OP 01, p. 11. Observation participante n°1, « Réunion de présentation de la nouvelle politique en matière de mobilité internationale » du 19 mars 2002.
[624] E 12, p. 3.
[625] E 13, p. 21.

critères, bien sûr, sont d'ordre qualitatif et leur évaluation se fait au cours de l'entretien. La notion d'antériorité, interne à Fin-Amor, peut également faire jurisprudence. Si la prestation a déjà été acceptée par la Direction des carrières internationales et si elle a eu lieu avec succès, il semble difficile de la refuser à un nouvel expatrié.

Ces « exceptions » ne concerne pas uniquement les animaux de compagnie, il peut s'agir d'objet personnel volumineux dont le transport est onéreux :

> *« On avait un expatrié célibataire qui partait en Pologne, et qui un jour m'a appelé, j'avais l'impression qu'il avait presque la gorge prise d'émotion à l'idée qu'il n'avait pas sa Harley Davidson*[626] *sur place. Donc,* [...] *je crois que dans son état, j'avais dis, plutôt qu'une dépression, plutôt qu'un retour, il vaut mieux déménager sa moto, et je l'ai refait récemment en Argentine. »*[627]

Le conseiller tente de poser rationnellement le problème en terme d'avantages favorisant la réussite de l'expatriation. Il dispose donc d'une marge de liberté, d'une flexibilité, avec l'accord du patron de pays, pour satisfaire aux demandes particulières de l'expatrié. Les réticences de la part de la Direction des carrières internationales ne se sont pas liées uniquement au coût du déménagement d'un animal ou d'un objet, car il peut y avoir des impossibilités légales :

> *« Le cas de la tortue* [d'un expatrié]*, animal rare, exportation interdite. Donc, comment faire admettre* [aux autorités du pays cible] *qu'il a été acheté dans un circuit régulier, que ce n'est pas un animal de contrebande… »*[628]

En conséquence, la discussion avec le conseiller pays abordera les dimensions affectives de la vie de l'expatrié. Des détails qui, professionnellement, ne concernent pas le conseiller, qui dans un autre département de gestion du personnel ne sont pas nécessaires, viennent à la surface et feront partie des enjeux de la négociation en cours. Selon le conseiller, ces enjeux influeront lourdement sur la manière dont le cadre anticipera sa future expatriation. Ainsi, la structure familiale, la manière dont l'expatrié organise sa vie personnelle, seront révélées en situation professionnelle. L'expatrié abordera ces sujets, car il considèrera que l'expatriation engendre des bouleversements qui ont, notamment, des conséquences financières importantes.

Le conseiller pays rapporte le cas d'un jeune haut potentiel d'origine grecque venant en France :

---

[626] Motocycle américain.
[627] E 12, p. 3.
[628] E 13, p. 23.

> *« Je l'ai vécu avec la Grèce, non pas que l'expatrié voulait venir avec ses parents, mais c'était* [l'argument de] *l'avantage en nature logement important, et le jeune homme m'a dit* : " Ça m'intéresse pas, je vis chez mes parents *". Des gens très fortunés, haute société grecque, une maison immense, donc il vivait chez ses parents de façon indépendante, mais coût du logement : zéro pour lui ! Donc l'avantage en nature logement* [ne présentait] *aucun intérêt pour lui. »*[629]

De même, le cadre devra expliquer au conseiller pays qu'il souhaite que la nourrice, originaire du pays source et qui a élevé ses enfants, l'accompagne dans le pays cible :

> *« J'ai eu un expatrié de retour de Russie, qui ramenait une nounou russe et il se trouve que ce garçon est d'origine russe* [...]. A*ujourd'hui il est français et intégré* [...]. *Il a trouvé important que ses enfants reçoivent aussi ce côté slave, en plus de la culture française. Donc, on l'a mis en garde pour l'arrivée de cette personne en France* [...] *; c'est lui qui a managé complètement la procédure auprès des autorités françaises, au près de la DDE*[630]*, pour obtenir les autorisations nécessaires. »*[631]

Contrairement à l'exemple choisi ici, c'est un cas qui se répète fréquemment avec les cadres originaires d'Amérique du Sud.

L'intime se manifeste également lors d'accidents survenus au cours du déménagement des biens de l'expatrié, organisé par la Direction des carrières internationales.

> *« Il y a quelques années, sur l'Asie,* [...] *le bateau qui transportait le conteneur de déménagement a brûlé et a coulé, donc tout a été perdu* [...] *L'intéressé n'était pas tant affecté par la perte matérielle de ses biens que pour la valeur affective et surtout les albums de photos, c'est toute la mémoire de la famille qui repose au fond de l'océan indien en petits morceaux carbonisés… »*[632]

(c) Le mode de transport pour le déménagement

La logistique implique le choix d'un mode de transport pour le déménagement. Alors que naguère le transport aérien était communément utilisé, la nouvelle charte stipule que seuls les vêtements et les livres seront transportés par avion, les autres biens seront transportés par des moyens moins onéreux (fer, mer ou camion, suivant la destination).

(d) Listes des biens transportés

Parfois, le conseiller expatriation concédait, nous l'avons vu, de transporter des biens tels que des motocycles ou des animaux domestiques. La nouvelle politique

---

[629] E 13, p. 23.
[630] Direction départementale de l'emploi.
[631] E 13, p. 24.
[632] *Ibid.* p. 24.

de mobilité stipule désormais que le transport des biens sera pris en charge à la conditions qu'ils soient mentionnés sur une liste dressée par la Direction des carrières internationales. Ainsi, certains biens sont à l'avenir exclus de cette liste tels que les bateaux et les chevaux.

(e) Visa : la notion de légalité n'est pas universelle…

Le conseiller pays orientera le futur expatrié vers la cellule logistique (composée d'une personne) qui apportera son concours pour l'obtention des titres de séjours et des visas. Compte tenu des accords internationaux, certains pays sont d'accès très complexes et les procédures engendrent des coûts importants, (frais d'avocats sur les États-Unis, par exemple).

Il arrive que les réglementations du pays cible contraignent l'expatrié et ses proches à changer de statut légal pour obtenir l'autorisation de résidence sur place :

> *« J'ai le cas d'un expatrié, qui a dû se marier pour que son amie obtienne un visa au Japon. »*[633]

La question du visa est également le moment où l'expatrié devra exposer à ses collègues sa situation particulière.

La charte de mobilité précise que l'obtention par Fin-Amor des visas nécessaires à un séjour dans le pays cible ne concerne que l'expatrié et sa famille dite « restreinte ». De plus, le rôle du conseiller sera d'avertir le futur expatrié sur les restrictions et les réglementations particulières liées au droit du travail dans chaque pays[634].

Lors de la réunion de présentation de la nouvelle politique de mobilité internationale[635] à laquelle assistaient sept D.R.H. zones et pays, le chapitre a suscité de nombreuses interrogations et débats au sein de la réunion. En effet, Fin-Amor finance l'obtention du visa pour le cadre, son conjoint et leurs enfants. Mais cette notion est floue et pose de nombreux problèmes d'équité. Un D.R.H. interrompt la réunion pour poser une question de fond :

> *« Il faudrait tout d'abord que l'on sache ce que veut dire, pour Fin-Amor, le mot conjoint ? Qu'est-ce qu'un conjoint ? »*[636]

---

[633] OP 01, p. 9.

[634] Une rubrique particulière de la charte traite de la pénalisation relative au travail clandestin. Les expatriés peuvent être concernés, notamment en matière de droit du travail du conjoint et des emplois d'aide ménagère à domicile.

[635] OP 01.

La réponse de la part du responsable mobilité est ferme :

> *« Il s'agit de quelqu'un avec une reconnaissance légale d'un lien avec l'expatrié dans le pays d'accueil. Par exemple, si le concubinage n'existe pas dans le pays* [d'accueil]*, le concubin ne sera pas reconnu. Pour le PACS*[637] *c'est pareil. »*[638]

Il s'ensuit un débat et de nombreux apartés au sein des membres de la réunion. Un D.R.H. pose alors la question suivante :

> *« Que se passe-t-il pour les couples homosexuels ? Pour les petites amies ?* [639] *»*

Par la réponse qui suit, on se rend compte que ces situations ne sont pas aisées et qu'il est difficile de les traiter de façon universelle :

> *« Ce sera traité comme une exception à la politique générale. Mais on ne l'écrira pas. »*[640]

La solution proposée est vite entérinée par le comité présent sur l'argument qu'il ne s'agit que « *d'occurrences à la marge, voire exceptionnelles* »[641].

Ainsi, les cas considérés comme particuliers (homosexualité, vie commune, P.A.C.S.) ne sont pas officiellement gérés par Fin-Amor. Le groupe « se retranche » derrière les différentes lois locales pour ne pas avoir à statuer et à rédiger une règle commune.

Poursuivant l'entretien de présentation du package, le conseiller abordera les chapitres relatifs aux avantages en nature liés au statut d'expatrié.

(5) Les avantages en nature

Bien que la nouvelle charte stipule que le statut d'expatrié n'entraîne aucun avantage particulier, les perturbations et les coûts engendrés par l'expatriation justifieraient des prestations dénommées par la Direction des carrières internationales « *avantages en nature* ». A l'aide de la charte d'expatriation, le conseiller pays, négociera l'implication de la Direction des carrières internationales en attribuant les avantages que nous présentons ci-dessous.

---

[636] OP 01, p. 9.
[637] PACS : Pacte civil de solidarité.
[638] OP 01, p. 10.
[639] *Ibid.* p. 9.
[640] *Ibid.*
[641] *Ibid.* Cette affirmation devra être confirmée par l'analyse d'un entretien d'un D.R.H. responsable d'une importante zone, qui soutient avoir de nombreux cas d'expatriés homosexuels dont la situation d'isolement provoque de nombreuses difficultés d'adaptation (*cf.* E 19).

(a) Le logement

La recherche et le coût de logement de l'expatrié et de son éventuelle famille sont pris en charge par Fin-Amor. Il existe deux cas de figure. Fin-Amor propose généralement un logement temporaire, puis un logement permanent.

(i) Le logement temporaire

Le logement temporaire est fourni par Fin-Amor, il peut s'agir de structure hôtelière ou d'appartements meublés qui permettraient à l'expatrié de « trouver ses repères » et de choisir plus tranquillement son lieu définitif de résidence.

Un expatrié allemand, en provenance des États-Unis s'installe à Paris, déclare :

> *« En arrivant, j'avais un appartement dans un hôtel situé Boulevard Montparnasse, deux semaines et après j'avais un appartement à la Bastille, donc c'était un tout petit appartement très sympathique* [...] *et trouvé par la maison*[642]*, et bon* [...] *pour le système français, au départ, j'avais peu de besoins, comme j'étais seul… »*[643]

Le politique de mobilité internationale précédente ne précisait rien quant à la durée d'utilisation de ces logements temporaires qui ont généralement un coût supérieur au coût d'un logement définitif (prix d'un hôtel par rapport au prix d'un loyer).

La nouvelle politique précise désormais que la durée maximale d'attribution du logement temporaire ne dépassera pas trois mois. Si à l'issue des trois mois, l'expatrié, malgré l'aide apportée par le pôle mobilité internationale (*cf.* prestation relocation[644]), n'a pas trouvé de logement permanent, il devra prendre à sa charge le différentiel de coût entre le logement temporaire et le montant de l'allocation versée pour le logement permanent.

(ii) Le logement permanent

L'ancienne charte mentionnait que Fin-Amor « mettait à disposition » de l'expatrié et de sa famille un logement. La nouvelle politique introduit la notion de participation au coût. C'est-à-dire que Fin-Amor délimite une allocation plafond et si l'expatrié souhaite un logement d'un coût supérieur, la différence sera à régler sur ses propres deniers.

---

[642] Par Fin-Amor.
[643] E 08, p. 23.
[644] Relocation, de l'anglais « relocate » qui signifie réinstaller à la suite d'un déménagement. Ils s'agit de services aidant les nouveaux arrivants à trouver un appartement, à régler les formalités administratives locales, à se repérer parmi les prestataires de service pour la vie quotidienne (médecin, pédiatre, commerces, assureurs, …).

Le passage par un logement temporaire ne revêt pas un caractère obligatoire. Souvent l'expatrié reprend le logement de la personne qu'il remplace, notamment lorsqu'il s'agit de maison individuelle de standing élevé. Un expatrié allemand en poste à Taiwan explique :

> *« La seule chose qui était bien, c'était lorsqu'on a vu la maison de mon prédécesseur, où on habite maintenant, qui est magnifique. »*[645]

La prise en charge du logement est un élément important pour sécuriser le cadre, comme le confirme cet expatrié allemand arrivant en France après une longue expérience professionnelle aux États-Unis :

> *« Par contre la maison, dès le départ on me disait mon logement serait pris en compte. Ça c'était bien. »* [646]

Lors de la réunion « mobilité internationale », les D.R.H. approuvent ces mesures, sans commentaires particuliers.

(iii) L'énergie domestique

Dans les années 80, les expatriés de Fin-Amor avaient réclamé la participation de l'entreprise pour payer les frais dus aux dépenses d'énergie supplémentaires liées à l'expatriation dans des « *zones où la climatisation leur semblaient indispensable pour une vie convenable* »[647]. Ce fut chose faite. L'ancienne politique précisait que Fin-Amor prenait en charge 70 % de la facture de climatisation. La nouvelle politique maintient la prestation en y comprenant les frais de chauffage pour les pays plus septentrionaux.

Lors de la réunion sur la « mobilité internationale », deux D.R.H. français ont réagi avec une certaine véhémence à l'annonce de la mesure concernant le chauffage domestique qu'ils ne connaissaient pas :

> *« Je ne comprends pas, les expatriés disposent bien d'un salaire pour payer leurs frais. Pourquoi devrait-on payer le chauffage ? »*[648]

Le rédacteur de la charte rétorque :

> *« Oui, mais lorsque vous êtes au Brésil, vous êtes heureux d'avoir la climatisation payée par Fin-Amor. C'est une question d'habitude. Il s'agit d'équité entre les expatriés venant de tous les pays. Fin-Amor trouvait normal de payer la climatisation des expatriés européens vers les pays du sud. L'inverse doit être appliqué également ».*[649]

---

[645] E 05, p.17.
[646] E 08, p. 34.
[647] E 01, p. 25.
[648] OP 01, p. 13.
[649] *Ibid.*

Une nouvelle fois, on voit apparaître une dissension entre les D.R.H. français et les D.R.H. étrangers ou ceux ayant connu l'expatriation.

(iv) La prime d'installation

Partir en expatriation entraîne obligatoirement des frais qui ne surviendraient pas si le salarié restait dans son pays. C'est pourquoi Fin-Amor accordait une prime d'installation qui, en principe, servait à acquérir des appareils électroménagers correspondant aux normes[650] du pays d'affectation. Selon l'ancienne politique, la prime pouvait s'élever à un mois de salaire net sur présentation des justificatifs d'achats.

La nouvelle politique propose que la prime s'élève à un mois de salaire brut, soumis aux impôts sur le revenu, mais sans demander de justificatifs.

La mesure semble convenir aux D.R.H. réunis lors de la réunion mobilité, car selon leur réflexion :

> *« C'est l'enfer à suivre s'il y a des justificatifs à produire. »* [651]

Le versement de cette prime n'a jamais été abordé par les expatriés lors de nos différents entretiens et nous ne pouvons pas apporter d'éléments supplémentaires à ce sujet.

(b) Les assurances : la comptabilité du privé

Fin-Amor propose de prendre en charge l'assurance liée au logement. Mais il peut y avoir différents niveaux de compréhension de cette mesure. Lors de l'entretien de présentation du package, le conseiller pays tentera d'expliquer que la société ne prendra pas en compte les objets personnels. Ceci est cohérent avec l'argument d'équité entre salariés expatriés :

> *« Vous avez besoin d'un logement, on assure le logement. Par contre, les affaires que vous transportez, c'est vous qui décidez que vous emmenez votre commode Louis XVI ou votre tableau Louis XVIII, donc, c'est vous qui allez l'assurer contre le vol. »*[652]

---

[650] Voltage, prise secteur, sécurité, compatibilité.
[651] OP 01, p. 13.
[652] E 13, p. 25.

A nouveau, la sphère du privé doit être évoquée de façon précise lors de cet entretien. Et le conseiller doit à nouveau apprécier ce qui est de l'ordre de l'engagement de l'entreprise ou bien de celui de l'expatrié :

> *« J'essaye de tracer dans la situation personnelle du salarié une ligne de partage où il ressort du* "personnel-personnel", *et du "*personnel" *sur lequel nous nous sentons une responsabilité. »*[653]

(c) La voiture : des habitudes locales

Suivant la position hiérarchique, leur statut, une voiture de fonction peut être attribuée aux cadres. Il existe des disparités parmi les différentes filiales, car elles tiennent compte des pratiques locales et des statuts fiscaux différents.

L'ancienne politique mentionnait que l'attribution d'une voiture de fonction dépendait de la politique du pays d'accueil.

La nouvelle politique reprend la même formulation en y ajoutant que l'attribution d'un véhicule ne peut pas être remplacée par l'allocation d'une somme. En effet, certains cadres préféraient utiliser leur propre véhicule et réclamaient, en compensation, le versement d'une somme correspondant au coût d'une voiture de fonction.

Dans les faits, le respect des politiques locales pose cependant des problèmes. Nous reprenons un cas déjà précédemment cité qui atteste que la politique subit quelques entorses aux principes :

> *« Par contre,* [il n'y avait] *pas de voiture de fonction prévue parce que dans les laboratoires* [de Fin-Amor en France]*, ça ne se faisait pas. J'ai dit :* " Écoutez, vous êtes marrants, est-ce que je vais acheter deux voitures en France, là, maintenant et avec quoi ? " *Bon, il y eut beaucoup de discussions à la suite et puis quelque chose qui m'aidait, il y avait un expatrié qui venait me succéder aux État-Unis […]. Fin-Amor États-Unis, dès le départ, disait :*" Il aura sa voiture, bien sûr, les expatriés, chez nous, auront une voiture ". *Alors, c'était un peu l'intervention de la Fin-Amor États-Unis qui disait :* " Alors faites en sorte que… ". *Et finalement Fin-Amor disait :* " Vous aurez votre voiture ". *C'était bien ! »* [654]

On le voit ici, le cadre expatrié n'hésite pas à révéler les divergences des politiques locales pour obtenir gain de cause. Sous la pression, Fin-Amor cède et accorde un véhicule qui, selon la politique, ne devait pas l'être.

---

[653] E 13, p. 25.
[654] E 08, p. 34.

(d) La scolarité : selon l'âge légal local

Fin-Amor finance la scolarité des enfants expatriés. Lorsque les conditions le permettent, la plupart des enfants sont scolarisés dans des écoles allophones, bi-nationales ou internationales. Elles font rarement partie de la fonction publique et sont généralement payantes.

Dans sa précédente version, la politique de Fin-Amor prévoyait de financer la scolarité à partir de l'âge de trois ans. Cependant, la nouvelle version est plus pragmatique : elle s'appliquera selon les pratiques locales. De ce fait, si la scolarité dans un pays donné commence plus tard, Fin-Amor n'interviendra qu'à partir de l'âge légal.

La scolarité est un sujet important de préoccupation pour les parents expatriés : ce couple allemand en provenance des États-Unis a du mal à trouver ce qu'il recherche :

> *« La toute première fois* [que sa femme est venue]*, c'était très peu après mon arrivée, parce qu'on voulait tous les deux se renseigner sur le système scolaire. Ça, c'était une question importante pour nous, comment les scolariser ?* [...] *L'école allemande nous a déplu parce que c'est une école qui vit dans une isolation complète. Les gens qui sont dans cette école là sont allemands, sans contact avec la vie autour. C'est-à-dire, les gens viennent pour un an, donc il n'y a presque pas d'intégration.* [...] *C'était différent aux États-Unis, où c'était un système ouvert avec beaucoup de contacts avec les Américains.* [...] *Et puis, il y a un lycée franco-allemand que nous avons visité,* [...] *ça nous a moyennement plu et puis il y a un lycée international à Saint-Germain que nous sommes allés voir après* [...]. *Là, il y avait des inconvénients. C'est un système très strict, très français. »*[655]

Ainsi, grâce aux aides apportées par Fin-Amor, le coût de la scolarité et son financement ne sont pas des éléments cruciaux intervenant dans le choix d'école par la famille. En revanche, compte tenu des nationalités, des antériorités, des langues pratiquées par les enfants, trouver une institution permettant l'adaptation de ceux-ci est déterminant pour le parents.

(e) Inscription à des clubs locaux

Certains expatriés bénéficiaient de l'inscription à des clubs locaux. Il peut s'agir de clubs d'affaires ou sportifs (club de golf, par exemple) dans lequel le cadre rencontre les personnes qu'il côtoie pour raisons professionnelles. Dans certains pays, ces clubs semblent être des passages obligés pour l'intégration dans des groupes d'influences ou lobbies.

L'ancienne politique ne mentionnait rien de précis, mais la Direction des carrières internationales traitait au cas par cas.
La nouvelle politique supprime cette rubrique arguant que ce poste doit être du ressort de la filiale locale qui prendra les frais en charge, si elle le souhaite.

(6) Les aides spécifiques à la mobilité

Fin-Amor avait par le passé

> *« au coup par coup et souvent à la demande des futurs expatriés eux-mêmes, mis en place des mesures strictement liées à la préparation ou à l'accompagnement de l'affectation. »*[656]

Ces dispositions concernaient le voyage de reconnaissance, les formations en langue, l'aide au conjoint, l'assistance « relocation », les formations à l'interculturel et les examens médicaux avant le départ à l'étranger. Maintenues ou amendées dans la nouvelle politique, nous allons les détailler.

(a) Le voyage de reconnaissance

Alors que par le passé, rien n'était précisé par écrit, les candidats à l'expatriation avaient la possibilité d'aller découvrir leur futur pays d'affectation, lors d'un voyage de reconnaissance de courte durée et cela au frais de Fin-Amor et sur leur temps de travail.

(i) Les pratiques jusqu'en 2001

Le voyage de reconnaissance n'était pas systématique, l'urgence de la décision à prendre, un emploi du temps chargé ou bien la connaissance du pays de destination pouvait faire omettre cette étape :

> *« Je n'avais pas besoin d'un voyage de reconnaissance à Paris car j'étais venu de nombreuses fois. »*[657]

Selon les conditions d'arrivée, accordées lors de la négociation, l'urgence pouvait également être moindre. Le paiement par Fin-Amor d'une chambre d'hôtel sur plusieurs mois, ou celui d'un appartement meublé, permettait à l'expatrié de ne pas se précipiter dans la recherche d'un lieu de résidence :

---

[655] E 08, p. 19.
[656] E 01, p. 25.
[657] E 18, p. 21.

> *« Les trois premiers mois, j'avais un appartement de société. Lorsque je suis arrivé à Paris. Il n'était donc pas nécessaire que je vienne à Paris pour trouver un appartement. »* [658]

(ii) Ce que définit la nouvelle charte

Compte tenu des disparités des pratiques par le passé, la nouvelle politique définit très précisément la durée du déplacement de reconnaissance pour le cadre et son conjoint.

Le futur expatrié (accompagné de son conjoint) a droit à trois jours de découverte lorsqu'il s'agit d'une affectation intracontinentale (pays source[659] : États-Unis, pays cible[660] : Mexique, par exemple), cinq jours lorsque il s'agit d'une affectation intercontinentale (pays source : France, pays cible : Brésil, par exemple). Cette différence s'explique pour tenir compte du temps de déplacement et des perturbations liées au décalage horaire.

Ce voyage de reconnaissance est justifié par le responsable de la mobilité par l'argument suivant :

> *« Car il est nécessaire que l'expatrié se fasse une idée de la situation réelle. Il faut qu'il ait le temps de se poser les questions liées à son installation. »* [661]

Le voyage peut survenir dans différentes phases de la négociation, il peut s'agir d'un moyen de convaincre et de vérifier les conditions *in situ* de l'expatriation, avant que le candidat ait donné son accord final.

Nous exposons par exemple, le cas d'un candidat qui venait d'apprendre qu'il avait été retenu pour une expatriation lointaine :

> *« C'est génial, mais je voudrais quand même voir l'équipe, voir avec qui est-ce que je vais travailler et dans quelles conditions, etc. Donc, je réserve ma réponse. J'ai pu le faire parce que j'ai une certaine ancienneté dans le groupe. Donc, j'ai dit :* " *Ecoutez, j*e trouve ça très *intéressant* a priori, mais j'aimerais bien y aller ". *On m'a dit :*" Oui, etc. " *Donc, j'y suis allé. J'y ai passé presque une semaine, quatre ou cinq jours et là, j'ai rencontré les gens. J'ai vu l'équipe, j'ai vu ce qui devait être mon supérieur hiérarchique, les partenaires extérieurs, etc. Et j'avais rencontré aussi des expatriés, volontairement. C'est moi qui avais demandé à rencontrer des expatriés et à rencontrer leur femme. »* [662]

---

[658] *Ibid*.

[659] Pays source : dans le cadre d'une affectation internationale chez Fin-Amor, il s'agit du pays dans lequel travaillait l'expatrié et qu'il quitte pour un nouveau.

[660] Pays cible : dans le cadre d'une affectation internationale chez Fin-Amor, il s'agit du pays dans lequel l'expatrié va travailler.

[661] OP 1, p. 4.

[662] E 02, p. 17.

A la suite du voyage de reconnaissance, le même candidat expatrié constate que les conditions d'affectation sont différentes de ses représentations initiales et en conséquence refuse de partir :

> *« Et j'avais découvert un certain nombre de choses qui étaient embêtantes…* [...] *J'avais l'impression de prendre des risques énormes.* [...] *Je ne me sentais pas capable seul de tout faire. J'ai dit non, je suis désolé.* [...]. *J'arrête tout, et donc j'ai refusé pour ces raisons là. »* [663]

On peut remarquer ici, l'utilité d'un tel voyage qui permet d'éviter d'affecter des personnes qui n'avaient pas mesuré l'ensemble des conditions d'expatriation. Et éviter, ainsi, un retour prématuré.

Le voyage de reconnaissance peut permettre également, de repérer les conditions de logement, les écoles pour les enfants, les conditions de transport, les conditions du pays en matières culturelles et sportives…

> *« J'ai réfléchi, donc on a convenu que j'allais faire un voyage de reconnaissance avec ma femme, à Taiwan* [...] *qui durait quatre jours.* [...] *On a été logé dans un hôtel. Premier jour, visite de la ville, deuxième jour, je suis allé voir mon prédécesseur en affaires qui m'a présenté le pays, l'affaire, les problématiques du marché.* [...] *Troisième jour, on a visité un peu des maisons et on a passé encore du temps dans la ville.* [...] *On a fait ce voyage, qui pour ma femme n'était pas très bien, parce qu'en fait Taipei, c'est une ville pas très beau et en plus, il pleuvait chaque jour (rire). La seule chose qui était bien,* [...] *on a vu la maison de mon prédécesseur où on habite maintenant, qui est magnifique, donc ça c'est bien. Pour moi, c'était plus positive* [...] *Parce que l'affaire, les problématiques, j'ai vu des magasins* [...] *Et je voyais les potentiels, les opportunités pour Fin-Amor. Donc on est revenu en Europe. J'ai discuté avec ma femme, elle a dit :* " I support you[664]." »[665]

… et de conforter une décision par une visite sur le terrain.

(iii) La position des D.R.H.

Cependant tous les D.R.H. qui participent à la décision d'expatriation ne sont pas d'accord sur le sujet, notamment ceux qui assistaient à la réunion sur la mobilité internationale.

Certains considèrent et affirment devant leurs collègues que dans certains cas, où les distances et les cultures « *seraient proches* », un voyage de reconnaissance n'est pas nécessaire.

---

[663] E O2, pp. 17-18.
[664] Traduction : « Je te soutiens, je te suis. »
[665] E 05, pp. 17-18.

> *« En Europe, le voyage n'est pas nécessaire. Vivre à Düsseldorf ou à Paris, c'est pareil ! »*[666]

Les rédacteurs de la charte défendent leurs positions…

> *« Cela dépend de l'expérience de chacun, il faut que l'expatrié ait visité le pays avant d'avoir accepté le poste. »* [667]

…avec l'aide de certains D.R.H. qui ont une expérience à l'étranger ou qui sont eux-mêmes expatriés :

> *« Trouver le bon quartier de résidence dans une ville n'est pas facile, il faut du temps ».*[668]

Pour les D.R.H. français, vivre dans n'importe quelle ville d'Europe ne pose aucun problème spécifique. Ils ne perçoivent pas les éventuelles différences, ni les éventuelles difficultés d'adaptation et de reconnaissance du milieu liées à chaque individu. Lors de la réunion pendant laquelle nous avons recueilli ces données, nous avons constaté que ces affirmations provenaient systématiquement de D.R.H. français, sans expérience à l'étranger.

Nous avons également constaté un effort d'explication et de patience de la part du rédacteur de la charte de mobilité internationale (de nationalité brésilienne, lui-même expatrié en France depuis deux ans), pour faire comprendre la différence d'appréciation suivant l'origine nationale. Sachant que son enjeu personnel était que la charte fut acceptée telle qu'il l'avait rédigée.

(b) Formation en langue

Par le passé, rien n'était formalisé concernant l'apprentissage ou la consolidation des connaissances de la langue du pays d'affectation du futur expatrié.

Le présupposé était formulé comme suit :

> *« Si le candidat à l'expatriation acceptait* [de partir] *c'est qu'il considérait être suffisamment compétent linguistiquement parlant, ou bien qu'il serait capable d'apprendre sur le tas. »*[669]

(i) Les pratiques jusqu'en 2001

En matière de connaissance linguistique, nous avons constaté que tous les expatriés rencontrés pratiquaient ou avaient appris obligatoirement au minimum

---

[666] OP 01, p. 4.
[667] *Ibid*.
[668] *Ibid.*
[669] E 01, p. 25.

deux langues, le français et l'anglais, à des niveaux divers. Ce critère semble être impératif pour pouvoir prétendre à une affectation à l'étranger.

> *« Au début, c'était un peu dur parce que mon français écrite n'était pas très bon. Et même mon français parlé était passable, mais quand on travaille continuellement, ici en France, au téléphone avec les gens qui sont très, comment je peux dire, très « busy*[670] *», quelques fois c'était un peu difficile pour trouver le bon mot ou pour trouver les bons expressions.* [...] *Et aussi les Français, ils parlent beaucoup avec des expressions. Donc, au début, c'était un peu dur. Mais je n'ai jamais eu des cours de français ici, non, pas du tout, non. »* [671]

Ce court extrait, par sa forme, met en abyme les problèmes d'expression rencontrés par l'expatrié.

Lorsque le pays d'affectation se situe dans une zone linguistique autre que francophone ou anglophone, il n'y a aucun systématisme. La pratique de la langue autochtone n'est pas un pré-requis.

Des cours individuels peuvent être proposés avant le départ et également sur place. De durées variables, ils peuvent avoir lieu sur une longue période, tel est le cas de cet expatrié d'origine allemande expatrié à Taiwan :

> *« Il y a 64 personnes dans mon équipe.* [...] *Dans ces 64, il y a une vingtaine de personnes qui parlent anglais et les autres ne parlent pas anglais. Avec les autres,* [...] je *fais traduire. Avec les quelques mots de chinois que je connais… Voilà, des salutations, dire* : " Comment ça va, merci, etc. " *Enfin, bon très peu. J'ai pris un an et demi de cours et ensuite j'ai terminé* [...]. *C'est très dur* [d'apprendre le chinois]. »[672]

Nous citons également le cas de cet expatrié allemand aux États-Unis qui travaillait dans la filiale américaine de Fin-Amor :

> *«* [La filiale locale] *m'accordait dès le départ un professeur français pour un cours de français que je fréquentais une fois par semaine et je travaillais sérieusement avec cette personne ; Aliénor, elle s'appelait. Elle était toujours là, parce que je sentais un besoin de pouvoir communiquer en français. La langue officielle du groupe, c'est le français, quand on est en réunion en France et notamment avec des laboratoires, on parle français. »*[673]

En revanche, ces formations linguistiques ne revêtent en aucun cas un caractère obligatoire, même si parfois le bon sens dicterait le contraire. Un D.R.H. nous a relaté le cas d'un jeune expatrié français qui partait en Chine pour encadrer la production d'une usine :

> *« Je lui dis :* " Oui, mais enfin, on vous a appris le chinois quand même, ou alors vous parlez le chinois ? " *Il me dit :* " Non, non, j'ai des

---

[670] « Busy » : en français « occupé ».
[671] E 05, p. 13.
[672] *Ibid.* p. 27.
[673] E 08, p. 14.

> cours depuis quinze jours ”. *Je lui dis :* “ Vous partez quand ? - La semaine prochaine ”. *Donc, il ne parle pas le chinois, pour être clair, puisque deux semaines* [de cours de chinois]*, il ne le parle pas.* [...] *Donc il est parti, il est resté trois jours* [sur place]. *Il a donné sa démission du groupe. »*[674]

Conscientes des imperfections la Direction des carrières internationales a souhaité « améliorer » les possibilités.

(ii) Ce que définit la nouvelle charte

Si des besoins se font ressentir et après évaluation, Fin-Amor fournira au maximum 200 heures de cours de langue à l'expatrié et 60 heures à son conjoint. Pour le conjoint, il s'agira toujours de cours d'introduction qui auront lieu dans des structures d'enseignement collectif, ceci pour des raisons de coûts. On peut constater que le conjoint est donc systématiquement pris en compte, même s'il ne peut bénéficier des mêmes types de cours que l'expatrié lui-même (cours individuel, rendez-vous de conversation téléphonique…).

(iii) La position des D.R.H. : les questions des langues « rares » et du conjoint

L'ensemble des D.R.H. rassemblés lors de la réunion de validation de la charte sont tous d'accord sur cette nécessité. Ils affirment même que les durées d'enseignement proposées sont insuffisantes et qu'il faut tenir compte de l'évaluation et des besoins réels du candidat expatrié. De plus, ils sont unanimes pour considérer que la langue est un facteur déterminant de l'adaptation et qu'un effort doit être fait en faveur des conjoints. Un conjoint allophone serait un facteur défavorable à l'intégration de l'expatrié dans le pays d'affectation. Autre vertu présumée, les cours collectifs à destination du conjoint allophone leur permettraient de sortir de l'isolement et de rencontrer des personnes sur place. Un des D.R.H. affirme en réunion « mobilité internationale » :

> *« Je rapporte ici, le cas d'un expatrié italien en France dont la femme ne parlait absolument pas le français. Au moment de l'affectation, elle a accouché de jumeaux, elle est restée chez elle tout le temps, elle ne connaissait absolument pas la langue, elle a eu de nombreuses difficultés. »* [675]

---

[674] E 02, p. 30.
[675] OP 01, p. 5.

En revanche, le nouveau dispositif ne prévoit aucune obligation avant le départ, pourtant la plupart des D.R.H. présents soulignent :

> *« Il faut penser à faire des cours avant le départ pour l'expatrié lorsqu'il s'agit de langues rares. »*[676]

Le responsable mobilité acquiesce en se fondant sur la prémisse de sa politique qui consiste à « *ce que la règle écrite ne dépasse pas les individus* ». Elle répond en ces termes :

> *« Il faudra examiner les cas particuliers, ces durées correspondent à ce que nous avons pratiqué jusqu'à présent, dans les cas difficiles il faudra pouvoir augmenter ces montants. »*[677]

Nous n'avons aucun moyen, pour l'instant, d'évaluer ou de constater l'application de ces mesures.

(c) L'aide au conjoint

Selon la Direction des carrières internationales, les pratiques antérieures permettaient au conjoint de bénéficier d'une allocation pour couvrir des frais spécifiques au conjoint dans un but de facilitation de son intégration.

(i) Les pratiques jusqu'en 2001

Aucun des expatriés que nous avons rencontrés, ni leur conjoint, ne nous ont jamais mentionné cette aide, qui s'élevait à 2.000 EUR nets.

(ii) Ce que définit la nouvelle charte

La nouvelle charte propose un montant pouvant s'élever jusqu'à 3.000 EUR nets. Mais le versement, comme annoncé en préambule de la charte, sera soumis à un contrôle d'utilisation. Les affectations seront restreintes aux postes suivant :

- cours de langues supplémentaires (60 heures du conjoint),
- acquisition d'un ordinateur,
- coût d'obtention d'un permis de travail,
- coût d'un service d'*outplacement*[678],

---

[676] OP 01, p. 5.
[677] *Ibid.*
[678] L'*outplacement* peut-être traduit par aide au reclassement professionnel. Réalisé par des cabinets conseil en ressources humaines et en organisation, il permet d'effectuer un bilan de compétence (diagnostic individuel de l'employabilité d'une personne), la réalisation de C.V. et de

- coût de formation professionnelle pour adulte ou formation initiale universitaire.

Et tous ces frais devront donner lieu à des justificatifs en bonne et due forme.

(iii) La position des D.R.H. : souplesse quant à l'utilisation !

Les D.R.H. ayant été expatriés souhaitent que la Direction des carrières internationales accepte d'autres cas de figure qui à leurs yeux sont aussi déterminants pour la bonne insertion du couple expatrié. Ainsi :

> *« Pourquoi ne pourrait-on pas utiliser cette somme pour l'acquisition d'un véhicule ? J'ai le cas de ma femme, lorsque j'étais aux États-Unis qui est restée cloîtrée trois mois, sans voiture dans le New Jersey, alors que moi j'avais ma voiture de fonction. Ailleurs, dans des pays difficiles, par exemple en Chine ou en Arabie Saoudite, ce montant pourrait servir au paiement d'un chauffeur, lorsque la femme ne peut pas sortir sans un chauffeur. »* [679]

En fait, la Direction des carrières internationales, par la voix des conseillers pays présents, nous apprend que cette prestation est désormais systématique :

> *« On le met systématiquement dans le package, mais il faudra faire de la pub sur cette rubrique auprès des expatriés. »* [680]

Personne n'évoque le cas où l'utilisation de cette allocation ait été refusée par Fin-Amor. En outre, tous les D.R.H. sont unanimes pour considérer le conjoint comme ne pouvant être qu'une femme. Jamais aucune autre possibilité pour cette prestation n'a été évoquée (mari, concubin-e, conjoint « *pacsé* »[681]…).

(d) L'assistance « relocation »

L'assistance « relocation » est une prestation qui était parfois offerte aux cadres étrangers venant en France. Fournie par une entreprise extérieure, il s'agit d'une aide en matière de recherche de logement, d'assistance lors du voyage de reconnaissance et lors de l'installation dans le nouveau pays.

---

lettres de motivation, d'argumentaires lors de simulations d'entretien d'embauche et la définition de stratégie individuelle de recherche d'emploi.

[679] OP 01, p. 6.

[680] *Ibid.*

[681] Personne qui a signé un PACS.

(i) Les pratiques jusqu'en 2001

La cellule logistique du pôle mobilité internationale avait constaté que les impatriés arrivant en région parisienne avaient de nombreuses difficultés (comme les autochtones d'ailleurs) à trouver des logements correspondant à leurs attentes. Ils ont fait appel à des sociétés de services extérieures qui offraient des prestations, en matière de recherche de logement par exemple.

Nous avons le témoignage d'un impatrié allemand arrivant des États-unis à Paris et s'installant grâce à l'agence de relocation dans un appartement provisoire :

> *« L'appartement a été trouvé par les gens d'ici.* [...] *Donc c'était un tout petit appartement très sympathique* [...] *et trouvé par la maison. »*[682]

Puis, lorsque sa femme arrive trois mois plus tard :

> *« Il y avait une agence qui a montré plusieurs maisons et Fin-Amor a payé pour cette agence et nous avons, ma femme a donc trouvé une maison dans un tout petit village qui s'appelle Combe Falides. »*[683]

La nouvelle charte va tenter de systématiser le service.

(ii) Ce que définit la nouvelle charte

Elle propose un abonnement de trois mois à un service téléphonique « help-line »[684]. Ce service, qui concerne toute la famille permet en cas de difficulté de trouver par téléphone un plombier, un électricien, un médecin à tout moment de la journée. Rémunérées au forfait, les agences[685] sont contactées par les membres de la famille de l'expatrié autant de fois qu'ils le désirent.

(iii) La position des D.R.H. : universalité de la prestation ?

Lors de la réunion « mobilité internationale », les D.R.H. se sont inquiétés de savoir si un tel service était disponible dans tous les pays dans lesquels Fin-Amor est implantée. Le pôle mobilité internationale reconnaît que cette prestation

> *« dépend des ressources et des disponibilités dans chaque pays. »*[686]

---

[682] E 08, p. 23.
[683] *Ibid.* p. 24. Par souci de confidentialité, le nom de cette localité a été changé.
[684] Service d'assistance en ligne (téléphonique).
[685] *Cf.* DA n° 10A : INTERLINKS, Brochure publicitaire : assistance à l'installation en France, Boulogne, mai 2001.
[686] OP 01, p. 7.

Nous ne disposons pas de données supplémentaires sur ce chapitre, mais il faut constater que lors de la discussion engendrée par l'examen de cette prestation, tous les D.R.H. réfléchissaient à partir du cas parisien. Seul le D.R.H. américain s'est inquiété de savoir si ce service serait universel. Pour comprendre la position de la Direction des carrières internationales en la matière, il faut rappeler que l'analyse de la démographie des affectations révèle que plus de 25 % des expatriations sont en fait des « impatriations » en France et notamment en région parisienne. Dans un souci de pragmatisme, il a bien fallu répondre à des attentes qui se répétaient systématiquement pour la cellule d'accueil française.

(e) Formations interculturelles

Alors que la « Direction de l'éducation permanente » de Fin-Amor en fait un axe de réflexion important depuis 1999, les formations à l'interculturel pour les expatriés ne sont absolument pas systématiques.

(i) Les pratiques jusqu'en 2001

Ces formations[687], lorsque elles ont lieu, sont des présentations du pays de destination. D'une durée de six à douze heures, elles sont réalisées par des cabinets extérieurs. Elles abordent la géographie humaine et économique, l'histoire et la politique du pays de destination ainsi que quelques règles comportementales et les principes d'entregent.

(ii) Ce que définit la nouvelle charte

La nouvelle charte indique que la Direction des carrières internationales organisera des cessions de deux jours de formation qui porteront principalement sur

> *« L'enseignement du protocole social des pays d'accueil. »*[688]

(iii) La position des D.R.H. : indifférence !

Les D.R.H. présents à la réunion « mobilité internationale » n'ont pas réagi à cette proposition, ni pour désapprouver, ni pour acquiescer.

---

[687] *Cf.* DA n° 40P : Destination Business SARL, programme de formation à l'interculturel pour Fin-Amor, Paris, novembre 2000.
[688] OP 01, p. 7.

(f) L'examen médical

Comme le conseille la médecine du travail, se soumettre à un examen médical avant une expatriation procède de la sagesse si ce n'est sanitaire, au moins économique. Fondé sur le principe qu'il vaut mieux connaître l'état de la personne, pour éventuellement effectuer des soins avant le départ plutôt que d'attendre un moment de crise dans un pays que l'on connaît mal, l'examen médical est généralement plus aisé dans le pays d'origine (dossier médical, confiance dans le médecin traitant, connaissance des réseaux médicaux, coûts pris en charge par la Sécurité sociale et/ou les complémentaires liées au contrat souscrit par le groupe).

(i) Les pratiques jusqu'en 2001

La précédente politique de mobilité conseillait de procéder à un examen médical avant de partir. Dans les faits, ils étaient pratiqués systématiquement pour les expatriés au départ de France, car la société qui couvrait les risques médicaux à l'étranger l'exigeait (assurance complémentaire internationale - PREVINTER).
De plus, pour obtenir l'autorisation de travailler sur place, certains pays l'exigent également. La Chine demande, par exemple, deux visites contradictoires.

(ii) Ce que définit la nouvelle charte

L'examen est désormais fortement recommandé par Fin-Amor. Il reste confidentiel, car Fin-Amor n'a pas connaissance des détails de l'analyse médicale. A l'issue de l'examen, payé par Fin-Amor pour l'expatrié et sa famille, si tout va bien, l'expatrié reçoit un certificat d'aptitude à séjourner à l'étranger. Selon le rédacteur de la charte, il s'agit

> *« de rassurer tous les expatriés et leurs familles. »*[689]

(iii) La position des D.R.H. : inquiétudes !

Cette rubrique a suscité de nombreuses interrogations de la part des D.R.H. réunis lors de la réunion « mobilité internationale ». Un des D.R.H. questionne :

> *« A-t-on eu des cas difficiles ? Et est-ce que c'est valable pour tous les pays du monde ? »*[690]

Un conseiller pays répond sur ce sujet :

> *« Non, pas jusqu'à présent, il s'agit d'un* check-up *complet .* [...] *On recommande des médecins, car nous, payant la consultation, cela*

---

[689] OP 01, p. 7.
[690] *Ibid.*

> *pourrait être n'importe quoi.* [...] *L'examen est là pour anticiper les problèmes, le médecin peut formuler des recommandations.* [...] *Dans le cas de difficultés, le médecin du travail de Fin-Amor est averti. Généralement, les enfants voient un pédiatre. »*[691]

On remarque une légère ambiguïté, l'examen médical est fortement recommandé, mais si l'expatrié et sa famille ne présentent pas le certificat d'aptitude, l'assurance maladie internationale ne les prendra (normalement) pas en charge. En outre, jusqu'ici, il n'y a pas eu de problème, mais le conseiller de pays mentionne que le médecin du travail de Fin-Amor serait averti en cas d'incapacité à l'expatriation.

Nous ne pouvons pas déterminer s'il s'agit d'un souhait délibéré de la part des rédacteurs de la charte de ne pas formellement contraindre l'expatrié à se soumettre à un examen médical, car il s'agit d'un sujet particulièrement intime et préoccupant (les multiples apartés des D.R.H. lors de la réunion nous l'indiquent, alors que les deux thèmes suivants avaient été déjà exposés, des discussions, deux à deux, entre D.R.H., se poursuivaient au sujet de l'examen médical).

Néanmoins, à l'issue de son étude, le texte initial n'a pas subi de modification rédactionnelle.

(7) Les congés payés

Pour cette rubrique, nous traiterons de la durée des congés payés.

(a) 25 jours universels

Pour un groupe industriel présent dans 150 pays différents, déterminer une politique harmonisée, à l'échelle de la planète, en matière de congés payés relève de la gageure.

(i) Les pratiques jusqu'en 2001

Cette rubrique ne donnait lieu à aucune rédaction spécifique. Les congés payés étaient négociés entre le salarié expatrié, son patron pays et éventuellement le D.R.H., au coup par coup. Il s'agissait plus « *d'arrangements* »[692] particuliers que de règles.

---

[691] OP 01, p. 8.
[692] E 13, p. 20.

(ii) Ce que définit la nouvelle charte

La nouvelle charte propose 25 jours ouvrés au minimum, fondés sur la réglementation française, généralement la plus favorable en la matière.

(iii) La position des D.R.H. : un casse-tête !

Lors de la réunion « mobilité internationale » sur le sujet, les échanges entre D.R.H. ont été vifs et animés. Se pose déjà un problème de calcul et de critères de comparaison :

> *« Nous avons eu des problèmes avec les expatriés européens. On ne peut pas harmoniser. Tous les pays n'ont pas la même législation. Tout dépend de la façon de calculer. Mais il y a l'exemple de la Chine avec les fêtes de la Nouvelle Lune ou les fêtes du Printemps au Japon, ils ont beaucoup de jours de congés. »*[693]

Puis se pose un problème d'équité entre l'expatrié qui dispose de jours de congés sur le modèle français et les salariés soumis à un droit du travail local plus restrictif :

> *« Mais il faut penser aux pays de rattachement. Ça va poser des problèmes avec les locaux si l'expatrié a plus de jours de congés que les locaux. »*[694]

Une solution voit le jour dans l'argumentation du rédacteur de la charte, qui prend en compte la distance et les temps de transport pour l'expatrié qui souhaite rentrer « à la maison » :

> *« Les jours supplémentaires devront être considérés comme des jours permettant de rentrer calmement chez soi, dans son pays d'origine. »*[695]

Le D.R.H. ayant séjourné longuement aux États-Unis acquiesce, mais il soulève le cas des expatriés non issus de la France, en poste dans un pays tiers, les « *Third country national* » (T.C.N.) :

> *« Lorsque tu es aux États-Unis, tu as bien besoin de jours supplémentaires pour faire le voyage vers l'Europe. Que va-t-il se passer pour le TCN ? »*[696]

Le problème est traité de la même manière, même si le T.C.N. est issu d'un pays dans lequel les jours de congés sont moins nombreux qu'en France et qu'il travaille dans un pays également défavorisé en la matière, il a besoin de temps pour rentrer chez lui :

---

[693] OP 01, p. 11.
[694] *Ibid.*
[695] *Ibid.*

« Il aura également vingt-cinq jours. Il faut qu'il ait aussi la possibilité de rentrer chez lui. »[697]

L'argument des distances et du temps de transport étant recevable, le problème d'hétérogénéité en matière de congés est renvoyé à la gestion des différentes directions des ressources humaines locales.

Le principe de tension entre le local et le global est ici patent pour la Direction des ressources humaines du groupe qui devra à la fois respecter les différents droits du travail locaux et ne pas désavantager les expatriés entre eux. Les disparités de traitement avec les salariés locaux peuvent également contredire le principe initial qui mentionne que l'expatriation n'entraîne pas de traitement de faveur pour l'expatrié.

(b) Rubrique congés de déménagement

La plupart des expatriés étant recrutés au sein de Fin-Amor, le déménagement consécutif de l'affectation à l'étranger entraînait un besoin de jours de congés afin que l'expatrié puisse l'organiser et le suivre. L'ancienne politique ne précisait rien de particulier, la nouvelle politique accorde pour chaque expatrié deux jours au départ du déménagement et deux jours à l'arrivée. Il s'agit donc de journées supplémentaires aux jours de congés traditionnels.

(i) La position des D.R.H. : de vives réactions

A l'annonce de cette mesure favorable aux expatriés, les réactions se font vives, et un D.R.H. déclare avec force :

«C'est vraiment trop ! »[698]

Afin de faire comprendre que la Direction des carrières internationales n'a pas répondu à toutes les attentes des expatriés, le responsable mobilité annonce alors :

« Un expatrié allemand qui allait en Amérique du sud m'a posé la question si les heures d'avion pour aller dans le pays faisaient partie de ses heures de travail ? » [699]

---

[696] OP 01, p. 11.
[697] *Ibid.*
[698] OP 01, p. 12.
[699] *Ibid.*

Loin de convaincre le D.R.H., cette citation renforce les divergences de vues :

> *« C'est une question con ! Et puis quoi de plus. Il ne faut pas légiférer sinon cela fera jurisprudence et les accords seront inscrits dans le marbre. »*[700]

Le responsable mobilité internationale s'en tient au principe d'équité et devient prescriptif *:*

> *« Tout dépend des habitudes des pays, mais il faut que le management soit ouvert à cette pratique c'est une question d'équité. »*[701]

(8) Les voyages à titre privé

La prise en charge d'un ou plusieurs voyages (lieu de travail, lieu d'origine et retour) de l'expatrié et de sa famille par les sociétés qui expatrient est une pratique habituelle. Fin-Amor avait fixé des règles précises en la matière qui évoluent avec la nouvelle politique.

(a) Le retour annuel à la « maison »

Lorsque l'on parle voyage, il s'agit principalement des voyages de retour annuel dans son pays d'origine lors des congés les plus longs. Les voyages à titre professionnel sont, bien sûr, pris en charge en totalité par le groupe.

(i) Les pratiques jusqu'en 2001

Au moins un voyage par an est pris en charge par Fin-Amor.

Le critère pour l'attribution d'un deuxième voyage est la durée moyenne de transport en avion. Si le voyage aller est plus court que le retour (vents porteurs et rotation de la terre, pour le cas de la traversée de l'Atlantique nord, par exemple), on ajoute les deux durées et on divise par deux.

Ainsi, si la durée moyenne aller-retour est inférieure à huit heures, Fin-Amor prend en charge un voyage en classe économique, pour l'expatrié et sa famille.

Si la durée moyenne est supérieure à huit heures, alors la famille avait droit à deux voyages en classe économique.

Nous avons cependant constaté des exceptions à cette prise en charge annuelle. Dans la phase d'installation de l'expatrié dans le pays d'affectation, Fin-Amor

---

[700] OP 01, p. 12.
[701] OP 01, p. 12.

prenait en charge des allers-retours fréquents vers le pays d'origine tant que l'ensemble de la famille n'était pas réunie dans le nouveau pays :

> *« Fin-Amor payait pour ça. Hein, moi je partais d'ici tous les mois. C'était prévu toutes les deux semaines, mais ce n'était pas possible. En partant d'ici* [Paris] *un vendredi soir et revenant le lundi matin. Et ma femme est venue trois fois* [des États-Unis]. »[702]

(ii) Ce que définit la nouvelle charte

La nouvelle charte est modifiée à la marge. Pour les voyages inférieurs à huit heures, la même mesure est maintenue. En revanche pour les voyages dont la durée moyenne est supérieure à huit heures, l'expatrié et sa famille ont le choix entre deux voyages en classe économique ou un voyage en classe affaires.

(iii) La position des D.R.H.

Lors de la réunion « mobilité internationale », les D.R.H. semblaient satisfaits du choix laissé à l'expatrié. Toutefois, une réaction manifestait de l'inquiétude quant à la gestion de telle prestation :

> *« Comment ça se passe ? Est-ce que l'on donne des billets* [d'avion] *ou une somme d'argent ? On ne pourra pas contrôler tout ça, le patron pays gérera ! »*[703]

Aucune position claire ne fut formulée, mais les discussions en aparté laissaient supposer qu'il valait mieux laisser la liberté à l'expatrié d'utiliser comme bon lui semblait les montants des voyages financés par Fin-Amor.

(b) Les voyages des enfants scolarisés dans le pays d'origine

Souvent, lorsque les enfants entament leurs études secondaires, la famille de l'expatrié souhaite qu'elles s'effectuent dans leur pays d'origine. Les familles sont donc séparées et Fin-Amor finance le voyage de ces enfants vers leurs foyers.

(i) Les pratiques jusqu'en 2001

Fin-Amor finançait deux voyages par an en classe économique, pour l'enfant (jusqu'à l'age de 18 ans) scolarisé dans son pays d'origine.

---

[702] E 08, p. 23.
[703] OP 01, p. 14.

(ii) Ce que définit la nouvelle charte

La nouvelle politique maintient la première disposition et ajoute une possibilité pour les enfants de plus de dix-huit ans qui poursuivent leurs études. Jusqu'à vingt-cinq ans, à condition qu'ils soient à la charge de leur parents et étudiants, les enfants majeurs bénéficieront d'un voyage en classe économique et par an, pris en charge par Fin-Amor.

(iii) La position des D.R.H.

Cette rubrique ne suscite aucune réaction de la part des D.R.H. présents.

(9) Tour de table et diffusion de la politique

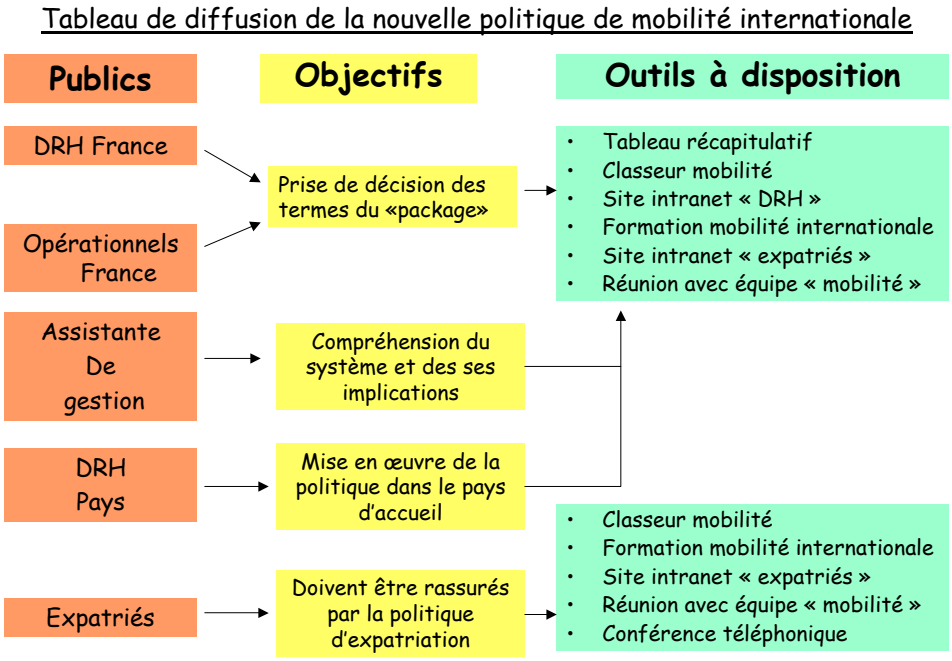
En fin de réunion, après avoir traité tous les points que nous venons de passer en revue, M. VISITACION fait un rapide tour de table. Il prend la parole :

> *« Si nous sommes d'accord, nous allons pouvoir écrire le texte définitif et l'envoyer aux D.R.H. avec une note explicative sur comment diffuser cette politique. »*[704].

Ensuite M. PASQUES explique à l'aide de deux diapositives la diffusion de la politique dont nous reprenons l'essentiel dans le tableau ci-dessous (page suivante) :

[704] OP 1, p. 23.

Tableau de diffusion de la nouvelle politique de mobilité internationale[705]



(10) Un écrit pour la réunion « package » ?

La présentation du tableau de diffusion de la politique de mobilité, et plus particulièrement la colonne « Outils à disposition », font émerger une question. Lorsque les expatriés rencontrent les D.R.H., ces derniers n'ont aucun document à donner à l'expatrié. Ils souhaiteraient pouvoir lui remettre une synthèse qui reprenne l'ensemble des principales décisions du « package expatriation », ce dernier ayant été préalablement calculé et construit par le conseiller pays.

Un D.R.H. expliquant la mauvaise compréhension du package par les futurs expatriés, mentionne :

> *« Il faut que l'on puisse leur remettre un papier explicatif. »*[706]

[705] OP 1, p. 19.
[706] *Ibid.*

d) Un déroulement de réunion frustrant pour le chercheur

Lors de la réunion, les D.R.H. intervenaient spontanément ou après la sollicitation de M. VISITACION[707]. Si M. PASQUES[708], convaincu du bien-fondé de sa charte, argumentait systématiquement de façon positive, M. VISITACION, plus dubitatif, avait soin de recueillir les avis des différents D.R.H.. Si les réflexions étaient en contradiction avec la nouvelle charte, il acquiesçait et se rangeait à l'avis du détracteur. Il demandait alors à M. DIVENDRESENT[709], greffier impromptu de la réunion, de noter les modifications à apporter. M. PASQUES intervenait pour argumenter à nouveau, une nouvelle réflexion d'un D.R.H. fusait alors, la plupart du temps en contradiction avec la position précédente. M. VISITACION se rangeait au dernier avis énoncé. Ce principe de négociation se répéta de nombreuses fois au cours de la réunion, ce qui eut pour conséquence de très faibles modifications de la charte proposée. Il est à noter que le D.R.H., M. PATRIMONI[710], semblait avoir un poids déterminant lorsqu'il s'agissait de trancher un point de désaccord.

En outre, je remarquais qu'il y avait deux positions majeures parmi les D.R.H. J'avais pu clairement constater des questions *« agressives »* de la part des D.R.H. qui, après vérifications, n'avaient jamais été eux-mêmes expatriés. Le D.R.H. étranger ou ceux qui avaient une expérience à l'étranger, étaient beaucoup plus approbateurs de la nouvelle politique et concevaient les mesures particulières qui parfois gèrent des détails très précis.

J'ai mentionné des exemples de ces positions lors de l'exposé des nouvelles mesures de la charte.

Les « conseillers pays » de la Direction des carrières internationales présents à la réunion et également la personne[711] en charge d'analyser les prestations/allocations (*benefits*), tous de nationalité française, « maugréaient » assez souvent sur les avantages donnés. Ils le faisaient soit en aparté, soit en prenant la parole. Ils considéraient que le salaire des expatriés était suffisamment élevé pour couvrir les frais spécifiques liés à leur expatriation[712].

---

[707] Directeur de la Direction des carrière internationales.
[708] Responsable de la mobilité internationale.
[709] Responsable des sites intranet dédiés à la mobilité internationale.
[710] D.R.H. ayant un statut hiérarchique plus important que les autres présents.
[711] J'étais assis entre elle et M. VISITACION.
[712] Notamment lors de la présentation de la rubrique « énergie domestique », cas du paiement du chauffage en France pour impatrié.

Une certaine frustration de leur part, voire un énervement, sourdait. Ils prirent la parole plusieurs fois sans obtenir gain de cause, ni intérêt de la part des D.R.H..
Sur la fin, à court de temps, les thèmes s'accélérèrent et ne furent que très brièvement discutés et finalement validés.
La réunion se termina exactement à 12 heures 30 et certains D.R.H. s'excusèrent de ne pas pouvoir participer au repas qui suivait.
M. DIVENDRESENT m'avait indiqué que je devais les quitter immédiatement. Je devais en déduire que je n'étais « pas invité au déjeuner ».

Je dois reconnaître avoir ressenti un certain malaise. On m'avait autorisé à assister à une réunion qui d'habitude était confidentielle. Mais il était manifeste que je ne devais pas dépasser certaines limites de la confidentialité.
M. VISITACION, responsable de la Direction des carrières internationales, me demanda ce que je pensais de la réunion et si cela m'avait été profitable.
Cette question, d'ordre purement conventionnel, nous permit de nous saluer et de nous quitter rapidement.
M. DIVENDRESENT me questionna de même. Je présentai ensuite les salutations d'usage à M. PASQUES. Je demandai à M. DIVENDRESENT de signer notre fiche de présence/sécurité à remettre à l'accueil pour pouvoir sortir du bâtiment et je partis.
Sachant que les débats lors du déjeuner risquaient de porter plus efficacement sur la charte, il est certain que j'avais atteint un réel niveau de frustration. Je ne pouvais pas constater si le réel lieu de négociation et d'amendement de la charte allait être pendant le repas lui-même.
Il s'agit ici de révéler à nouveau l'ambiguïté de la position du chercheur en observation dans son terrain, la difficulté d'accéder à l'ensemble des informations, lorsque le terrain « se ligue » pour ne pas se dévoiler.
Enfin, il est nécessaire de rappeler une limite que j'ai traitée dans le paragraphe portant sur l'implication émotionnelle du chercheur[713]. Il s'agit de la relativité du principe de neutralité axiologique, lorsque de tels événements surviennent.

[713] *Cf.* I, B, § 3 : Description des observations.

e) Perception de la nouvelle politique de mobilité

Lors des entretiens, des D.R.H. en charge de la mobilité ont spontanément donné leurs avis sur la nouvelle politique de mobilité internationale proposée par la Direction des carrières internationales. Ils ont des propositions critiques à la fois sur la méthode et sur la proposition finale, mais ils proposent des pistes d'amélioration en étant conscients qu'il est difficile de tout réformer en peu de temps.

(1) Question de méthode

Tout d'abord, la méthode est critiquée. Issus de « business schools »[714], ces D.R.H. sont rompus aux techniques de sondage et n'entament rarement de réforme sans consulter préalablement le terrain concerné :

> *« La nouvelle politique de mobilité des carrières internationales n'a pas donné lieu à une véritable enquête exprimant les besoins et les désirs des expatriés. Il s'agit d'un mélange des anciennes pratiques auxquelles ont été ajoutées des mesures supplémentaires. Cependant, on ne s'est pas demandé si certaines mesures étaient effectivement reconnues comme nécessaires de la part des expatriés. »*[715]

Ces D.R.H. ne tiennent pas compte du fait que le projet, s'appuyant sur le système de remontée d'information par C.R.H.[716] et C.R.H.I.[717], a fait l'objet de nombreuses réunions intermédiaires de présentation auprès des D.R.H. afin qu'ils valident ou infirment les propositions.

Poursuivant sur la méthode à employer, ils proposent d'aller examiner ce que font actuellement les autres sociétés les plus « performantes » (*benchmarking*) en matière de mobilité sans se restreindre aux sociétés françaises :

> *« Il faudrait faire un minimum de* benchmarking *avec de grandes sociétés internationales, pas seulement les françaises,*[...] *aller voir Bouygues ou Total Fina, c'est très bien, mais c'est soit des industriels, des ingénieurs et ils ne sont que français.*
> *Il faudrait voir des Anglo-Saxons, des Américains, des Japonais. Voir ce qu'ils ont mis en place dans des sociétés modernes et réellement mondiales. Pas seulement les françaises. »*[718]

---

[714] Écoles de gestion et de commerce.
[715] E 31, p. 9.
[716] Comité de ressources humaines.
[717] Comité de ressources humaines international.
[718] E 31, pp. 11-12.

(2) Des formules « *trop françaises* »

Certaines dispositions techniques et non des moindres (le système de calcul et de mise à jour des rémunérations) sont fortement critiquées par les D.R.H. :

> *« Le système de salaire de référence est ancien et non conforme aux pratiques modernes dans les grandes boîtes internationales. Ça ne marche pas pour un certain nombre d'exceptions comme l'Argentine*[719] [...] *avec une inflation à 300 % le système du salaire de référence explose, et ça arrive aussi en Bolivie et ailleurs où l'économie est instable. »*[720]

Des techniques anglo-saxonnes, qui leur sont connues et qu'ils ont éprouvées, sont plus efficaces à leurs yeux.

> *« Le package expatriation, il est 100 % de philosophie française, on n'utilise pas le* " balance sheet[721] "*, le système du salaire de référence pose beaucoup de problème, avec l'Argentine par exemple, c'est une catastrophe, ça ne marche pas on est obligé de bidouiller. »*[722]

(3) Mieux écouter les expatriés

Enfin, les D.R.H. considèrent que le système général d'informations ne permet pas de comprendre ce que sont les expatriés et ce qu'ils souhaitent :

> *« Et puis je pense que le système de remontée d'informations en provenance des expatriés n'existe pas. Il faut passer du temps avec eux, les écouter réellement pour que le groupe apprenne, pour que les R.H. apprennent. C'est que comme cela que l'on pourra mieux choisir ensuite des futurs expatriés en comprenant par quoi ils passent. Pour l'instant tout vient d'en haut : la politique, les mesures, on se fait une idée de ce que doit être et on l'impose à toute l'organisation sans l'avoir écoutée, sans avoir écouter les expatriés. C'est du* " Top down "[723] *sans contrepartie. On sait ce qui est bon pour la base. »*[724]

Cette critique vient en contradiction avec des affirmations précédentes où les mêmes D.R.H. affirmaient connaître leurs collaborateurs expatriés et être parfaitement à leur écoute, notamment par le système des entretiens et des C.R.H..

---

[719] Lors du recueil de données, printemps 2002, l'Argentine vivait une très grave crise, financière, économique et politique.
[720] E 31, p. 11.
[721] « Technique du bilan » (traduction libre du rédacteur).
[722] E 31, p. 11.
[723] Système d'information et de gestion qui impose des échanges et des procédures du haut de la hiérarchie vers le bas (traduction libre du rédacteur).
[724] E 31, p. 10.

Nous avons présenté, en partie grâce à notre observation participante, non seulement la nouvelle politique de mobilité internationale qui est mise en place chez Fin-Amor, mais également l'historique des pratiques et le contexte de négociation lié à la rédaction de la charte qui gère l'administration de la mobilité des expatriés. On constate que de nombreux aspects de la vie des expatriés sont pris en compte et que des détails très précis engendrent une implication considérable des services de la mobilité, mais aussi des conséquences comptables et de vérification budgétaire importantes. Pour l'organisation, cette politique se traduit par des coûts, des services, des personnes impliquées et des outils de gestion, d'information et de prévisions (base informatique de calcul de salaire, d'avantages sociaux, sites d'information intranet,…) que nous avons vu évoluer et s'étoffer considérablement pendant les deux années d'enquête.

Rappelons que l'administration de la mobilité intervient certes lors de l'expatriation, mais également en amont de l'expatriation pour informer le futur expatrié et construire le « package expatriation » qui gèrera sa vie professionnelle et intime de façon quotidienne.

f) Autonomie relative de certaines affaires

Certaines affaires, historiquement indépendantes de Fin-Amor ou récemment acquises par le groupe, peuvent conserver leur mode de fonctionnement et agir également en matière d'administration de la mobilité des cadres dont ils ont la charge de manière autonome à la politique générale de mobilité. Ainsi, E.Q.C.[725] et J.E.[726] n'utilisent pratiquement pas les services de la Direction des carrières internationales et peuvent avoir des pratiques divergentes de celle-ci. Le directeur du personnel présente la façon dont il gère les nouveaux arrivants :

> *« Pour nous se posent de manière très pratique la question de leur arrivée en France, et l'orchestration de cette arrivée en France.* [...] *C'est la dimension pratique, qui s'axe autour de l'éducation des enfants, autour du travail du conjoint aussi,* [...] *autour également des installations physiques, je pense à l'immobilier, je pense à des hôtels, le cas échéant si l'appartement n'est pas encore libre, donc ça c'est nous en rapport avec les divisions qui opérons ce travail les premières heures ou les premières semaines* [...] *Il y a une dimension aussi socio-psychologique, qui est rattachée à la définition du poste, c'est une deuxième dimension, par laquelle nous intervenons, moi en tant que Directeur du Personnel, Maria NEBIA, en tant que Responsable Formation dans les équipes, formation mobilité, et Sylvia MODA, en tant que Responsable de l'Administration du Personnel. Donc c'est un travail à trois têtes, chacune de ces têtes d'ailleurs se répartissant le*

[725] Enginh Questa Cosmopolita : nom d'une affaire de Fin-Amor.
[726] Jan d'EITIU, marque de haut de gamme de Fin-Amor.

travail en terme de renseignements fournis, en terme de soutien psychologique, en terme de support dans l'organisation. » [727]

Les nouveaux arrivants, dénommés en l'occurrence « impatriés » par la structure d'accueil, auront trois entretiens d'information systématiques. Un entretien d'information générale avec le Directeur du personnel qui portera sur l'entité d'accueil au sein de Fin-Amor, les décideurs (comités de direction), les réseaux, les principales procédures en matières de ressources humaines. Ils recevront un ou plusieurs organigrammes et des documents de présentation du groupe (dont le rapport annuel), un livret d'accueil spécifique à la division.

Un deuxième entretien aura lieu avec le responsable de l'administration du personnel, qui abordera la législation du travail et le règlement intérieur, les horaires (35 heures de travail hebdomadaires), les prestations sociales (prévoyance, retraite).

Un troisième entretien, qui se déroulera avec le responsable formation, abordera les systèmes de formation et de développement personnel et les règles de mobilité.

Si ces entretiens ne sont pas *a priori* spécifiques aux expatriés (car tout nouvel entrant subira les mêmes entretiens), il s'avère que dans cette affaire, dont la proportion d'expatriés est très importante (20 sur 30 cadres), l'attention serait particulièrement portée sur la « traduction » des procédures et des règlements spécifiques au pays d'accueil —en l'occurrence la France— pour des cadres étrangers qui devront eux-mêmes gérer des équipes dans le cadre de législations dont ils ne sont pas forcément au fait (les 35 heures).

En outre, le Directeur du personnel réalise de nombreux entretiens[728] informels, qu'il qualifie lui-même de « *soutien psychologique* » :

> *« Mais nous avons également un rôle de soutien psychologique, nous aidons à décrypter la société civile qui l'entoure. J'explique les impôts, la Sécurité sociale. C'est une sorte de rôle d'agent de médiation.*[...] *C'est souvent parfois quelque chose qui va faire connaître les mœurs et les coutumes du pays d'accueil. »*[729]

Lorsqu'un expatrié a un problème, la direction du personnel de E.Q.C a un rôle réactif. Ainsi, les expatriés viennent spontanément dans le bureau du Directeur du personnel pour obtenir de l'aide ou de l'information :

---

[727] E 33, pp. 4-5.

[728] Entretiens, dont l'existence nous sera confirmée par l'expatrié relevant de son champ d'action que nous avons rencontré (E 34).

[729] E 33, p. 6.

> *« J'ai le cas de cet expatrié asiatique qui a son appartement à Levallois et qui a été cambriolé. Nous sommes intervenus immédiatement pour l'aider avec la police, la déclaration aux assurances. Il y a une sorte de relation de confiance. »*[730]

Alors que c'est une mesure demandée systématiquement, nous le verrons, par les expatriés arrivant à Paris, le directeur du personnel de J.E. se déplace pour accueillir le nouvel arrivant :

> *« Pour Jan d'EITIU*[731]*, nous avons récemment accueilli un cadre brésilien à Paris. J'étais là, à l'aéroport, pour l'accueillir. Je lui ai fait voir comment se déplacer dans Paris, j'ai dîné avec lui. On lui avait réservé une chambre d'hôtel pour la semaine. »*[732]

Nous venons de décrire des pratiques liées à la mobilité des expatriés spécifiques aux affaires E.Q.C et J.E. Cet état de fait peut s'expliquer par la sensibilité particulière du Directeur du personnel qui, de par sa formation, ses centres d'intérêts et ses recherches, se sent concerné par ce sujet.

Ainsi, l'autonomie relative de certaines affaires, les pratiques antérieures et la sensibilité spécifique du management fonctionnel peuvent amener à des traitements différenciés ou à des mesures doublées ou plus complètes pour certains expatriés de ces entités. En revanche, ceux qui ont en charge de concevoir la nouvelle politique de mobilité internationale, la souhaitent harmonisatrice à terme.

Après avoir exposé comment, du point de vue de l'organisation, un futur expatrié était repéré, évalué, désigné et affecté à l'étranger, après avoir exposé comment la politique de mobilité a été conçue, modifiée par les instances en charge de l'administration des expatriés chez Fin-Amor, il est nécessaire d'aborder désormais le point de vue de l'individu en observant notamment comment cette politique influe sur le contrat de l'expatrié, sur sa vie professionnelle, familiale et sociale.

---

[730] *Ibid.*
[731] Marque haut de gamme de Fin-Amor.
[732] E 33, p. 7.

B. L'EXPATRIATION DU POINT DE VUE DE L'EXPATRIE

Afin de décrire le processus d'expatriation, nous adopterons dans cette partie la position de l'individu, cadre de Fin-Amor, qui a vécu la mobilité internationale. Nous présenterons chronologiquement les différentes phases de l'expatriation, en partant des conditions du recrutement initial dans l'entreprise jusqu'au poste occupé actuellement. Dans une première partie, nous présenterons comment un cadre est repéré pour devenir « expatrié potentiel » **(§ 1)**. Une fois désigné, nous décrirons son « parcours d'expatrié » le menant aux premières périodes d'affectation dans le pays de destination **(§ 2)**. Par la suite, nous aborderons le problème des différentes socialisations auxquelles il devra faire face **(§ 3)**. Il sera alors nécessaire d'observer l'adaptation des personnes proches de l'expatrié : celle du conjoint **(§ 4),** puis celle des enfants **(§ 5)**. Enfin, nous présenterons comment l'expatrié anticipe son retour (**§ 6)**.

Avertissements :

Généralement, nous choisirons des exemples décrivant des régularités observées ou déduites. Lorsque selon notre analyse les situations seront singulières, nous l'exprimerons par un avertissement.

Par souci de confidentialité, tous les noms propres, les fonctions, les nationalités, les lieux ont été « anonymisés ». Enfin, les citations issues des entretiens reprennent textuellement les paroles des interlocuteurs[733]. Puisque la plupart des expatriés interviewés ne possèdent pas le français comme langue maternelle, la syntaxe et le niveau de langue ont été conservés. Des modifications correctives ont été apportées lorsque le sens n'était plus accessible au lecteur.

§ 1. De cadre à expatrié potentiel…

A présent, abordons les différentes phases qui permettent à un cadre de Fin-Amor d'être repéré comme expatrié potentiel, puis désigné à l'expatriation. Nous

[733] Nous rappelons que 33 entretiens sur 39 ont été enregistrés et entièrement retranscrits. Six entretiens ont fait l'objet de prise de notes. Tous les entretiens des personnes interviewées faisant partie de notre population d'étude et les rapports d'observation sont répertoriés sous un numéro de code, composé d'une lettre (« E » pour entretien , « O » pour observation) et d'un nombre ordinal. Chaque citation est « traçable » par une note de bas de page désignant l'entretien ou l'observation

repérerons tout d'abord les critères lors du recrutement, communs à tout expatrié chez Fin-Amor **(a)**. Nous exposerons ensuite comment les cadres tendent vers une adaptation anticipée au modèle de « haut potentiel » véhiculée par l'organisation **(b).** Puis, nous décrirons les différentes étapes allant de l'annonce de la proposition d'expatriation **(c)** à la décision finale d'affectation à l'étranger **(d, e, f, g)**.

a) Des critères concordants lors du recrutement

Chez Fin-Amor, le cadre débute rarement sa carrière directement à l'international, ce qui signifierait qu'il est recruté dans son pays d'origine ou dans un pays X pour être affecté dans un pays Y.

En outre, dans tous les cas observés (sauf un), nous constatons que les profils de recrutement initiaux font émerger des personnes ayant eu une expérience à l'international significative pendant leur parcours antérieur, que ce soit au cours de leur vie familiale en tant qu'enfant, lors de la formation initiale ou bien lors de leurs premières expériences professionnelles, ces trois expériences pouvant être cumulées de façon indifférenciée.[734] Ces éléments de trajectoires[735] personnelles seront questionnés ultérieurement pour déterminer s'ils permettent d'accumuler des connaissances, des compétences, des savoir-faire[736] mobilisables lors des expatriations. Ces trajectoires sont comprises en tant que lignage, biographie des ascendants, biographie personnelle et processus de socialisation ayant un rapport avec une situation internationale.

(1) Des trajectoires favorables pour être expatriable ?

Les entretiens menés nous ont permis de repérer trois trajectoires :

- Type a : expériences familiales et expérience académique à l'étranger,

---

auquel on se réfère. Ainsi « *E 21, p. 14* ». renvoie à l'entretien n° 21 et à la page 14 de sa transcription.

[734] Expérience familiale plus expérience professionnelle ; expérience familiale plus expérience académique ; expérience professionnelle et expérience académique ; expérience familiale plus expérience académique plus expérience professionnelle initiale.

[735] Les trajectoires sociales sont généralement définies comme parcours ou itinéraire d'un individu de sa classe d'origine à sa classe sociale d'arrivée. Ce parcours s'effectue à travers différentes étapes ou passages par les institutions de la reproduction (principalement la famille et l'école et de la production (le système productif), *cf.* CHAUDRON M., « Sur la trajectoire sociale des femmes et des hommes », *in Le sexe du travail*, PUG, Grenoble, 1984.

- Type b : expériences académiques et expériences professionnelles à l'étranger,
- Type c : expérience familiale, expérience académique et expérience professionnelle à l'étranger.

Il faut remarquer que nous n'avons pas rencontré le quatrième type qui aurait présenté une expérience familiale et une expérience professionnelle à l'étranger, sans expérience académique.

Nous illustrerons chaque cas de figure par des exemples et nous les synthétiserons, lorsque cela sera possible, sous la forme d'idéaux-types[737] qui nous seront utiles lors de la discussion.

(a) Expériences familiale et académique à l'étranger

Pour le premier cas (type a) qui allie « expériences familiale et académique à l'étranger », nous exposerons l'exemple d'une expatriée : E 21.

La biographie d'E 21 nous indique qu'elle a vécu la plupart de sa vie hors de son pays natal, la Slovaquie, n'y séjournant que pour les vacances d'été et le nouvel an. Ses parents maîtrisent pour leur travail six langues dont le vietnamien et le russe. Sa langue maternelle est le slovaque. Elle parle également couramment le français et le russe. Elle prétend ne plus se souvenir correctement de son allemand et apprend actuellement l'anglais :

> *« J'ai été amené à commencer à apprendre l'anglais chez Fin-Amor. On reste essentiellement franco-français, mais on est amené à avoir parfois des réunions en anglais. J'ai commencé des cours lorsque j'étais à Moscou en filiale. »*[738]

Née dans une famille de diplomates slovaques, elle évoluera donc constamment dans un environnement « plurilinguistique » et à l'étranger.

(i) Ses études

Au gré des nominations de ses parents, elle effectuera sa scolarité dans de multiples établissements :

> *« J'ai vécu pas mal au Vietnam et c'est là où j'ai appris le russe* [...] *car j'étais dans une école russe. Et j'ai également été en Chine,* [...]

---

[736] *Cf.* III, B, § 2 : Effondrement soudain du capital social.

[737] L'idéal-type serait un système de propositions à partir duquel on pourrait déduire la réalité, WEBER M., *Essai sur la théorie de la science* (1922), Plon, Paris, 1965. Nous l'utilisons ici comme un ensemble d'éléments singuliers, extraits de la réalité empirique, construits de façon heuristique, pour former un tableau de pensée homogène.

[738] E 21, p. 4.

avant les émeutes. Moi et ma mère nous avons été rapatriées. Après entre 14 et 19 ans j'étais au Zaïre. Et c'est là où j'étais dans un lycée français. À l'ambassade de France. [...] *J'ai commencé le lycée en troisième, je ne connaissais pas le français. »*[739]

Elle passera son baccalauréat et retournera en Slovaquie pour y entamer des études supérieures d'économie. Elle les terminera par une spécialisation en « relations internationales » et par un échange universitaire dénommé « Copernic » avec les Écoles des Mines et de Centrale à Paris.

« Moi, j'avais un appartement. En fait, on était trois étudiants de Copernic, de nationalités différentes. Nous avions cherché exprès à louer ensemble pour parler français. J'habitais avec un Hongrois et une Russe. »[740]

Sa période d'études se déroule donc également en milieu pluriculturel.

(ii) Son arrivée chez Fin-Amor

Son séjour en France devant donner lieu obligatoirement à un stage en entreprise occidentale, elle se présentera pour un stage chez Fin-Amor. Du fait du programme[741] qu'elle a suivi, de sa nationalité et des langues qu'elle maîtrise, elle sera recrutée pour un stage de six mois au marketing chargé de la zone P.E.C.O.[742].

« Chez Fin-Amor, à l'époque, c'était fin 96, j'étais sur la zone Europe centrale et orientale. Il y avait pour la plupart des pays des filiales qui n'étaient pas complètement autonomes. [...] *En tant que stagiaire, nous étions amenés à réaliser des petits supports pour les différentes marques. Nous les faisions en français et nous les proposions à notre direction marketing. Après ils étaient appliqués dans la plupart des pays. »*[743]

Selon E 21, son recrutement n'est pas anodin, il correspondrait à un besoin spécifique de Fin-Amor sur cette région :

« En fait, lorsque l'on m'a pris dans cette entité chez Fin-Amor, il y avait une possibilité d'ouvrir une structure en Slovaquie. Donc, pendant le stage, j'ai été prise par la cellule qui faisait l'interface entre la filiale et la coordination. A terme, l'idée était que ce stage soit une sorte de formation, si on ouvrait cette filiale en Slovaquie, pour que j'y aille. » [744]

---

[739] E 21, p. 4.
[740] *Ibid.* p. 6.
[741] A l'époque, Fin-Amor était partenaire du programme « Copernic », qui visait à former des cadres issus de la zone P.E.C.O. (Pays d'Europe centrale et orientale) aux techniques de management occidentales.
[742] Pays d'Europe centrale et orientale.
[743] E 21, p. 6.
[744] E 21, p. 7.

Cependant, le projet slovaque va être annulé du fait d'une conjoncture néfaste :

> *« Mais, pendant le stage que j'ai fait, il y a eu une grande crise économique. Nous avons fait le point. On a vu qu'il n'y aurait probablement pas de structure sur ce pays pendant des années. »*[745]

La motivation initiale et l'ambition d'E 21 étaient de se voir proposer, au terme du stage, un emploi en Slovaquie. A l'issue de son stage, Fin-Amor fera l'examen de son dossier et lui proposera une autre solution :

> *« Alors, à l'époque j'ai été appelée par le Directeur qui s'occupe des pays non* " filialisés "[746], *et il m'a dit qu'en Slovaquie, il n'y aurait rien d'ouvert. Alors* [...] *ils ont dit :* " Est-ce que ça vous intéresse, quand même, que nous essayions de vous proposer autre chose, et on verra quelles sont les possibilités ?" *»*[747]

Au terme de multiples entretiens, on lui proposera un poste dans la filiale moscovite. Après trois ans en Russie et trois ans à Paris, elle entame aujourd'hui sa septième année chez Fin-Amor.

Mariée à un Slovaque, elle a un enfant qui est élevé dans la langue slovaque. Actuellement sa famille, qui est éparpillée sur tous les continents (ses parents sont en poste en Syrie), se retrouve au moins trois fois par an (sœurs, frères et parents) en Slovaquie.

E 21 associe les expériences familiale et académique à l'étranger. Les situations d'expatriation qui précédent sa vie professionnelle sont multiples et de durées significatives. Elle sera « contrainte de s'adapter » car l'enseignement qu'elle suivra la fera passer d'une langue étrangère à une autre (du russe au français par exemple), de contextes culturels très différents (Asie, Afrique) à des pays de niveaux de développement disparates (hormis la France, le point commun de ces pays est qu'ils présentent tous des économies planifiées). Enfin, elle suivra en partie ses études supérieures en langue maternelle, car les cours de gestion à Bratislava seront dispensés en français.

Excepté sa méconnaissance de l'anglais, elle correspond aux critères de recrutement publiés par Fin-Amor. Ses expériences familiale et académique à l'étranger et la connaissance de pays réputés faiblement fréquentés par les étudiants en gestion, confirment un parcours atypique recherché par l'organisation.

---

[745] *Ibid.*
[746] Il s'agit de pays « *agents* » dans lesquels Fin-Amor n'a pas de structure propre.
[747] E 21, p. 7.

(b) Expériences académique et professionnelle à l'étranger

Par ses antécédents et son profil, E 18 correspond aux critères de recrutement recherchés par Fin-Amor. E 18 se situe dans la catégorie de ceux qui ont à la fois une expérience académique et professionnelle à l'étranger (type b).

> *« Je suis de nationalité chilienne. Chilien de quatrième génération, je le précise car mon nom pose des questions* [...]. *J'ai fait mes études universitaires aux États-Unis, j'ai étudié initialement le marketing, j'ai terminé mon premier* " B. A. "[748] *lorsque j'avais vingt et un ans. Ensuite j'ai décidé de revenir au Chili et décidé de reprendre mes études. »*[749]

Il reprend ses études qu'il effectue entre Santiago et les U.S.A. ; il travaillera en parallèle dans les ressources humaines pour le compte d'entreprises locales et américaines. Il parle couramment le castillan et l'anglais, toutes deux employées comme langues professionnelles. Il abordera la langue française en tant que faux débutant.

Deuxième exemple pour le cas de figure « expériences académique et professionnelle à l'étranger », E 24 est roumain. Il a effectué ses études secondaires dans son pays natal. Après 1989, il obtient une bourse pour étudier à l'Université de Budapest (il y apprendra le hongrois, pendant une année préparatoire). A l'issue de sa formation en économie, il profite des échanges « Tempus »[750] entre l'Europe et les P.E.C.O. pour faire un troisième cycle de gestion dans une école de commerce à Angers. Hormis le roumain, il parle couramment le russe, le hongrois, le français et l'anglais. Il a plus de difficulté avec l'allemand. Son troisième cycle se terminant par un stage obligatoire en entreprise, il postulera auprès de Fin-Amor et obtiendra un stage de quatre mois :

> *« Dans le mastère où j'étais, il y avait une cellule qui organisait des stages, qui aidait les étudiants.* [...] C*'est ce contact qui m'a permis d'avoir le stage chez Fin-Amor. J'ai passé un entretien de stage bien évidemment avec d'autres étudiants. J'ai rencontré une responsable des stages et M. GABRIEU qui était à l'époque le patron de la zone Europe de l'Est. Il s'est finalement décidé sur mon embauche, sur mon stage tout d'abord, et parce qu'en fait c'était toujours en vue d'ouverture de filiale à l'Est.* [...] D*éjà mon stage s'est déroulé à moitié ici en France. Ça a duré au total quatre mois, deux ici et deux en Roumanie, sachant que les deux mois en Roumanie, j'avais déjà pris mes fonctions normales, quasiment, à Bucarest. »*[751]

---

[748] Bachelor of Art : diplôme anglo-saxon correspondant à la licence (traduction libre du rédacteur).
[749] E 18, p. 2.
[750] Programme d'échanges financés par l'Union européenne et les collectivités locales (conseils généraux), qui visait à former des futurs cadres en provenance des anciens pays de l'Est à l'économie de marché.
[751] E 24, p. 7.

E 24 a donc cumulé expériences académiques et professionnelles à l'étranger dans plusieurs pays, la Hongrie et la France. Il est pré-recruté en tant que stagiaire en France par Fin-Amor qui l'emploiera définitivement dans son pays d'origine, la Roumanie. Il y restera huit ans avant d'être expatrié en France.

Troisième exemple de sa catégorie, E 37 est anglais de parents anglais. Il a vécu à Manchester jusqu'à la fin de son université (U.M.I.S.T.[752]). Il a accompli une année d'étude au C.E.S.E.M.[753] de Reims spécialisé en commerce international. Il parle couramment le français, en en maîtrisant plusieurs registres (familier et technique). Il sera recruté au Royaume-Uni par Fin-Amor, et au bout de sept ans il est envoyé en République tchèque où il devient responsable d'une affaire. Cette période ne s'effectuera pas sous le statut d'expatrié. Chaque semaine, il rentrera à Manchester car sa femme n'a pas souhaité le suivre, l'aîné de leur fils ayant des difficultés scolaires. Au bout de deux ans et demi à Prague et un succès professionnel confirmé, son patron de division lui propose de devenir adjoint au directeur de zone Europe de l'Est à Paris[754]. Le profil d'E 37 est légèrement différent des deux précédents de la même catégorie. Il a acquis son expérience professionnelle au sein de Fin-Amor, mais il ne fut engagé en tant qu'expatrié qu'à l'issue de son expérience réussie en République tchèque.

(c) Expériences familiale, académique et professionnelle à l'étranger

Pour ce troisième et dernier cas de figure (type c), nous présentons ici l'exemple d'E 31 qui regroupe les trois expériences à l'étranger (familiale, académique et professionnelle) préalables à son arrivée dans le groupe Fin-Amor.

(i) Ses origines

E 31 est né d'une mère espagnole d'origine catalane (dont les parents avaient fui le franquisme lors de la Guerre d'Espagne pour se réfugier en Argentine) et d'un père argentin d'origine espagnole. Ce dernier travaillait dans le domaine du marketing international pour le compte d'une société américaine.

---

[752] UMIST : University of Manchester Institute of Science and Technology.
[753] C.E.S.E.M. : Centre d'études supérieures européennes du management.
[754] E 37, p. 3.

(ii) Ses études

La famille suivant le père dans ses différents postes à l'étranger, E 31 a vécu dès l'âge de huit ans et pendant trois ans au Costa Rica. Puis, il poursuit ses études secondaires en Argentine ; il décide d'y entreprendre des études supérieures de psychologie, suivies de médecine. Ces études coûtent cher, et son père étant licencié, il est obligé de les arrêter et de choisir une autre voie. Sur le conseil d'un ami, il commence des études de management avec une spécialité en ressources humaines. Il poursuivra une formation de troisième cycle aux U.S.A.

(iii) Ses débuts dans la vie professionnelle

Il va trouver ses premiers emplois dans des entreprises américaines où il acquerra une expérience dans le domaine des ressources humaines pendant six ans. Il voyagera aux U.S.A., en Amérique centrale et du Sud (il insistera plusieurs fois sur le fait que ces déplacements se faisaient beaucoup par avion). Il se marie pendant cette période à une compatriote argentine.

Selon ses propos, son travail principal consiste à favoriser « *l'intégration de la culture U.S. dans la filiale argentine.* »[755] Il réalise beaucoup de formations, auprès des cadres dont il a la charge. Il est en permanence *« confronté à l'altérité et doit essayer de la faire vivre aux cadres argentins*[756] *»*. Il trouve son travail très intéressant.

Il est ensuite « *chassé* »[757] par une grande entreprise de soda américaine parce qu'il *« possède la connaissance de culture de travail argentine et américaine et* [qu'il] *parle anglais »*[758]. Il a 29 ans et il trouve le nouveau job très stimulant.

> *« J'étais le premier Argentin à New York pour la compagnie, je faisais beaucoup de voyages, je gérais la stratégie salariale pour le monde et j'avais également l'administration de la politique internationale de Ressources Humaines, je gérais ce qui correspond ici* au "package expatriation". »[759]

Ensuite en tant que « *Latino* », on lui demande de gérer la zone Andine. Basé au Mexique, il y fait de l'administration d'expatriés, du recrutement. Il travaille sur les rémunérations et le rachat de sociétés dans les pays suivant : Venezuela, Colombie, Pérou et Équateur :

> *« Là aussi, j'ai dû construire et faire du nettoyage des filiales que l'on avait rachetées. Il fallait apporter la nouvelle culture, faire une*

---

[755] E 31, p. 3.
[756] *Ibid.* p. 4.
[757] *Ibid.* Ici, synonyme de « recruté ».
[758] *Ibid.*
[759] *Ibid.*

> "Pepsification" *des cultures des nouvelles sociétés, basée sur la performance, l'intégrité et le professionnalisme. »*[760]

On lui propose ensuite un poste opérationnel au Chili, où il est chargé de redresser la filiale locale. Il y reste deux ans. Pour la première fois, il a un travail sédentaire à Santiago. Une fois le travail accompli, il est promu à un poste de plus importantes responsabilités au Mexique dans un secteur : la restauration. Il est alors démarché par une femme « chasseur de tête » qu'il connaît bien, puisqu'il utilisait ses services pour la société dans laquelle il travaillait.

(iv) Son arrivée chez Fin-Amor

Cette conseillère en recrutement le contacte par téléphone et lui dit qu'elle a une proposition « *incroyable à lui faire* ». Il lui demande de lui en dire plus. Elle lui apprend qu'il s'agit d'un poste de D.R.H. Amérique Latine, pour une entreprise française, la plus grande et la plus performante sur son marché. Elle lui indique que le travail est basé à Paris. Il lui répond :

> *« C'est une blague, tu sais que je ne parle pas français ! Elle me rétorque :* " Pas de problème !" »[761]

Il assiste à un dîner avec la « *chasseuse de tête*, *pour qu'elle me donne de bons arguments »*[762]. De son côté, il a envie d'accepter pour les raisons suivantes :

- des raisons professionnelles : *« changer de secteur d'activité, quitter celui des boissons et de la restauration rapide »*[763],
- des raisons personnelles : *« vivre en Europe pour la première fois, avoir une nouvelle expérience de vie, pouvoir voyager partout en Europe, surtout en Italie, en Espagne, en Allemagne… »*[764],
- des raisons familiales : *« après avoir déménagé douze fois, les enfants*[765] *me demandaient régulièrement :* " Quand part-on ? "*»*[766]

---

[760] E 31, p. 4
[761] *Ibid.* p. 5
[762] *Ibid.*.
[763] *Ibid.*
[764] *Ibid.*
[765] Marié à une Argentine, ils ont eu deux enfants. Une fille de 9 ans, née en Argentine et un garçon de 5 ans né au Venezuela. Ils leur parlent espagnol, ils sont scolarisés dans une école britannique en France et ils pratiquent le français comme première langue étrangère.
[766] E 31, p. 5.

Il aura plusieurs entretiens au Mexique et à Paris avec les responsables des ressources humaines à l'international ainsi qu'avec un membre du sommet stratégique en charge des relations humaines, M. JAMES.

La décision finale prendra trois mois. Non seulement il y eut de nombreuses discussions avec Fin-Amor, mais son entreprise d'origine lui fit de nouvelles propositions plus intéressantes afin qu'il reste.
En fin de tractations, les arguments pour le nouveau travail selon E 31 sont les suivants :

> *«Tel que l'on me l'a décrit, le poste présente une véritable vision stratégique* [...]*, j'ai rapidement estimé mon futur patron qui a fait un effort d'arguments pour me convaincre. Je peux dire que je l'admire.* [...] *Ce poste, c'est un nouveau défi avec la possibilité de changements et d'évolutions dans une carrière, maintenant vraiment internationale. Et puis, ils avaient une grande ambition pour la zone* [Amérique Latine] *avec une réelle stratégie de ressources humaines. »*[767]

Tout ceci, il l'affirme avec force, « [l'] *a convaincu* »[768]. Il pense que Fin-Amor a pensé à lui car

> *« […] ils avaient besoin d'un professionnel des ressources humaines, d'un* " Latino " *qui connaisse bien la zone, et enfin il fallait organiser la diversité dans la fonction ressources humaines, trop concentrée sur les Français. Lorsque j'ai rencontré Monsieur JAMES*[769]*, il m'a dit :* " On manque vraiment de Sud-Américains, vous serez le premier D.R.H. non européen. "[770] *»*

Nous nous sommes longuement attardés sur le cas E 31, car il présente l'ensemble des expériences préalables à l'expatriation (familiale, académique et professionnelle). Elles ont toutes des durées significatives (plusieurs années pour chacune d'elles). On remarque qu'il est issu d'une famille de deuxième génération d'immigrés européens en partie bilingue (sa mère parlait catalan et castillan). Le père occupe déjà des fonctions liées à des activités de commerce international, il fera vivre l'expatriation à sa famille dans différents pays d'Amérique du Sud. Sa scolarité l'amène à pratiquer une langue étrangère, l'anglais, ce qui lui permettra de suivre un troisième cycle de gestion dans un pays étranger.
Dès ses premières expériences professionnelles, il est recruté pour son profil « hybride ». Ses activités auront toujours une forte proportion de gestion de

---

[767] *Ibid.*
[768] *Ibid.*
[769] Vice-président du groupe en charge de la Direction générale des ressources humaines.
[770] E 31, p. 6.

l'altérité (pluralité nationale des équipes) et d'intégration des principes de gestion nord américains dans des filiales sud-américaines.

Nous avons également exposé dans les détails les circonstances et les cheminements qui ont amené E 31 à occuper le poste chez Fin-Amor. Si l'on se réfère à la typologie proposée par WAGNER[771], E 31 serait le prototype du cadre appartenant à l'élite de la mondialisation. Il est polyglotte, il mène, où qu'il soit basé, le même mode de vie. Il souhaite progresser rapidement dans sa carrière professionnelle. Il est toujours prêt à partir avec sa famille vers des horizons nouveaux. Il est détenteur d'un pouvoir social croissant à chaque nouvelle fonction, quel que soit le pays de destination.

Dans ce cas précis, on retrouve la notion d'accumulation de capital international[772] par des expatriés de deuxième, voire de troisième génération (son père fut expatrié, il l'est lui même, ses enfants sont nés et vivent à l'étranger et il recherche la mobilité géographique), qui démontre leur capacité à maîtriser leurs « *déplacements sociaux dans les différents espaces nationaux* »[773]. Les enfants ont appris à « *prendre leurs distances par rapport aux pays où ils résident* »[774], sans déchirement[775]. Son parcours et celui de sa famille correspondent donc au modèle international décrit par WAGNER.

Enfin, lorsque l'expatrié n'a pas dans, sa biographie, bénéficié directement d'expérience de longue durée à l'étranger, il se réfère spontanément aux habitudes familiales de ses ascendants comme facteur explicatif de leur propre adaptation :

> *« Je n'ai pas eu de problèmes particuliers. Mais je n'ai jamais eu peur. J'ai toujours aimé voyager. Mais il faut dire que mon père a beaucoup voyagé pour son travail, et moi depuis que je le peux, je l'ai fait. Mais ma famille n'a jamais vécu à l'étranger. »*[776]

Intégré comme une habitude familiale, sans être une norme, le déplacement professionnel à l'étranger ne suscite pas de crainte particulière.

---

[771] WAGNER A. C., 1998, *op. cit*.
[772] Que nous développerons dans la partie IV.
[773] WAGNER A. C., 1998, *op. cit*., p. 110
[774] *Ibid.*
[775] *« Après avoir déménagé douze fois, les enfants me demandaient régulièrement :* " Quand part-on ? " (*cf.* E 31, p. 5).
[776] E 22, p. 5.

(2) Attitudes positives vis-à-vis de l'international

Après une description des trajectoires concordantes, un deuxième critère semble commun à tous les futurs expatriés de Fin-Amor. Il s'agit de leur attitude résolument positive vis-à-vis de l'international. Avant l'embauche, alors que leur entourage essaie de les décourager ou de les prévenir des difficultés liées à l'émigration, les futurs expatriés doivent non seulement affirmer leur choix, mais également les justifier :

> *« Tout le monde au Mexique me disait, ça va être difficile avec les Français, même les Américains me disaient que les Européens sont difficiles à comprendre, je répondais :* " Je vais essayer !" »[777]

La possibilité d'une activité internationale est envisagée systématiquement lors du recrutement et le candidat se prononce explicitement vis-à-vis de ce critère.
E 25, expatrié costaricain, explique l'évocation de l'expatriation lors d'un entretien de développement chez Fin-Amor. Cette évocation sera déterminante pour poursuivre son expérience chez Fin-Amor, alors qu'il hésitait entre deux autres multinationales américaines qui lui offraient un nouvel emploi :

> *« Le patron d'affaire m'a dit* : " Si vous voulez voyager et plutôt faire quelque chose en pensant aux carrières futures, peut-être que vous devriez réfléchir à rester avec nous " *Moi, je me suis dis que c'était ça que je cherchais. Bon, et finalement, je l'ai rappelé et je l'ai dit : oui ! »*[778]

Il optera donc pour rester chez Fin-Amor, compte tenu des perspectives de carrière à l'étranger offertes par le groupe.

b) « Devenir haut potentiel » : une adaptation anticipée ?

Qu'ils soient français ou étrangers, faire partie du réseau des « hauts potentiels » est une préoccupation des cadres de Fin-Amor. Sujet de discussion informelle entre collègues, cette notion n'est pas clairement définie, ni par une classification officielle, ni par des pratiques explicites de la part de l'organisation. Catégorie de cadre, non officiellement mise en vigueur au moment de l'enquête, la notion de « haut potentiel » est souvent tournée en dérision pendant les entretiens :

> *«* "Hauts potentiels " *je ne sais pas ce que c'est, mais il faut dire* " Aille potenchiale ", *avec l'accent français, si on veut être* " In ". *C'est comme pour "*catégorie management"*, deux mots d'anglais et trois mots de français et vous passez pour un cadre performant. C'est du*

[777] E 31, p. 6.
[778] E 25, p. 18.

> *jargon maison. Mais en fait, je ne sais pas ce que c'est. Je ne sais pas si je suis haut potentiel. Les grilles ne sont pas claires, je n'ai aucune idée si mon salaire est correct, je ne sais pas ! »*[779]

Si elle n'est pas encore attestée dans les procédures de l'organisation, cette catégorie semble néanmoins exister dans certaines pratiques[780] (sélection, cooptation…), et dans les discours des cadres expatriés de chez Fin-Amor, qui lient intimement la notion de carrière à celle de « haut potentiel ». Faire partie de cette catégorie est une des aspirations communément partagées par quiconque souhaite évoluer rapidement dans son travail.

Le décryptage des meilleurs parcours individuels pour parvenir à cet objectif associe dans les représentations (et parfois dans les faits) le passage à l'international comme un pré-requis indispensable **(1)**. Ces aspirations entraînent des stratégies d'adaptation anticipées, de la part des futurs expatriés, qui préconisent des liens privilégiés avec leur « grand parrain informel et informateur» **(2)**, des tentatives pour être dans le « bon » réseau (stages et listes de distribution) **(3 et 4)** et enfin la nécessité de « révéler » son intention de s'expatrier **(5).**

(1) Être expatrié : un signe favorable

On peut constater que les salariés considèrent que l'expatriation est un passage important pour être considéré comme haut potentiel. Un manager étranger non expatrié déclare :

> *« Il n'y a pas de distinction entre nous, ils* [les expatriés] *sont comme tout le monde, lorsque l'on organise des pots, tout le monde est invité.* [...] *Et puis partir à l'international, c'est le but de toute personne ambitieuse. Ça passe par là, Il y a beaucoup d'avantages et partir tôt, c'est bon signe. Pour devenir un* " big fish "*, un beau produit fin-amorien* [...], *il faut être dans la case* " hauts potentiels à potentialiser "*. »*[781]

Le statut d'expatrié perçu comme favorable est donc considéré comme une catégorie intermédiaire, un vivier à « *big fish* », l'antichambre des hauts potentiels en devenir, un modèle auquel se conformer pour un cadre souhaitant faire une carrière dans l'organisation.

---

[779] E 37, p. 3.
[780] E 26, p. 29. Certains interlocuteurs nous ont même parlé de « très haut potentiel ».
[781] E 34, p. 7.

(2) Le « grand parrain » informel et informateur

De nombreux cadres interviewés font systématiquement référence à une personne pouvant être celle qui, initialement, les a recrutés dans l'organisation ou bien le supérieur hiérarchique duquel ils « auraient le plus appris ».

E 25, expatriée costaricaine, explique comment elle a rencontré son « grand parrain » lors de son recrutement initial :

> *« Pour mon recrutement premier, ils me disent, tu vas voir le patron d'affaires.* [...] *C'était vraiment intéressant parce qu'à la fin de l'entretien, ce qui m'a touché de lui, c'est qu'il m'a dit directement ce que moi je pensais.* [...] *Depuis, le patron d'affaires a changé aussi. Aujourd'hui, c'est l'actuel patron d'affaires chilien. On rigole beaucoup parce qu'aujourd'hui, on continue à se voir, c'est un ami.* [...]. *C'est vrai, il est super, il est quelqu'un de bien dans la façon de voir. Il me conseille toujours. Toujours je le consulte pour mon job, mon avenir… »*[782]

Pour toutes les décisions importantes de leur itinéraire, les expatriés ne manqueront pas de consulter leur grand parrain, de l'interroger sur la logique des projets. Un lien particulier s'est créé : il peut s'agir, suivant les personnes, d'estime, d'admiration professionnelle ou d'amitié. Ce lien perdurera malgré les fonctions successives.

Après un an de nouvelle activité professionnelle dans un nouveau pays, un cadre argentin témoigne :

> *« Mon chef était vénézuélien, je l'aime beaucoup, j'ai une grande admiration pour lui. »*[783]

De même E 23, expatrié espagnol à Paris, mentionne le référent qu'il s'est choisi lors de son premier recrutement en Espagne et qui suit l'évolution de sa carrière chez Fin-Amor :

> *« Mon patron était quelqu'un de très dur à Oviedo, mais je crois qu'il m'appréciait beaucoup personnellement et professionnellement. Il est encore à Oviedo, mais maintenant il est le patron de la centrale internationale. Maintenant, il est sous les ordres de mon patron direct. On est presque du même niveau. Et lui, il a dit* : " Si je dois penser à quelqu'un, je pense à Esteban [prénom d'E 23] ".»[784]

Autre exemple, E 18 va se manifester auprès d'un supérieur hiérarchique qu'il va choisir comme « grand parrain » informel, qui lui servira de référent, afin qu'il le rassure dans ses choix de gestion quotidienne et ses orientations de carrières.

> *« Ensuite lorsque j'ai commencé à venir à Paris, que j'ai commencé à connaître les gens, moi-même, j'ai décidé de choisir une personne qui*

---

[782] E 25, p. 17.
[783] E 35, p. 4.
[784] E 23, p. 11.

> *m'avait bien intéressé, sans son accord. Je l'ai pris comme mon mentor.* [...] *et j'ai décidé d'être plus proche de lui.* [...] *Et voilà j'ai fait le point avec lui, tous les six mois je faisais en sorte de lui téléphoner, je lui disais :* " Écoute j'ai fait ça et ça... Qu'est-ce que tu en penses ? " *Et lorsque je devais prendre une décision dont je n'étais pas sûr, c'était à lui que j'ai téléphoné et je lui demandais de m'aider. »*[785]

Ainsi, la volonté de s'ajuster au discours du grand parrain informel et informateur[786] va engendrer, de la part du futur expatrié, une adaptation par anticipation pour se conformer aux règles informelles de ce que l'on attend d'un expatrié, et bien sûr d'un « *haut potentiel* », sur sa manière d'être et de faire.

(3) La participation aux séminaires « corporate »

Les jeunes cadres récemment recrutés en filiale dans leur pays d'origine ont conscience que participer à un séminaire « corporate[787] » en France, au siège ou en région parisienne, est un signe d'investissement que fait l'organisation sur leur personne. Un cadre argentin expatrié à Paris témoigne :

> *« Les gens qui participent au stage à Paris, c'est le pays d'origine qui les choisit, ils* [les responsables du pays] *indiquent qui doit participer. Bien sûr, je pense que ça dépend des performances au travail. Je suis venu trois fois à Paris pendant les cinq ans, et ça m'a permis de rencontrer, par exemple, le chef de produit international de la marque que je gérais et que j'avais au téléphone très souvent. »*[788]

Ils considèrent que c'est un signal en provenance de l'organisation qui indique que leur travail est reconnu. Se sentant repérés positivement par l'organisation, ils en tirent une satisfaction. Lors des stages, ils ont l'occasion de rencontrer, soit lors de conférences ou soit lors d'entretiens individuels, des directeurs qu'ils perçoivent comme éloignés géographiquement ou hiérarchiquement. Le même cadre poursuit :

> *« Avant de venir en France pour l'expatriation, j'avais fait le séminaire des jeunes au marketing à Paris. J'étais très fier de venir ici. C'était très dense, mais j'avais beaucoup d'orgueil d'être ici. J'ai rencontré des directeurs français, pendant le stage. »*[789]

Ainsi, au même titre que la vitesse de rotation[790] dans des postes à responsabilité, un haut niveau de rémunération, des primes, des boni, la distribution de stock-

---

[785] E 18, p. 19.
[786] Qui de par ses deux étymologies (*informare, informatio*) sous-tend l'idée de « façonner » et « donner une forme », mais aussi celle d'élément ou de système pouvant être transmis.
[787] Séminaire organisé par la maison mère au titre du groupe Fin-Amor.
[788] E 35, p. 4.
[789] E 35, p. 4.
[790] Deux à trois ans au maximum.

options, qui constituent tous des signes objectifs de la considération de l'entreprise envers ses cadres, la participation à des stages de formation organisés par le groupe, par exemple au JALAR[791], sont des étiquetages sociaux faisant comprendre que l'on fait partie des cadres à « haut potentiel ».

(4) Les co-destinataires des courriels reçus

Les courriels, outils de communication largement répandus dans l'organisation depuis qu'un site intranet a été installé, sont des messages électroniques qu'une personne A expédie vers une personne B ou plusieurs personnes. Le protocole informatique permet également de faire apparaître les co-destinataires du message (les « mises en copie ») ou bien de les dissimuler, si l'émetteur ne souhaite pas divulguer au destinataire principal ou aux autres co-destinataires, un ou plusieurs noms de personnes informées par le message. Un responsable des ressources humaines témoigne :

> *« Quand je reçois un mail, avant de regarder le contenu, je regarde qui est en copie et dans quelle liste je suis. C'est pas la liste avec un grand L* [des hauts potentiels]. *C'est que je suis en permanence en train de savoir si, par exemple là, bon voilà, ceux-là, ce sont des gens qui appartiennent au même niveau. Mais si, par exemple, E 26, qui est vraiment en dessous de ces gens-là, est dans la même liste, ou est mis en copie, et bien hop ! Il en fait partie. »*[792]

Ainsi, les jeunes cadres nous ont confié être particulièrement attentifs au fait d'être mentionnés ou non dans les co-destinataires des courriels reçus en provenance de la hiérarchie. Pour eux, il s'agit d'un moyen de valider leur propre importance au sein de l'organisation et de leur « étiquetage » en tant que « haut potentiel » parmi les pairs et la hiérarchie.

Venant de recevoir un courriel d'un de ses supérieurs, un cadre le questionne sur les co-destinataires et sur sa position dans l'organisation :

> *« Eh bien, si je comprends bien, tu me mets dans ce groupe là ? »*[793]

En effet, ce repérage n'est pas seulement valable pour le cadre lui-même en tant que confirmation personnelle de la représentation de son propre statut, mais permet également d'évaluer le statut des autres cadres mentionnés comme co-destinataires du message en provenance du management.

---

[791] Centre de formation inter-entreprises en région parisienne où se déroulent les stages « corporate » avec des participants du monde entier dont Fin-Amor est un des principaux financeurs.
[792] E 26, p. 13.
[793] *Ibid.*

(5) Se faire entendre, se rendre visible

Le premier cas de figure concerne de jeunes cadres étrangers récemment recrutés. E 34 ne fait pas encore partie des hauts potentiels confirmés, mais l'expatriation a déjà été abordée lors du recrutement initial. Ce sujet sera régulièrement traité lors des entretiens d'évaluation :

> *« Lors du recrutement, on m'avait, bien sûr, parlé d'international. Au bout de trois mois d'activité, j'ai fait un bilan avec le D.R.H. de la division en France, puis à six mois avec E 33*[794]*. Là, on a fait une projection dans l'avenir. Il m'a dit* : " Un emploi, OK, mais pas un plan de carrière pré déterminé. " *En tout cas, il y avait quand même un flou sur les échelons à franchir : chargé de mission, responsable, directeur. Aller à l'étranger ou pas… J'avais dit et redit que je voulais bien aller en Espagne, au Royaume-Uni ou aux États-Unis. Il m'a répondu :* " C'est ce que l'on a prévu pour toi, pendant deux ans ici, puis à l'étranger et éventuellement revenir en France pour une marque nouvelle et à terme pourquoi pas Dir. Com.[795]" *Mais le D.R.H. de la division, lui, il est resté dans un flou complet, il ne s'est pas avancé. »*[796]

A 33 ans, E 18 est un cadre expérimenté. Il rejoint Fin-Amor au Chili. Dès son arrivée, il manifeste son intérêt pour travailler à l'international :

> *« Lorsque je suis arrivé à l'entreprise, j'avais demandé si je faisais correctement mon boulot, est-ce que j'aurai des opportunités à l'international ? Et on m'a répondu :* " Oui, bien sûr, tout le temps "*. Et ceci se passait avec la personne qui m'avait engagé à Santiago. Le patron pays, parce qu'il n'y avait pas de R.H. »*[797]

Il intervient plus tard lui-même pour savoir si on a pensé à lui pour un poste à l'étranger :

> *« Et parfois, je lui demandais si vous pensez, ensemble avec le comité D.R.H. mondial, s'il peut y avoir une opportunité à l'international, pour moi, j'aimerais bien être pris en compte. »*[798]

Poursuivons avec un deuxième cas de figure, concernant les cadres expérimentés. E 08, manager danois de haut niveau recruté au Canada, agira de façon différente, dès la première année, dans la filiale canadienne. Alors qu'il travaille dans une filiale connue pour son indépendance relative[799], il comprend qu'il doit se démarquer par un comportement explicite :

---

[794] Son directeur du personnel.
[795] Directeur de la communication.
[796] E 34, p. 6.
[797] E 18, p. 18.
[798] *Ibid.* p. 19.
[799] *Cf.* E 18, p. 12 : *« A l'époque, vous devez comprendre la filiale canadienne venait de devenir une filiale. Avant c'était un agent indépendant, mais qui cette année-là devenait la filiale à 100 %. A*

> *« Le réseau de développement et de recherche était en France. Donc je me suis dit que pour réussir dans ce poste là, il va falloir que j'établisse mes contacts en France. Ce qui faisait que j'ai essayé de me souvenir de mon français et j'ai fait dès le départ mes courriers en français. Aujourd'hui quand je les relis, ça me fait rire, parce que c'était difficile, difficile ! »*[800]

Considérant que son environnement nord-américain « *ne faisait pas un effort particulier pour se faire comprendre à Paris »*[801], il se distingue en établissant des liens plus étroits avec le siège et en français :

> *« Et quand je voyais mes collègues, je comprenais qu'il n'y avait pas cet effort particulier pour se faire comprendre. Le fait que, peut-être dès le départ, j'avais pris ce contact avec, avec le système ici* [à Paris]*, faisait qu'on commençait un peu à me connaître ici, je faisais fréquemment des voyages. »*[802]

E 08 émet donc des signaux d'allégeance à la culture d'entreprise. Il s'agit d'une stratégie de rupture avec les pratiques antérieures de la filiale. Il se particularise par son comportement pro-actif en faveur d'un développement de contacts avec la société mère et le tout en français. Son activation des réseaux auprès du siège le fera rapidement repérer par la hiérarchie :

> *« Monsieur James*[803] *venait un jour au Canada. Monsieur James est le Directeur. Bon, comme il assiste aux réunions P.B.*[804]*, ce sont les grandes réunions avec notre P.D.G. régulièrement en filiale. A côté, il m'a contacté un jour pour me connaître, pour me parler. »*[805]

Nous n'aurons pas connaissance de la teneur de l'entretien, mais nous constatons donc que tous les trois (E 34, E 18 et E 08) ont mis en place des stratégies volontaristes d'être remarqués par les « décideurs », parfois au plus haut niveau, c'est-à-dire celui du comité D.R.H. mondial. Les deux premiers exprimant très clairement leur volonté de « bouger », le dernier en se distinguant par une transformation significative de la forme des rapports entre la nouvelle filiale nord-américaine et le siège.

Entre autres facteurs, la désignation de l'expatrié est donc la résultante d'une révélation de sa volonté de mobilité par formulation explicite lors des entretiens de

---

l'intérieur, les dirigeants de cette filiale avaient déjà comme habitude d'agir complètement indépendamment du siège. Donc, s'il fallait embaucher des gens, ça se faisait sans consultation avec le siège. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, la filiale est beaucoup plus intégrée dans le réseau. »

[800] E 08, p. 14.
[801] *Ibid.*
[802] *Ibid.*
[803] Vice-président du groupe en charge de la Direction générale des ressources humaines.
[804] Du nom du P.D.G., Peire BORN.

développement ou bien par des comportements discriminants lors de l'activation des réseaux avec lesquels le cadre est en relation.

c) L'annonce de la proposition

La proposition d'expatriation intervient généralement après une période de deux à trois ans d'activité. Elle est transmise par le responsable opérationnel direct, mais les termes en sont sibyllins. E 18, directeur de ressources humaines expatrié, explique :

> *« J'arrive chez Fin-Amor en juillet 1998. Presque deux ans après que je sois arrivé, j'ai été contacté en avril ou mai 2000. Mon directeur pays m'a demandé de passer à son bureau* [...] *il m'a annoncé :* " Monsieur X va t'appeler parce qu'il a un job pour toi, en France "*. Je lui ai demandé :* " Est-ce que vous pouvez me dire de quel type de job il s'agit ? " - " Non je ne peux pas, il faut que vous l'appeliez, voilà*. " »*[806]

E 23, Espagnol expatrié à Paris, témoigne dans le même sens :

> *« Mon directeur technique, il m'appelle un jour, et il me dit :* " Viens dans mon bureau et écoute, on a besoin d'une personne à Paris pour un projet de logistique internationale et nous avons pensé à toi. Réfléchis, mais on te propose d'aller à Paris le mois suivant, le plus tôt possible... "»[807]

E 08, Danois en poste au Canada, avait été embauché immédiatement après le rachat de l'agent local et la transformation en filiale majoritaire par Fin-Amor. Il est convoqué, peu de temps après avoir rencontré, en filiale, le Vice-président du groupe en charge de la Direction générale des ressources humaines, par le responsable de l'opération d'implantation en Amérique du Nord :

> *« On m'appelait pour voir le chef de l'implantation, Monsieur CLAMENC à Toronto et c'était une rencontre assez brève. Il me dit* : " Vous avez bien fait ici, d'ailleurs trop bien, parce que maintenant vous allez travailler à Paris ! " *C'était assez sec, c'était comme ça.* [808] *»*

Ainsi, la plupart des annonces de future expatriation sont laconiques et surprennent généralement les interlocuteurs.

---

[805] E 08, p. 16.
[806] E 18, p. 19.
[807] E 23, p. 11.
[808] E 08, p. 17.

(1) Fulgurance et surprise

Pour le futur expatrié, l'annonce de la proposition est soudaine et inattendue. E 23 se souvient :

> *« Pour l'entretien annuel, j'avais eu vraiment un entretien très rapide avec les ressources humaines, pour la forme, sans intérêt ! On m'a demandé si j'étais contente. J'ai dit que j'étais très contente. Mais on n'a pas parlé de l'avenir, rien de tout cela. On n'a pas parlé d'aller à l'étranger, de ma carrière. Ce qui fait que la proposition pour Paris m'est tombée du ciel ! Mais à ce moment là, je n'avais aucune envie de bouger, aucune ! »*[809]

Le deuxième niveau d'échanges peut se faire par téléphone avec le D.R.H. responsable du futur poste dans la zone cible. Mais les propos restent succincts, ainsi qu'en témoigne E 18 :

> *« Alors vous êtes choqué, vous êtes dans l'entreprise depuis deux ans, et l'information est lâchée comme ça. Alors j'ai appelé la personne qui est aujourd'hui mon responsable des ressources humaines :* " Mon patron m'a demandé de vous appeler - Oui, j'ai un travail pour vous, voilà, c'est sur la zone X. Êtes-vous intéressé ? - Oui OK, je suis intéressé. " »[810]

De même, E 27, cadre bulgare en poste en Bulgarie, se voit proposer un poste à l'étranger alors qu'il est en train de s'investir dans de tout autre projet :

> *« Une semaine avant mon mariage, j'étais déjà en vacances, le Directeur de zone m'appelle. Il a essayé de parler avec moi, mais il ne m'a pas dit qu'il veut me proposer un poste en France. Mais il m'a demandé de parler avec mon directeur d'usine qui était déjà au courant de la situation. Donc, je suis revenu à l'usine, j'ai eu un entretien avec mon directeur d'usine et là il m'a dit :* " Voilà, vous avez un poste à l'étranger !" »[811]

Également sans autre forme de préparation, E 37, Britannique détaché à Prague, apprend sa nomination « *sans préavis* » :

> *« Ma proposition de poste en France, c'est le patron de division qui me l'a annoncée sur la route de l'aéroport, lors d'une visite. Le patron pays n'était pas au courant. »*[812]

E 25, cadre costaricain en poste depuis trois ans, apprend la nouvelle, lors de la venue d'une délégation du siège en filiale entre deux visites de terrain :

> *« Il y avait une délégation du siège des gens du merchandising, le directeur de zone, le directeur marketing, le patron d'affaire. On était en visite de terrain, en voiture. Oui, le directeur marketing, il voulait faire un " arrêt café ". Je conduisais, je suis parti avec ma voiture. Donc, on a fait un " arrêt café ". C'est à ce moment qu'il me l'a dit.* [...]

---

[809] E 23, pp. 11-12.
[810] E 18, p. 19.
[811] E 27, p. 18.
[812] E 37, p. 6.

Il voulait me parler personnellement avant de le faire officiellement, quoi ! Pour savoir si ça me plairait ou non. »[813]

Le moment de l'annonce l'a fortement marqué, et il se souvient précisément de la façon dont les choses se sont passées :

> *« On était plusieurs voitures. Mais on était les seuls dans la voiture à ce moment là. Je vous dis ça parce que normalement, on est avec quelqu'un mais… C'était nous seuls. On était tout seul. Avant de rentrer dans la voiture et de chercher un autre magasin, il me dit :*
> " Ah ! Écoutez. Est-ce qu'on peut passer à un café ". *Et c'est à ce moment qu'il me l'a dit. »*[814]

En quelques questions, dans un territoire neutre, en tête-à-tête, le directeur marketing vérifie que le futur expatrié n'est pas hostile à la proposition d'expatriation :

> *« Il m'a dit concrètement qu'il voulait me parler d'une chose, me proposer une chose qui peut être intéressante pour moi. Donc, il voudrait savoir, si je voudrais venir travailler à la zone* " America Latina " *à Paris avec l'équipe de la zone.* [...] *Si j'étais disponible ? Si j'avais pensé de changer de vie ou non ? Si ça ira bien ou non ? Si ça me demandait beaucoup de choses personnelles ou non ? J'ai besoin de combien de temps pour me décider avant qu'il rentre donner la réponse toute officielle. Il me faisait là la demande officielle, mais pas trop quand même… »*[815]

Malgré l'étonnement, E 25 donne sa réponse dans l'instant :

> *« Ça a été très court. J'ai été très surpris la première fois, mais je lui ai dit oui, car je n'avais pas besoin de consulter personne. »*[816]

L'ensemble de ces réactions montre la surprise des futurs expatriés à l'annonce de la proposition d'expatriation.

(2) Des choix inattendus

Les propositions d'expatriation sont non seulement perçues comme inopinées, mais, souvent, la destination ou la fonction ne correspondent pas à ce que le futur expatrié avait imaginé. Un expatrié raconte :

> *« Lors des entretiens, avant, les entretiens annuels, ils m'avaient demandé si je voulais partir à l'étranger, j'avais dit* " oui "*, mais je ne pensais pas que cela allait arriver, je n'avais pas réfléchi. Il n'y a que quatre expatriés argentins dans le monde pour Fin-Amor. En plus, je ne pensais pas forcément faire une expérience en France. Je pouvais continuer dans d'autres divisions au marketing international, par exemple. Mais le chef colombien m'a dit qu'il n'y avait pas d'espoir de progression pour moi en Argentine. Il faudrait que je voie ailleurs.*

---

[813] E 25, p. 23.
[814] *Ibid.* p. 24.
[815] *Ibid*.
[816] *Ibid*.

> *En même temps, ils avaient besoin de moi à Paris pour connaître mieux le marché argentin. »*[817]

E 24 est cadre roumain avec huit ans d'expérience dans la filiale roumaine. Il y a fait ses preuves, mais les directeurs en provenance de Paris se succèdent sans s'intéresser à son cas. Enfermé dans une routine, il décide de quitter Fin-Amor. Il en informe sa Direction des ressources humaines qui immédiatement réagit. Il est convoqué par le directeur de la filiale qui lui demande d'expliquer les motivations de son départ. Il explique qu'il est à un tournant de sa vie, que son métier devient ennuyeux, que sa femme attend un enfant. Il pense que la société pharmaceutique allemande dans laquelle il vient de trouver un nouvel emploi lui réserve de plus belles perspectives. Pour le retenir et pendant son préavis, on lui propose alors de s'occuper, à sa grande surprise, de lobbying auprès d'instances gouvernementales roumaines qui prévoient de nouveaux textes de loi en matière de fiscalité industrielle. Après quelques essais, il se déclare incompétent, car il n'a pas une formation de juriste, mais de financier. Entre-temps, la Direction des carrières internationales s'est intéressée à son cas. Le responsable de zone, D.R.H.I., le rencontre lors d'une visite en filiale. Il argumente à nouveau. Sa décision est prise. On lui demande alors de venir à Paris pour terminer un projet d'informatisation financière au niveau de la filiale. Il s'y rend pour quelques jours, il est à nouveau sollicité. C'est le contrôleur de gestion de la zone qui lui fait l'annonce suivante :

> *«* [...] " Écoutez, j'ai peut-être une proposition qui peut vous intéresser. Parce que là vous êtes vraiment passionné par l'installation du nouveau programme TOPI[818]. Donc qu'est-ce que ça ferait si vous travailliez dans une cellule qui installe les TOPI au niveau international, en tant qu'expert du module financier ? Ça va vous permettre de vous donner une ouverture internationale. En plus, ça va vous permettre de travailler avec différentes filiales. " *C'était ici, c'était à Paris justement. Et moi, je me suis dit :* " Pourquoi pas ? " *»*[819]

Dans le cas d'E 24, on remarque l'intervention de la Direction des carrières internationales pour récupérer un candidat à l'expatriation qui n'a pas été repéré dans les procédures traditionnelles. Il faut que le cadre avec une longue expérience démissionne pour qu'on décide de lui faire une proposition de promotion à l'international. « Oublié » par ses supérieurs hiérarchiques directs, il est « reconquis » par la Direction des carrières internationales qui est à l'origine

---

[817] E 35, p. 5.
[818] Nom transformé d'un programme informatique de gestion.
[819] E 24, p. 13.

d'une nouvelle proposition de l'organisation. Cette proposition est considérée comme imprévue par le cadre lui-même, mais convenable. Elle le fera revenir sur sa décision de démission.

E 21 n'a pas les trois ans d'expérience généralement requis chez Fin-Amor[820] pour se voir proposer un poste à l'étranger. En revanche, nous l'avons vu, elle a une biographie à l'étranger considérable et atypique. En outre, elle pratique couramment des langues « *peu communes* » (russe et slovaque). Initialement recrutée pour un poste dans sa patrie d'origine, ce qui est conforme aux pratiques habituelles de Fin-Amor, les conditions économiques défavorables ne lui permettront pas de travailler en Slovaquie, car tous les projets de Fin-Amor sont alors abandonnés sur cette zone. Les ressources humaines souhaiteront conserver ce potentiel dans l'organisation et lui proposeront en quinze jours, tout d'abord un poste en Belgique, puis en Russie qui était alors en pleine expansion. E 21 explique :

> *« Ce que je savais sur la proposition russe, c'était qu'ils étaient en train de faire un service marketing autonome. Ils m'ont dit :* " Pour vous, ça sera votre premier job et ça sera intéressant, si cela vous intéresse, on va vous organiser des entretiens avec le patron pays de Russie et le directeur marketing. " *Alors j'ai dit :* " Oui ! " » [821]

Pour E 21, qui après un stage de six mois débute réellement sa carrière chez Fin-Amor, les propositions à l'international changeantes, multiples et erratiques sont inattendues et surprenantes. Elle ne décryptera les raisons de ces décisions que lorsque les éléments seront en concordance avec sa propre grille logique et ses propres représentations :

> *« Pour la Belgique, il y avait une proposition qui était très, très vague, qui n'était absolument pas définie. Et il y avait une autre proposition qui était de partir en Russie*. [...] *Ils avaient besoin, ils ont besoin d'avoir des gens qui ont la culture de chez Fin-Amor d'ici et de chef produit.*[822] *»*

Ainsi la proposition *« belge* » demeure à ses yeux floue, alors que la russe, sans plus d'information, lui semble cohérente. Bien que récemment recrutée, elle pense correspondre au profil d'une salariée incarnant la culture de Fin-Amor.

---

[820] *Cf.* II, B, § 1, a, 1,a : Expériences familiale et académique à l'étranger.
[821] E 21, p. 8.
[822] *Ibid.*

Dans tous les cas présentés, nous constatons donc une divergence entre les propositions faites par l'organisation et les aspirations ou les représentations initiales des futurs expatriés. En revanche et du fait de notre population étudiée[823], tous accepteront les affectations.

d) La négociation

Une fois que le cadre est au courant de la possibilité de son transfert à l'étranger, débute une série de pourparlers et d'échanges entre l'intéressé lui-même et ses interlocuteurs au sein de l'entreprise, mais aussi avec ses proches.

(1) Des entretiens successifs

Lors du premier entretien suivant l'annonce de l'offre, le cadre devra prendre immédiatement position. Il devra confirmer qu'il est intéressé, sans avoir connaissance d'autres éléments. E 27 témoigne :

> *« Les enjeux, les objectifs : non, non, non. C'est pas comme ça chez nous. Alors, le premier entretien, c'est pas la décision, vous devrez dire si vous êtes intéressé : oui ou non. Alors, moi, quand j'ai dit que je suis intéressé, après, la démarche a été la suivante : ils m'ont demandé tout de suite de venir à Paris. Ils m'ont expliqué la responsabilité et la charge de travail à faire, ils m'ont fait le parcours avec différentes personnes. »* [824]

Parfois, les entretiens suivants lui permettront de mieux connaître les enjeux et les objectifs professionnels qui lui sont assignés.

> *«* [Les entretiens] *c'était un peu concentré, mais pour me donner une image de la vraie responsabilité. Parce que ce jour-là, ils m'ont donné un message très clair :* " Dans votre poste, vous serez responsable de faire ça et si, au cas où vous ne faites pas bien votre boulot… " *Ils m'ont bien expliqué quels pourront être les résultats d'un travail pas bien fait. Alors, pour moi c'était clair ! »*[825]

Mais l'expatrié sait que la décision finale ne dépend pas que de lui. Il comprend qu'il est, lors de ces entretiens également, en période d'évaluation croisée. Afin de valider ou d'infirmer la proposition de poste, le cadre rencontrera ainsi plusieurs interlocuteurs (D.R.H., responsable de division, d'entité, de pays, supérieur opérationnel direct…) lors d'entretiens au siège ou lors de réunions internationales, dans son pays d'activité. E18, en provenance du Chili, déclare :

---

[823] Aucun expatrié ayant démissionné ne fait partie de notre population. Ceci représente une limite à notre investigation, mais qui est strictement contingente aux conditions d'accès au terrain.
[824] E 27, p. 19.
[825] *Ibid.*

> *« Je suis donc venu. J'ai fait les entretiens. Je suppose qu'ils se sont bien passés. De septembre à novembre, j'ai attendu et en novembre on m'a informé que j'étais accepté. »*[826]

E 24, venant de Roumanie, témoigne :

> *« J'ai parlé tout d'abord avec le responsable de la zone de compétence et avec mon futur responsable opérationnel avec qui j'étais amené à travailler. Et après, j'ai discuté avec le chef de Direction d'organisation et méthodes, qui supervise TOPI*[827] [...] *Et c'est là où j'ai commencé, déjà un peu, à donner ma perception des choses. J'ai dit :* " Donc, OK, moi ça m'intéresse. Oui, oui, c'est intéressant. Ça m'intéresse l'international, bien sûr. TOPI, ça m'intéresse, les problèmes informatiques, oui, ça m'intéresse beaucoup. Par contre, il y a aussi des questions de salaire " [...] »[828]

E 24 aura eu l'opportunité d'échanger avec les personnes qui seront ses futurs interlocuteurs dans son nouveau travail et il y confirmera son intérêt initial.

(a) L'absence de documents écrits

Un des entretiens porte plus spécifiquement sur les conditions du contrat d'expatriation. Préparées par le conseiller expatriation à Paris, les conditions sont transmises soit au D.R.H. en charge du futur expatrié, soit au responsable opérationnel qui est chargé de lui en annoncer les termes et éventuellement de renégocier les parties litigieuses. Tout ceci se fait lors d'un entretien en tête-à-tête, oralement. E 18 relate :

> *« En janvier, j'étais à New York, j'ai rencontré mon mentor. Qui était là également et qui m'a indiqué verbalement les conditions de mon expatriation. J'ai été choqué, parce que tout ceci était fait verbalement. Il n'y avait rien d'écrit, absolument rien, aucune confirmation. J'avais déjà engagé mon successeur, et je n'avais rien en mains sur mes conditions. J'avais des paroles, mais je n'avais rien en main. Aucun papier, aucune confirmation. J'ai pris des notes*[829] *et je les ai conservées d'ailleurs comme un souvenir. C'est un petit morceau de papier que j'ai gardé. »*[830]

Aucun document n'est prévu pour être remis à l'expatrié afin qu'il puisse réfléchir à tête reposée. E 18 poursuit :

> *« C'est vraiment incroyable, incroyable. Voici ce que j'ai eu l'occasion d'écrire lorsque l'on m'a proposé le travail, mes conditions. Cela concerne mon salaire, mes avantages, mon allocation de logement, etc.. Quelqu'un me parlait, me dictait et moi j'écrivais. En face de moi ! »*[831]

---

[826] E 18, p.19.
[827] Nom transformé d'un programme informatique de gestion.
[828] E 24, p. 14.
[829] Annexe n°2 : DA E 18-1.
[830] E 18, p. 22.
[831] *Ibid.*

L'interlocuteur, qui lui fait la proposition, tient dans sa main un imprimé[832] sur lequel sont inscrites succinctement les conditions. E 18 réussira à en obtenir un fragment :

> *« J'ai été suffisamment fin pour déchirer une partie de sa feuille, je lui ai demandé :* " Puis-je avoir cette partie s'il vous plaît ? " – " Oui bien sûr *". Et il déchira le papier*[833] *et il me le tendit. »*[834]

Pour sa part, E 24 acceptera de partir à l'étranger à la condition que sa femme, qui elle aussi travaille chez Fin-Amor dans son pays d'origine et à qui Fin-Amor n'a pas proposé de contrat d'expatriation, soit aidée dans sa recherche d'emploi, une fois arrivée en France. Pour cette clause particulière, E 24 n'aura qu'une assurance verbale :

> *« Le D.R.H. international m'a dit :* " Écoutez oui, on va essayer de le faire… On va essayer de vous aider là-dessus. On ne sait pas si ce sera dans le cadre de Fin-Amor, mais on va essayer de vous aider. Au moins, pour arranger des choses administratives[835]. Mais on ne peut rien vous signer, mais on s'engage ". [...] *J'ai accepté ça. Et effectivement, Fin-Amor a tenu la promesse ! »*[836]

Pour se décider, le futur expatrié n'a que des informations parcellaires. Mais ce qu'il considère comme essentiel est connu. E 24 rapporte :

> *« Je connaissais mon salaire parce que je l'ai négocié, mais rien d'écrit. Je connaissais la mission et j'avais une promesse de la part de Fin-Amor, de l'aide vis-à-vis de ma femme. »*[837]

On remarque donc qu'E 24 engage sa famille (au moment de la prise de décision, sa femme est enceinte), sur la base d'un entretien, sans plus de formalités.

(b) Le niveau d'information pour se décider

En ce qui concerne le nouveau poste, le niveau d'information est très variable. Certains ont la possibilité de prendre contact avec leur futur responsable hiérarchique ou même avec la personne qu'ils remplaceront, mais l'obligation de réserve et de prudence est majoritairement la règle. E 18 raconte :

> *« Alors, quand ils m'ont dit que j'allais prendre la place de Monsieur TEYJAT, bien sûr ils m'ont demandé de tenir ça en secret. M. TEYJAT a décidé de prendre sa retraite. Et il me propose de prendre son poste, moi, je connaissais déjà ce monsieur ainsi que*

---

[832] Annexe n° 3 : DA E 18-2 (extrait).
[833] Annexe n° 3 : DA E 18-2.
[834] E 18, p. 22.
[835] Par exemple : le permis de travail pour des ressortissants hors U.E.
[836] E 24, p. 15.
[837] *Ibid.* p. 18.

son poste. Je savais ce qu'ils me proposaient. Ensuite, j'ai eu contact avec M. TEYJAT trois à quatre fois par jour. »[838]

En revanche, sur les conditions générales, l'expatrié ne dispose d'aucune offre officielle (écrite par exemple) permettant d'avoir des éléments objectifs pour asseoir sa décision et lui permettre de négocier ou de le rassurer sur son avenir. La confirmation officielle de la part de l'organisation ne peut survenir que beaucoup plus tard, à la demande expresse et répétée de l'expatrié. Ainsi E18 précise :

> *« Puis daté du 12 janvier, mais je ne l'ai pas eu en janvier je l'ai eu bien après, j'ai dû l'avoir en février, j'ai enfin eu l'offre écrite. Mais pour avoir ce papier, j'ai dû faire beaucoup d'appels téléphoniques à Paris. C'était horrible, horrible, horrible. Mais avec le second papier*[839]*, c'était la première fois où on me disait exactement combien j'allais être payé, les conditions, etc. Mais j'avais déjà accepté le travail. J'avais déjà engagé mon successeur, j'attendais mon visa, pour qu'il soit approuvé et je ne savais toujours pas combien j'allais faire d'argent. Donc je n'avais aucune option pour accepter ou ne pas accepter. Je n'avais jamais fait le calcul de la différence entre Santiago et Paris. Parce que je ne voulais pas être déçu. »*[840]

De même pour E 23, qui après plusieurs mois d'activité dans son nouveau poste, indique :

> *« Par exemple, j'ai dû, pour avoir mon contrat, il m'a fallu aller voir le directeur technique* [Elle lui dit] : " Je n'ai rien par écrit ! Soit tu appelles Malakoff[841] et ils me font mes papiers, soit demain je pars ! Parce que j'en ai marre, ça fait deux mois que je suis en France, et je n'ai pas un seul truc par écrit !" *Ils ont mis trois mois... C'est énorme ! »*[842]

Dans cette phase de négociation, le futur expatrié tente de croiser les informations qu'il reçoit de ses supérieurs hiérarchiques avec celles qu'il obtient par ses propres démarches. E 24 se souvient des informations sur les conditions de vie locale qu'on lui avait annoncées :

> *« Finalement, ça s'est avéré pas tout à fait exact. Moi, je me suis renseigné sur la location de l'appartement à Paris. J'ai demandé à des amis et à des gens justement de mobilité l'internationale… »*[843]

En matière de logement, par exemple, fort des nouvelles informations que le futur expatrié a obtenues, il revient négocier son salaire et obtenir des clauses plus favorables. E 24 explique à son supérieur hiérarchique :

---

[838] E 27, p. 18.
[839] DA E 18-3.
[840] E 18, p. 20.
[841] Siège de Fin-Amor.
[842] E 23, p. 16.
[843] E 24, p. 18.

> *« Écoutez, en plus de mon salaire, il faut me compenser du fait que je loue un appartement* [plus cher que prévu]. *Ce qui s'est fait. J'ai obtenu une aide, à côté de mon salaire. C'était une négociation à part. J'ai négocié avec M. Visitation*[844] *et avec M. Nizonne*[845] *pour l'appartement et pour le salaire… et pour ma femme aussi. »*[846]

Pour les conditions de sécurité sociale, de retraite complémentaire, d'assurance-vie, les informations sont données oralement lors de l'entretien avec le conseiller expatriation. Elles sont transmises en même temps qu'une masse d'informations. Le futur expatrié ne prend pas le temps de les vérifier ou de les discuter. E 24 mentionne :

> *« Je ne me suis pas très bien renseigné là-dessus* [...]. *Cette information, je ne l'ai pas vérifiée. Il faut que je me penche là-dessus. Est-ce qu'il faut ouvrir une assurance supplémentaire, complémentaire, assurance-vie ou assurance retraite ? En fait, je faisais confiance. »*[847]

Parfois, le manque d'information a des conséquences graves. Un expatrié, alors qu'il avait accepté son affectation sans plus de détail, relate *a posteriori* ses « péripéties » :

> *« Voilà, on m'a proposé le Brésil, j'ai dit* " Oui, je pars au Brésil ". *J'ai dit* " Bon, très bien ". *Il m'a dit* " Oui ". S*implement, ça, c'est que je sais. On m'a dit que je partais très bientôt. Mais je sais pas dans quelles conditions, je sais pas… Puis moi, je vais me marier et puis bon*. […] *C'est catastrophique : On s'est fichu de moi. J'ai un contrat qui me défavorise. Je suis arrivé là-bas, rien n'était fait. J'avais pas d'appartement, rien. J'ai été à l'hôtel, il a fallu que je me débrouille moi-même, tout seul. Enfin bon, bref, on m'avait dit :* " Votre femme, on va lui proposer quelque chose. " *Sauf qu'ils ont oublié qu'il y en avait un qui travaillait à Rio, l'autre à Porto Alegre, donc c'est n'importe quoi. »*[848]

Dans cet exemple, on décerne bien le fait que le futur expatrié n'a pas toutes les informations en main pour décider des meilleurs choix possibles. Les conditions du contrat n'ont pas été suffisamment négociées au préalable et E 08 découvrira sur place que certes, on aidera sa femme à trouver un travail dans le même pays, mais basé à 1.200 km du sien.

(2) La négociation au sein de sa famille

Le cadre nouvellement désigné pour l'expatriation informera en premier lieu son conjoint, puis ses enfants de la « possibilité de promotion de carrière ». E 08 se

---

[844] D.R.H. responsable de la zone.
[845] Son futur supérieur hiérarchique.
[846] E 24, p. 18.
[847] E 24, p. 19.

souvient :

> *« Le soir, je rentrais et j'ai dit à Francesa* : " Écoute, on va probablement encore déménager pour travailler en France ". *Alors la surprise a été assez grande et… Les enfants n'étaient pas du tout d'accord avec… avec cette perspective. Bon, mais, on laissait entendre aussi qu'il n'y avait pas vraiment beaucoup de négociation. Voilà c'était comme ça, on avait décidé. Moi, E 08*[849] *à Paris, c'était important ! »*[850]

(a) Avec le conjoint

Un conjoint témoigne de sa première réaction :

> *« En fait pour moi, ce fut le silence… Pour moi, ça m'était égal, parce qu'à l'époque j'étais déjà enceinte. Donc,* [...] *j'ai eu vraiment une distance par rapport à tous les changements. Quelqu'un m'annonçait que la guerre va commencer dans deux jours, je crois que je serais restée zen. »*[851]

Puis à la réflexion, sa position évolue :

> *« L'expatriation, ça apporte quand même beaucoup de richesses au niveau de la culture, de la langue. Donc peut-être que ça me stimulerait à apprendre encore une langue de plus. J'ai dit :* " Ok, on déménage ! " »[852]

Son mari confirme ses propos, il considère qu'il n'y avait aucune ambiguïté pour sa femme :

> *« Il n'y avait pas d'état d'âme. D'ailleurs, c'est une personne qui aime bouger. Elle m'a prévenu avant de se marier, elle m'a dit :* " Écoute, moi, je suis une personne pas possible, parce que je veux changer tout le temps. Donc, si on change pas, moi je change tous les meubles dans l'appartement " [...]. *Ce qui effectivement s'est produit déjà depuis qu'on est arrivé à Paris. Déjà deux ans, et elle a déjà changé la disposition des meubles. Donc, elle aime bien le changement. Donc de ce point de vue, il n'y avait pas de problème, pour elle non plus… »*[853]

La nouvelle d'une possibilité d'expatriation suscite au sein du couple de nombreuses questions. Le couple entame alors une réflexion qui durera un mois. E 28 explique :

> *« On s'est mis une liste sur le frigo. On y mettait toutes les questions qui passaient par la tête le matin au petit déjeuner, au dîner, et le soir assis à table, on réfléchissait. »*[854]

---

[848] E 02, p. 19.
[849] E 08 cite son nom de famille.
[850] E 08, p. 17.
[851] E 28, p. 16.
[852] *Ibid.* p. 16.
[853] E 24, p. 17.
[854] E 28, p. 17.

La question relative à la carrière du conjoint fut la première et conçue comme la plus cruciale (nous y consacrerons un paragraphe particulier). Le couple recense alors de nombreuses interrogations :

> *« C'était plein de questions : notre assurance en Roumanie ? Déjà, il y avait plein de questions concernant le bébé. Où est-ce que je vais accoucher ? Si je déménage maintenant, ou bien si c'est après ? Qu'est-ce qu'on fera de notre appartement ? Qu'est-ce qu'on fera de notre voiture ? Est-ce qu'on peut la prendre ou pas ? Je ne me rappelle plus, il y en avait tellement ! »*[855]

Pour chaque thème dépendant du « *bon vouloir* » de l'entreprise, le mari téléphonera et posera successivement ses questions en France, soit auprès de son interlocuteur à la Direction des carrières internationales, soit auprès de son futur supérieur hiérarchique. Un conjoint se souvient :

> *« Il appelait tout de suite ! Il a appelé quelqu'un des carrières internationales, en France. En fait, il n'y avait pas de questions qui restaient sans réponses. On était vraiment très aidés. »*[856]

Il n'y eut jamais aucune discussion entre l'entreprise et le couple réuni ou bien directement avec le conjoint. L'interlocuteur fut uniquement le futur expatrié. E 28 raconte :

> *« Ça me posait pas de problème. En fait, c'était la négociation entre lui et la société. Enfin, moi je savais que c'est pas l'expatriation pour moi, c'est pour lui. Mais, enfin, il y avait une question qui me concernait en priorité : c'était est-ce que je peux travailler en France ? »*[857]

Après avoir « négocié » avec le conjoint, la question de la famille proche et des amis influera peu dans la décision.

(b) Avec la famille proche et les amis.

La question de la famille proche est vite éludée :

> *« Je crois que ça c'était un point pas tellement important puisque nous, on habitait déjà à Bucarest. On était très éloigné de nos familles puisque si je dis en France qu'on est éloigné de trois cents ou quatre cents kilomètres, ça ne fait pas beaucoup. Mais en Roumanie avec le trajet. Il n'y a pas d'autoroutes, donc c'est vraiment loin. Ça ne me posait aucun problème. »*[858]

Celle relative aux amis proches est de même rapidement évacuée:

> *« Je n'étais pas originaire de Bucarest. J'habitais avant à Satu Mare à la frontière Ouest. J'avais beaucoup d'amis. J'ai déménagé à Bucarest, sans connaître personne pratiquement, et au bout de quelques années, j'avais des amis. Donc, je me suis dit :* " Je vais me

---

[855] *Ibid.* pp. 19-20.
[856] *Ibid.* p. 22.
[857] *Ibid.* p. 21.
[858] E 28, p. 17.

> déplacer encore quelques kilomètres plus loin. Ca me prendra du temps, mais je trouverai toujours des gens avec qui j'aurais des liens un peu plus étroits qu'avec les autres *". Ça ne me posait pas de problèmes. »*[859]

En revanche, le couple fait appel à son réseau d'amis pour obtenir des informations sur le coût de la vie en France :

> *« Il y avait aussi une question importante. La question du salaire de mon mari, puisque, on* [la Direction des carrières internationales] *nous a donné la correspondance des revenus… Mais, comme on n'a jamais vécu là-bas, on voulait vraiment connaître le coût de la vie. On a appelé des amis, un couple qui avait habité en France quelques années et ils sont retournés en Roumanie. On a discuté avec eux pour qu'ils nous disent un peu comment ça se passe, pour le niveau de vie, pour avoir des informations un peu plus précises. »*[860]

Sur la base des nouvelles informations transmises, le cadre renégociera plus favorablement le salaire proposé initialement :

> *« A partir de ça, ils ont dû nous faire de nouvelles propositions. Oui. Je dirais, c'était plus la première proposition ! »*[861]

E 25, cadre célibataire costaricain, est en poste au Mexique. Il se voit proposer un poste à Paris. Dans son cas, il n'y aura également aucune négociation avec la famille :

> *« Je n'avais pas besoin de consulter personne. Parce que ça fait des années que je ne m'entends plus avec ma famille. Donc, moi à Mexico ou ici* [Paris], *c'est plus loin, mais pour moi personnellement c'était presque le même. Et, je n'avais pas un lien amoureux à l'époque. Donc, quelqu'un que je devais consulter, ou lui demander :* " Qu'est-ce que tu penses ? " *Donc, j'ai réfléchi avec moi-même ! »*[862]

La plupart des cadres et des conjoints rencontrés semblent ne pas avoir consulté ni leur famille, ni leurs amis pour prendre la décision de s'expatrier. Ces réseaux sociaux sont uniquement mobilisés pour obtenir de l'information sur le pays qu'ils considèreront plus fiable que celle fournie par Fin-Amor. L'anticipation de la nécessité de reconstituer un nouveau réseau de relations sociales n'entrave pas la décision d'expatriation.

e) Le voyage de reconnaissance

Très souvent, Fin-Amor propose un voyage de reconnaissance au futur expatrié et à son conjoint. E 05 expatrié, responsable marketing, relate :

---

[859] E 28, p. 17.
[860] E 18, p. 20.
[861] *Ibid.* p. 20.
[862] E 25, p. 25

> *« On a fait ce voyage en reconnaissance à* [...] *Rio avec ma femme. On a été logé dans un hôtel. Premier jour, visite de la ville, deuxième jour, je suis allé voir mon prédécesseur en affaire qui m'a présenté le pays, l'affaire, les problématiques du marché.* [...] *Troisième jour, on a visité un peu des maisons et on a passé encore du temps dans la ville. En fait, c'était que trois ou quatre jours.»*[863]

Le second exemple illustre un projet d'expatriation qui sera abandonné à l'issue du voyage du « candidat ». E 05 est asiatique, mais il est culturellement européen. Il refusera de se rendre dans le pays proposé à la suite de problèmes dont il avait déjà fait l'expérience auparavant et qui se confirmeront à nouveau lors de la visite :

> *« Donc j'ai expliqué que, en fait, je suis physiquement asiatique, mais je ne parle pas la langue et culturellement, dans ma vie avant, ça ma posé des problèmes avec des Asiatiques. Parce que, souvent* [...] *ils m'ont parlé en asiatique, en chinois ou en coréen. J'avais dit que je peux pas parler en chinois. Souvent, je pense qu'ils ont pensé que j'étais très arrogant, je voulais pas parler en chinois, donc j'avais, il y avait souvent une mauvaise sensation. Donc, alors j'ai dit* : " Georges, écoute, je suis prêt pour tout mais pas pour l'Asie. "*»*[864]

Dans ce cas, le voyage sur place permet à l'expatrié de confirmer que la destination envisagée est inconcevable pour lui.

Lorsqu'il s'agit d'une affectation en France, dans de nombreux cas, l'expatrié ne considère pas utile de venir pour un séjour de découverte à Paris. En effet, dans son travail précédent, il vient régulièrement pour affaire. Il connaît le siège, les lieux, les collaborateurs et même l'hôtel où il séjournera les premiers temps. Ainsi E 18 précise :

> *« Je n'avais pas besoin d'un voyage de reconnaissance à Paris car j'étais venu de nombreuses fois. Les trois premiers mois, j'avais un appartement de société. Lorsque je suis arrivé à Paris. Il n'était donc pas nécessaire que je vienne à Paris pour trouver un appartement. J'ai donc attendu jusqu'à ce que j'obtienne mon visa, j'ai obtenu mon visa et je suis venu à Paris. »*[865]

De même pour E 22 qui est un cadre supérieur confirmé avec 20 ans d'ancienneté :

> *« Pendant les dix ans que j'ai travaillé pour la FIDEUS*[866]*, je venais régulièrement à Paris pour les réunions, deux à quatre fois par an, et c'était à Malakoff. Je n'ai donc pas fait de voyage de reconnaissance. »*[867]

---

[863] E 05, p. 16.
[864] *Ibid.* p. 15.
[865] E 18, p. 20.
[866] Nom de la filiale canadienne.
[867] E 22, p. 4.

Enfin, la pression des affaires « escamote » souvent les procédures. E 25, expatrié pour la première fois dans sa carrière, raconte :

> *« Je n'ai pas fait de voyage de découverte. C'était parce que toutes les choses ont passé vite. Ce n'était pas parce que je n'avais pas droit au voyage de découverte. Le problème, c'est qu'ils avaient besoin de moi rapidement, ici. Donc, je suis même venu avant que les choses de formalités administratives se finissent, les visas, les permis de travail… »*[868]

Ainsi, la décision d'expatriation fut prise par les parties, sans voyage de reconnaissance.

Lorsqu'il ne s'agit pas d'une expatriation en France, à Paris, le voyage de reconnaissance est donc considéré comme indispensable pour les futurs expatriés. Il permet également de confirmer des incompatibilités.

f) Les contacts avec la Direction des carrières internationales

Que ce soit par téléphone ou lors de visites à Paris, les futurs expatriés prennent contact avec la Direction des carrières internationales pour mieux connaître les conditions matérielles du contrat d'expatriation. Certains ont clairement identifié leur interlocuteur et utilisent les services proposés. E 25, cadre costaricain en provenance du Mexique, raconte :

> *« Dans cette génération d'expatriés curieusement, à ce moment, nous étions des expatriés qui arrivaient de partout avec des cas différents. Donc, il y avait des Marocains, des Soviétiques, etc. Et c'est le responsable de la mobilité qui m'a dit :* " Si tu as besoin de quelque chose… "*. Si ce n'était pas lui, je pouvais parler à E 14*[869] *ou quelqu'un de son équipe. J'avais toujours des doutes. Et j'y allais tout le temps, je posais des questions, toujours, moi. J'étais toujours là en train de poser des questions. »*[870]

Cependant les relations ne sont pas toujours aisées avec les conseillers expatriations. Les sujets abordés étant complexes (couvertures sociales, fiscalité, assurances…), techniques et engageants, les défauts de communication entraînent des mé-compréhensions et des irritations. E 08 rapporte :

> *« Pour la rémunération, c'était très compliqué en fait. Quel serait le taux de change, quelle serait la rémunération en France ? Très compliqué, très compliqué et il y avait un modèle que M. Anseume*[871]

---

[868] E 25, p. 33.
[869] Conseiller expatriation.
[870] E 25, pp. 36-37.
[871] Conseiller expatriation.

a expliqué plusieurs fois. Je n'ai jamais compris ce qu'il faisait. De toute façon, à la fin de toutes explications, sortait un chiffre qui était inférieur à ce que j'attendais à chaque fois. »[872]

Il s'ensuit une série de quiproquos répertoriés dans la littérature en tant que « problème de communication interculturelle », chacune des parties fonctionnant et argumentant par rapport à son propre référent. E 08 poursuit sa demande de précision en matière de rémunération :

« Un jour, dans son bureau, je vois l'opération. Il allait très vite en expliquant en français. Il faisait un grand calcul et puis il y avait toujours une soustraction. A un moment donné, il y avait un chiffre qui changeait. Je lui demandais :

- " Qu'est ce que c'est ?
- Ah oui ça…Ah oui, ça c'est votre participation et votre intéressement.
- C'est quoi " *participation, intéressement*" ? (*Je ne savais pas*).
- Ah ! En France c'est comme ça ! Si vous êtes embauché, il y a ça…
- C'est insensé, ça veut dire quoi ?
- C'est une partie de votre salaire qui vous sera payé dans cinq ans, mais sans… Sans taxation !
- Vous plaisantez… Une partie de mon salaire qui me sera payé. Je ne serai plus là dans cinq ans. Je suis là pour deux ans. Qu'est ce que c'est ? Personne ne m'a jamais parlé de ça. "

Ah ! Il ne comprenait pas du tout, pour lui, c'était normal, il y avait toujours l'intéressement et la participation. Mais comment ça se fait qu'au Canada, on n'avait pas entendu parler de cela. [...] »[873]

Outre le problème de langue, on constate donc une incompréhension des systèmes fiscaux et sociaux du pays de destination. De plus, le conseiller expatriation ne semble pas disposer d'outil ou de méthode spécifique qui permette d'informer et de « traduire » ces informations complexes. Enfin, on remarquera que les réflexions du type « *Ici, c'est comme ça* », ne permettent pas de convaincre un cadre en manque d'information précise sur son futur salaire. Ainsi, la Direction des carrières internationales est un service qui a pour mission principale de renseigner les futurs expatriés sur leurs conditions matérielles. Elle traite de nombreux cas et a affaire à de nombreuses nationalités. Sur des sujets aussi délicats que la rémunération, elle n'échappe pas toujours aux écueils des modèles communicationnels qui s'affrontent. L'expatrié E 08 témoigne :

« Après, j'avais une certaine réputation, après, comme Canadien exigeant. [...] *Il y a eu un échange de lettres et puis finalement, on a décidé de m'ajouter l'intéressement à l'investissement à la fin. Là j'étais d'accord. Mais à chaque fois, il faut se battre avec M. Anseume, parce que M. Anseume ne comprend pas beaucoup de choses en ce qui concerne la gestion des contrats dans la filiale*

---

[872] E 08, p. 35.
[873] *Ibid*.

canadienne ou au Canada, où tout est réglé dans les détails. Alors qu'ici rien n'est jamais réglé. »[874]

Certes E 08 sortira de ces échanges avec les montants souhaités, mais il demeurera frustré et surtout suspicieux des modes de gestion des contrats à l'international.

g) La décision finale

Avant de parvenir à la décision finale, le futur expatrié aura tendance à consulter son « grand parrain » pour un dernier conseil. Souvent, il constatera qu'il est contraint de répondre positivement à la proposition faite.

E 08 consulte la personne en qui il a confiance dans le réseau de relations qu'il a tissé au siège parisien :

> *« Donc j'appelais tout de suite Josep, pour me renseigner sur le poste. Il m'a dit* : " Écoute, c'est formidable pour toi, c'est un poste international et finalement tu… Ça te permettra de connaître Paris, la structure. " »[875]

« Le grand parrain» est donc mobilisé pour fortifier et confirmer le futur expatrié dans son choix final. Néanmoins, après que la proposition d'expatriation est faite, que les négociations et que le voyage de reconnaissance ont eu lieu, certains expatriés hésitent. S'ils émettent la possibilité de refuser l'offre, le directeur de zone ou le futur directeur hiérarchique font comprendre à l'intéressé qu'il n'a pas vraiment le choix. Ainsi E 27 rapporte :

> *« Quand j'ai demandé, au cas où c'est possible de refuser, le directeur de zone m'a dit que dans ce cas-là il fallait bien réfléchir parce que dans d'autres sociétés… »*[876]

De même pour E 27, expatrié espagnol à Paris :

> *« Il fallait alors dire oui ou non ! A ce moment-là, je n'avais aucune envie de bouger, aucune. Parce que depuis un moment je bougeais à droite et à gauche, et je croyais que j'allais rester plus longtemps à Oviedo. Mais, je savais que je ne pouvais pas dire non ! Si je disais non à un truc comme cela, j'allais rester toute ma vie à préparer des camions à Oviedo ! »*[877]

---

[874] E 08, p. 34.
[875] E 08, p. 18.
[876] E 27, p. 18.
[877] E 23, p. 11.

E 08 a une famille en charge avec trois enfants, il vient d'acheter une maison au Canada, sa femme a enfin trouvé un poste d'enseignante dans une école voisine et ses enfants son réticents à quitter Toronto :

> *« C'était en octobre. On m'attendait ici, le premier janvier 97 à Versailles. Et j'ai dit c'est impossible pour nous, parce que je dois attendre la fin de l'année scolaire pour les enfants, au moins. Et on me dit alors assez clairement que, Monsieur Erbert, lui-même, le chef de la recherche générale, exigeait ma venue à Versailles. C'était indispensable au premier janvier. Donc j'étais obligé de quitter la famille pendant six mois. »*[878]

Les relais informels dans l'institution (le grand parrain), la pression sociale perçue ou réelle poussent donc les futurs expatriés à accepter la proposition qui leur est soumise. Les réponses positives sont souhaitées rapidement ; elles sont ressenties par les expatriés comme une « impossibilité de dire non ».

§ 2. Le parcours du nouvel expatrié

La décision d'expatriation étant prise, nous verrons à présent comment le nouvel expatrié organise son départ du pays source **(a)**, et nous décrirons ensuite son arrivée dans le pays de destination **(b)**. Enfin nous présenterons ses premiers moments dans la nouvelle entreprise d'accueil, qu'il s'agisse du siège parisien ou d'une filiale en France ou à l'étranger **(c)**.

a) L'organisation personnelle (au départ du pays source)

Il nous fut particulièrement difficile d'obtenir des informations sur les préparatifs au départ avant l'expatriation. Ce thème ne semblant pas, pour les expatriés, sujet à développement et à souvenirs marquants. Néanmoins, nous aborderons le thème des éventuelles formations préalables à l'expatriation, dont certains cadres ont bénéficié. Puis, nous présenterons comment l'expatrié organise ou fait organiser son déménagement.

(1) Les formations préalables au départ

Alors que la littérature managériale[879] conseille aux entreprises de former les

---

[878] E 18, p. 18.
[879] PERETTI J.-M., CAZALS D., QUINQUANDON F., *Vers un management international des ressources humaines*, Liaisons, Paris, 1990 ; CERDIN J.L., 2002, *op. cit*.

cadres, préalablement au départ, à la langue du pays cible et aux connaissances interculturelles, les pratiques en la matière chez Fin-Amor n'ont rien de systématique. Elles s'avèrent rares et souvent escamotées par l'urgence des affaires.

(a) Se former à la langue : une initiative plutôt personnelle

La plupart des cadres expatriés rencontrés possédaient préalablement à leur embauche chez Fin-Amor des notions de français. Cependant, pour ceux qui ne le connaissaient pas, cette lacune ne semblait jouer que peu de poids dans la décision. E 31 raconte :

> *« Lorsque j'ai été recruté chez Fin-Amor, lors des entretiens j'ai abordé le fait que je ne parlais pas le français, mon* [futur] *patron m'a dit* : " Ce n'est pas nécessaire de parler le français, vous allez être responsable de la zone Amérique Latine, ce n'est pas utile. " »[880]

Ainsi, le futur expatrié attire lui-même l'attention de ceux qui ont la charge de le sélectionner sur le fait qu'il ne parle pas le français, alors qu'il doit résider à Paris. Cet « inconvénient » est balayé rapidement avec des arguments que l'on peut qualifier de subjectifs. Pourtant, les premiers temps se révèleront pour E 31 particulièrement difficiles :

> *« Arrivé ici, je n'ai pas eu de formation en français, ça a été terrible, dans le métro par exemple. »*[881]

Dans le pays d'origine, avant le départ, des cours sont parfois organisés avec plus ou moins de succès. E 25, cadre costaricain, précise qu'il a dû investir personnellement dans des cours plus adaptés à son cas :

> *« J'ai appris le français : c'est pour ça aussi qu'ils m'ont demandé si je pouvais venir.* [...] *Premièrement, je suis allé aux cours de Fin-Amor, mais j'avançais un petit peu lentement. Donc, j'ai changé à l'Alliance française des cours oraux, audiovisuels, qui m'ont donné beaucoup de confiance pour parler* [...] *Et, j'ai fait ça aussi intensément : quatre fois par semaine, le matin de 7h30 à 9h du mat. tous les jours, pendant longtemps ! J'avais vraiment envie de l'apprendre ! Et ce n'était financé par Fin-Amor ! »*[882]

Il fera également un stage intensif d'été en partie à la charge de Fin-Amor :

> *« J'ai fait un dernier cours au Québec.* [...] *C'était moins cher qu'en France. J'ai fait, au Québec, du français pendant deux semaines l'été. Ça, en revanche, Fin-Amor m'a aidé. Ça veut dire que la moitié est*

---

[880] E 31, p. 6.
[881] *Ibid*.
[882] E 25, p. 32.

payée par Fin-Amor. J'ai demandé seulement le temps pour y aller. J'avais mes vacances. »[883].

Plus qu'une réelle volonté politique, la préparation linguistique relève davantage d'initiatives personnelles, parfois soutenues par l'entreprise.

(b) Sensibilisation à l'interculturel : des incantations de gestionnaires

Les formations à l'interculturel sont extrêmement rares chez Fin-Amor. Lorsqu'elles existent, il s'agit, ici aussi, d'initiatives individuelles et ponctuelles. De courtes durées, elles concernent essentiellement une présentation sociologique du pays et de ses usages ; le tout réalisé par des cabinets de consultants formateurs extérieurs.

Cependant, les cadres étrangers ayant eu des expériences en tant qu'expatriés dans d'autres sociétés, notamment anglo-saxonnes, considèrent que ces formations sont nécessaires :

> *« Je pense qu'il est indispensable de fortement conseiller, notamment pour les cas des hauts potentiels, de faire une formation pour eux et leur conjoint, leur femme par exemple, à l'interculturel, qui leur présenteraient non seulement ce à quoi ils vont être exposés, la différence et puis pour présenter la nouvelle société dans laquelle ils vont évoluer.*
> *Je considère qu'on devrait le faire systématiquement, pour les hauts potentiels, même avant qu'ils aient pris leur décision. Ca se fait dans les grandes sociétés anglo-saxonnes et c'est très utile.*
> *Lorsque je travaillais pour Pepsi-Cola, j'ai passé, avant d'aller à New York, quatre jours avec une société de conseil et de formation, qui m'a présenté la façon dont on vivait, travaillait aux États-Unis, et cela m'a beaucoup aidé, même simplement pour dédramatiser la situation.*
> *Mais il faudrait le faire, avant de partir, avant d'avoir donné sa réponse, pour que la décision soit en connaissance de cause.*[884] *»*

Il faut remarquer que ces expatriés sont d'autant plus sensibles au sujet s'ils ont eux-mêmes à gérer des expatriés (D.R.H. pays ou de zone par exemple). Ils insistent pour que ces formations soient faites préalablement aux négociations, afin qu'elles puissent apporter des éléments dans la réflexion de l'expatrié, avant qu'il ne prenne sa décision finale. L'utilité des formations à l'interculturel est perçue à deux niveaux, à un niveau technique (apporter des connaissances sur un contexte de vie) et à un deuxième, psychique, qui apaiserait les inquiétudes du futur expatrié.

---

[883] E 25, p. 29.

(2) Le déménagement : une phase maîtrisée

Nous l'avons vu, les frais de déménagement sont pris en charge par Fin-Amor qui propose trois adresses de déménageurs à l'expatrié. C'est à lui de faire établir un devis, dont le plus favorable sera pris en charge par l'organisation. Cependant, au moment du déménagement, le cadre est généralement déjà en poste. Il fait donc des allers-retours fréquents entre le pays cible et le pays source. S'il est en couple, c'est généralement le conjoint qui s'occupe du déménagement et des problèmes immobiliers dans le pays source. E 28, qui est un conjoint, explique :

> *« En fait, pour le déménagement, c'est moi, quand même. Y a pas grand chose à organiser quand il y a les déménageurs qui viennent. Mais, il y a des choses plus importantes à faire avant. Il fallait s'occuper de l'appartement, parce qu'on a décidé de le louer. Donc, je suis allée contacter les agences. »*[885]

Étant seul dans le pays source, le conjoint doit affronter les problèmes quotidiens et les imprévus de toutes sortes :

> *« Pour moi, c'était un peu délicat puisque je devais organiser le déménagement seule. J'habitais encore dans l'appartement. Donc je ne pouvais pas faire partir tous les meubles et rester par terre avec le bébé, sans rien ! Et, puis, après il y a l'appartement qui ne s'est pas loué, et ne savais pas quoi faire, donc je me suis dit :* " Tant pis, j'essaie encore une semaine, je vais coucher par terre avec le bébé. Camping !" [...]. *Et puis après, je me suis dit* : " Une deuxième semaine, je ne recommence plus " *et je suis partie*. »[886]

Lorsque l'expatrié est célibataire et en début de carrière, l'organisation du déménagement est parfois très simple. E 25 témoigne :

> *« Donc, avant de partir, j'ai vendu toutes mes choses à Mexico. Vendu tout. J'avais mes valises. Uniquement les choses que j'apportais dans les valises, des grosses valises, bien sûr, mais bon. Je suis allé dans l'aéroport, ils m'ont dit* : " C'est tout ce que vous avez ? " *Et à Paris, je suis allé à l'hôtel. »*[887]

Le déménagement semble donc relativement bien rodé dans l'organisation. L'aide financière (couvrant l'ensemble des frais) et la logistique internationale (confiée à des professionnels confirmés) facilitent cet événement qui ne constitue pas, pour les cadres de Fin-Amor, une phase cruciale de l'expatriation.

De même, les formalités administratives au départ sont très rarement mentionnées comme ayant posé un problème. Alors que bien souvent, les expatriés proviennent de zones légales différentes (hors Union européenne, par exemple) nécessitant donc des visas, il a fallu questionner spécifiquement les

---

[884] E 31, p. 9.
[885] E 28, p. 24.
[886] *Ibid.* p. 26.
[887] E 25, pp. 33-34.

expatriés sur ce sujet pour qu'ils se souviennent avoir délégué entièrement la gestion des formalités administratives à Fin-Amor.

Enfin, avant le départ, l'expatrié essaiera parfois de constituer ou stimuler un début de réseau de connaissances dans le pays de destination. E 25 explique :

> *« Parce qu'avant de venir je me suis dit :* " Il faut quand même connaître quelqu'un ". *Donc, j'ai posé la question à deux amis de ma famille, qui connaissaient quelqu'un ici. Bon, j'avais ces deux noms, deux Mexicains ici à Paris. »*[888]

Ainsi, les expatriés mentionnent très exceptionnellement la mobilisation de leur réseau d'amis pour obtenir des informations dans le pays cible.

Après avoir abordé les préparatifs au départ, voyons à présent l'arrivée dans le pays.

b) L'arrivée dans le pays : un pied-à-terre systématique

Nous verrons à présent que l'arrivée dans le pays donnera lieu à un accueil « discret » de la part de l'organisation **(1)**, en revanche le logement, au moins temporaire, sera systématiquement prévu **(2-3)**. Enfin, les formalités administratives seront grandement facilitées pour les expatriés **(4)**.

(1) L'aéroport : la solitude des familles « débarquées »

Lors d'une expatriation en France, ce qui est le cas que nous avons majoritairement rencontré, le nouveau cadre expatrié bénéficie rarement d'un accueil organisé par l'organisation dès l'aéroport. E 18 explique :

> *« Lorsque je suis arrivé, je suis allé à l'hôtel. Le lendemain matin, quelqu'un est passé me chercher. Il m'a amené à mon appartement et voilà, et je suis venu au bureau, voilà. »* [889]

E 22 se débrouillera également seule en allant directement au siège social :

> *« Je suis arrivée en septembre, je suis arrivée avec beaucoup des valises, ça je m'en souviens très bien ! J'ai pris un taxi à l'aéroport, et je suis arrivée au labo. Directement avec mes valises ! »*[890]

De même, lorsqu'il s'agit d'une famille entière, elle se débrouillera également seule :

> *« Quand on est arrivé à l'aéroport à Paris, ça été très dur, avec le bébé, ma femme, les affaires, il n'y avait personne pour nous*

---

[888] E 25, p. 38.
[889] E 18, p. 21.
[890] E 22, p. 4.

accueillir. Il a fallu que je prenne deux taxis, pour les bagages. Il pourrait y avoir un van qui nous aide et qui nous attend…Mais non rien… Pour le moral… Pour rassurer… »[891]

Pour la plupart des expatriés voyageant seuls, déjà habitués aux déplacements à l'étranger, l'arrivée à l'aéroport ne pose pas de problème. En revanche, pour les familles, l'arrivée avec conjoint, enfants et bagages, sans accueil spécifique de la part de Fin-Amor (notamment à Paris) engendrent inquiétudes et désagréments.

(2) Le logement temporaire : base de découverte

La plupart des expatriés arrivant en France bénéficient d'un logement temporaire pour une durée allant jusqu'à trois mois. Ils peuvent faire l'expérience de l'hôtel puis de l'appartement temporaire. E 24 se souvient :

« En fait, au début, je n'étais pas du tout pressé parce que Fin-Amor m'a donné l'appartement de passage, tant que ma famille ne vient pas. J'étais comme un étudiant. »[892]

E 22, célibataire en provenance du Canada, est à la fois surprise par sa chambre et par le quartier dans lequel se situe l'hôtel :

« Le responsable pour le personnel m'a dit : " On va organiser une voiture pour vos valises "*. J'avais une chambre à Châtelet dans un hôtel du genre Novotel, et j'ai travaillé le premier jour. Et j'ai travaillé toute la journée avec les talons, c'était difficile. À 6h00, je suis allée dans ma petite chambre, qui avait la taille de ma chambre lorsque j'étais à l'université, elle était vraiment très petite, dans le quartier Châtelet. Je crois que j'étais la plus âgée dans ce quartier. »*[893]

E 25 profite de logements transitoires pour mieux connaître la capitale :

« Oui j'ai passé trois mois dans l'hôtel à la Madeleine. Ensuite, je ne sais pas si c'était un mois ou deux, je ne me rappelle plus, peut-être deux mois, dans un appartement de Fin-Amor sur la Place Victor Hugo, dans le seizième arrondissement. J'ai connu Paris comme ça. Et après, mon appartement actuel. »

Le fait que Fin-Amor organise le premier pied-à-terre permet aux expatriés de se consacrer rapidement au travail et à la découverte du nouvel environnement. Les expatriés mentionneront à plusieurs reprises que cette période leur remémorera leur vie d'étudiant, à la fois par les conditions physiques d'habitation (taille du logement) et par les quartiers de résidence, situés généralement en centre ville, notamment à Paris.

---

[891] E 35, p. 5.
[892] E 24, p. 21.
[893] E 22, p. 4.

(3) Le logement définitif : les choix de Fin-Amor peu satisfaisants

Les expatriés utilisent les services d'aide à la recherche du logement proposés par Fin-Amor, mais il s'avère souvent que les réseaux personnels sont considérés comme plus efficaces. E 35 témoigne :

> *« Pour le logement c'est OK, l'agence de relocation a sélectionné douze appartements à visiter, mais en fait, c'est par des amis de mon chef que nous avons trouvé. On s'y sent bien. En plus, au même endroit, il y a un Mexicain qui habite au même endroit, avec sa famille, ses enfants et son chien. C'est devenu une personne proche, quand on a besoin, c'est un point de base, un repère. »*[894]

Le fait qu'une famille de la même origine continentale, parlant la même langue, se trouve dans le même immeuble, a joué le rôle de réassurance pour ce choix déterminant. En effet, les expatriés considèrent le choix du logement définitif comme très important.

Malgré l'aide apportée par la Direction des carrières internationales, E 27 trouvera également un appartement par ses propres moyens :

> *«* [Pour trouver l'appartement à Paris] *avec ma femme enceinte et pour après avec le bébé, c'était un grand problème. Pendant six mois, j'ai cherché un appartement. J'ai reçu une seule proposition pour un appartement de 120 m² avec des frais astronomiques. Mais enfin, par hasard, quand j'étais à Moscou, j'ai trouvé mon appartement là-bas. Mon vol était retardé. Et j'ai vu, là, une femme de la France. Elle était très gentille. Elle m'a donné quelques journaux et dans le Figaro, j'ai trouvé une annonce de l'Agence de Gestion de Location. Dans cette annonce, j'ai trouvé qu'il y a quatre appartements, de différentes tailles en location tout de suite à Arcueil. J'ai appelé directement de Moscou* : " Pas de problème, nous avons trois pièces comme vous voulez ". *En une semaine c'était réglé. »*[895]

E 24 affirme avoir effectué seul les démarches, sans l'aide de Fin-Amor, pour trouver un appartement pour sa famille :

> *« Je n'ai même pas été aidé pour la recherche de l'appartement. C'est moi qui ai fait la recherche de l'appartement.* [...] *Mais c'est moi qui ai fait tout ça. »*[896]

Il préfère tout d'abord s'adresser à un collègue, lui-même étranger, pour trouver un appartement.

> *« En fait, ce n'est pas l'agence de relocation qui a trouvé notre appart'. J'ai préféré passer par un collègue grec qui avait une cousine*

---

[894] E 35, p. 6.
[895] E 27, p. 22.
[896] E 24, p. 21.

qui connaissait cet appartement. Les appartements qu'ils [l'agence] *me proposaient ne me plaisaient pas. »*[897]

De même pour E 28 qui préfère s'adresser à un ami roumain pour l'aider à trouver un logement. Son épouse, E 28, raconte :

> *« D'un côté Elias* [son mari] *cherchait l'appartement. Je crois que c'est lui qui cherchait tout le temps, il galérait vraiment.* [...] *Donc, il avait aussi un copain roumain qui l'aidait. Il faisait les visites avec lui, pour le rassurer au niveau du choix. »*[898]

Compte tenu de son emploi du temps très chargé, il finira par utiliser les services d'une agence immobilière que Fin-Amor prendra en charge :

> *« J'ai essayé de chercher, mais j'avais plein de travail. Aussi, je ne pouvais pas me permettre de me déplacer, de regarder des appartements. Il fallait quand même que je me fasse aider par un professionnel là-dessus, qu'il fasse un choix préliminaire. Bon, finalement, j'ai contacté des sociétés immobilières. On m'a remboursé les frais de la démarche, de commission. »*[899]

Le prestige et la renommée du groupe sont utilisés par les expatriés lors de leurs négociations avec les agences immobilières. E 24 rapporte la conversation qu'il a eue avec les agences immobilières :

> *« Déjà, le nom de Fin-Amor que l'on prononce dans les cabinets... Que l'on travaille chez Fin-Amor, ça aide beaucoup :* " Depuis combien de temps vous travaillez ? - Oui, je travaille depuis huit ans déjà en Roumanie. Je suis venu ici, maintenant pour travailler, j'ai un contrat de trois ans. - Quel type de contrat vous avez ? - Contrat de durée indéterminée, bien sûr ! " *Donc ça aide. »* [900]

Le choix du lieu de résidence revêt une importance particulière, notamment lorsque les deux membres du couple n'ont pu choisir de concert. La première chose que fera l'expatrié, lorsqu'il ira chercher sa femme à l'aéroport lors de son arrivée définitive, sera de lui faire découvrir immédiatement l'appartement, bien qu'il ne soit pas encore disponible :

> *«* [A la descente d'avion] *On a pris le taxi et on est passé par l'appartement qu'Elias a trouvé. Juste pour me montrer où c'est, comment c'est.* [...] *Comme je ne pouvais pas le voir, ni l'aider dans les choix, il avait toujours peur qu'il va mal choisir, que ça ne va pas me plaire. Il m'appelait tous les jours plusieurs fois :* "Oui, oui, ça c'est pas bien ! Non, ça, ça va pas te plaire et tout ! ". *Quand il a trouvé, ça lui plaisait à lui-même, donc il voulait tout de suite me montrer pour se rassurer que tout va bien. On a regardé un peu, à gauche à droite, par la fenêtre de ce côté là, par la fenêtre de l'autre. Et, moi, j'étais très*

---

[897] E 37, p. 4.
[898] E 28, p. 25.
[899] E 24, p. 21.
[900] E 24, p. 22.

contente, ça me plaisait. Et hop ! En taxi et puis on s'est retrouvé dans l'appartement de Fin-Amor. » [901]

Ainsi, lorsque les agences mandatées par Fin-Amor font des propositions de logements, elles conviennent rarement. Les expatriés rechercheront donc un appartement par leurs propres moyens, soit avec des amis soit avec l'aide d'une agence immobilière ou de relocation. Ils mettront entre deux et trois mois avant de trouver un logement qui leur agrée.

(4) Les formalités administratives : des expatriés traités en « clients »

Une fois que l'appartement a été trouvé, les expatriés se trouvent confrontés au problème du cautionnement.

> *« En France, vous avez la demande de garantie. Il y a beaucoup d'exigences, les gens veulent être payés. Alors, ils demandent l'histoire de votre compte bancaire. Moi, comme je viens d'arriver, je suis en cours d'établir mon compte bancaire. Ils demandent beaucoup de documents, moi j'ai pas été capable de donner la quittance de loyer. Mais Fin-Amor, avec la grande aide de notre service expatriés, a un contrat avec une société qui s'appelle GARANTOR. Alors, ce sont les gens du service expatriés qui m'ont créé le dossier et c'était réglé en deux jours. »*[902]

Ainsi, la Direction des carrières internationales intervient auprès des agences pour faciliter la signature des baux en l'absence d'historiques bancaires en France des expatriés. De même, Fin-Amor constituera les dossiers d'immigration pour l'expatrié et sa famille, notamment s'ils sont originaires des pays hors de l'Union européenne, afin qu'ils obtiennent les titres de séjour. E 27 rapporte :

> *«* [Ma femme] *elle ne travaille pas, avec le bébé en plus… Il y a des formalités d'arrivée, ici, en France.* [...] *Pour moi la société a créé le dossier complet accepté par O.M.I.*[903] *—c'est le bureau de travail pour les étrangers— accepté aussi par le consulat de France à Sofia. J'ai reçu la permission du Ministère du travail, ici, en France, pour travailler. Mais, c'est pour moi, pas pour ma femme. Et bien sûr, je dois amener toute ma famille ici… »*[904]

L'aide aux formalités administratives est perçue comme très positive. E 27 explique :

> *« Pour la carte de séjour ici en France, vraiment service impeccable ! Le dossier est préparé par le service des expatriés de Fin-Amor. Je*

---

[901] E 28, p. 26.
[902] E 27, p. 23.
[903] Office de migration internationale.
[904] E 27, p. 23.

> *laisse uniquement ma confirmation à l'administration française, carte de séjour prête, avec ma femme nous sommes là-bas pendant deux heures et c'est fini ! Parce que j'ai eu peur quand j'ai vu, je sais pas, trois cents personnes, en attendant les formalités. Non, ça y est, c'est prêt. »*[905]

En France et en matière administrative, nous retrouvons, ainsi que souligne WAGNER : « *Les expatriés sont définis et traités en* " clients " »[906] et non en ressortissants étrangers. Elle affirme d'ailleurs que le transfert à des sociétés privées prestataires de services, les démarches en vue d'obtenir visa et permis de séjour constituent « *une instrumentalisation du droit »*[907] qui, contrairement à ce qui se déroule pour les immigrés de milieux modestes, faciliterait l'insertion des cadres.

c) L'arrivée dans l'entreprise : une relative solitude

Nous abordons désormais l'arrivée dans l'entreprise qui se déroule généralement dans une « relative solitude ».

Sur le lieu même de travail, lors des premiers instants et des premiers jours, nous avons remarqué que l'expatrié est souvent laissé à lui-même. E 08 se souvient :

> *« Je suis arrivé en janvier et cette année-là, il faisait froid à Paris, exceptionnellement froid. J'avais un vélo parce que j'avais l'habitude de faire le vélo, mais j'ai bien vite vu que dans Paris c'est pas très marrant et le travail c'était assez étrange aussi. J'arrivais sur le site, ici, première journée et le directeur du site n'était pas là. Mon prédécesseur n'était pas là, non plus ! Il y avait un accueil un peu… un peu…*[908] *échoué, disons… Je suis arrivé dans mon bureau, seul et j'ai rencontré mon équipe. »*[909]

Afin de comprendre l'installation du nouvel expatrié, nous aborderons successivement les questions d'intendance, de localisation physique et de « branchements » aux différents réseaux de communication **(1)**. Puis, nous présenterons les informations qui sont transmises au nouveau « collègue » **(2, 3)**. Nous traiterons de la compréhension des horaires et des rythmes de travail **(4)**. Enfin, nous exposerons la perception des stages d'intégration **(5)** qui sont

---

[905] E 27, p. 35.
[906] WAGNER A. C.,1998, *op. cit*. p. 32.
[907] *Ibid. :* « *Alors que pour les immigrés, les démarches requises par l'installation dans un pays nouveau sont autant d'obstacles supplémentaires qui accentuent le déracinement consécutif à l'immigration, ces ruptures sont grandement atténuées pour les cadres* […]. *L'appartenance aux milieux privilégiés autorise une sorte d'instrumentation du droit. »*
[908] Il reste silencieux quelques instants et détourne le regard vers la fenêtre.
[909] E 08, p. 19.

généralement réservés aux jeunes expatriés, sans grandes expériences professionnelles chez Fin-Amor.

(1) Le bureau et les branchements : un provisoire qui se prolonge

Même s'il « affiche » une ancienneté convenable[910] dans l'organisation et un statut antérieur d'importance[911], l'entité qui reçoit l'expatrié a rarement (pu)[912] anticipé (er) l'arrivée du nouvel expatrié. E 08 se remémore son premier jour au bureau :

> *« J'avais un bureau, oui, j'avais un bureau… Mais c'était quand même un peu étrange de…, de me voir dans ce bureau, là…, sans véritable accueil et avec aussi beaucoup d'angoisse, je veux dire… Je ne vais pas vous cacher ça. »*[913]

Les conditions matérielles font que l'expatrié ne dispose pas toujours d'un lieu ni des outils dont il disposait journellement dans son poste précédent. E 18 précise :

> *« Je connaissais quelques collègues. Je n'avais pas d'assistante, je n'avais pas d'ordinateur, je n'avais pas de téléphone, j'avais ce bureau mais il était dans le plus mauvais état possible. Mais en fait, je venais d'arriver,* [...] *c'était horrible comme expérience, de venir dans un bureau sans ordinateur, de ne pas avoir un téléphone, de ne pas pouvoir communiquer avec quelqu'un. Mais je ne savais pas ce que je devais faire, ce que j'avais à faire. Je suis donc arrivé, je me suis assis dans ce fauteuil, j'ai regardé autour de moi, et je me suis demandé :* " Qu'est-ce que je fais ? " »[914]

De même pour E 35, alors qu'il est au courant de l'existence du site intranet destiné aux expatriés, il est dans l'impossibilité de le consulter du fait qu'il ne dispose pas encore d'un ordinateur alors qu'il est arrivé depuis trois semaines :

> *«* […] *Je n'ai pas contacté le site destiné aux expatriés de Fin-Amor, car en plus je n'ai pas d'ordinateur à moi, pas encore* […] »[915].

Lorsque les expatriés sont de jeunes cadres avec peu d'ancienneté[916], l'installation matérielle dans l'entité semble encore plus problématique. E 25, cadre costaricain, a trois ans d'expérience au Mexique lorsqu'il arrive à Paris. Il témoigne :

---

[910] Plus de cinq ans.
[911] Directeur de ressources humaines dans une grande filiale, par exemple.
[912] A plusieurs reprises nous avons eu des témoignages —hors entretien— nous indiquant que les entités (les filiales) recevaient l'information du transfert très tardivement, parfois quelques jours avant l'arrivée du cadre.
[913] E 08, pp. 19-20.
[914] E 18, p. 21.
[915] E 35, p. 6.
[916] Entre un et trois ans.

> *« Il n'y avait pas de bureau. On était tous ensemble. Je me posais où je pouvais. Je me suis dis :* " Qu'est-ce que je fais ? " *Donc, j'ai apporté mon ordinateur portable. Et ça je l'avais apporté du Mexique. Je l'ai branché, j'ai travaillé un petit peu, après je me suis dit :* " Si je continue à faire ça, personne va me donner un ordinateur ". *Le temps passait et je continuais avec mon portable. Je me suis dit :* " Je n'ai pas les moyens de fonctionner ". *Donc, je l'ai ramené chez moi, pour inciter à me donner. Oui, j'ai besoin d'un ordinateur ! J'ai besoin d'un bureau ! Etc. Pression, pression, pression ! »*[917]

L'obtention du bureau définitif lui paraît encore plus longue :

> *« Pour le bureau définitif et seul, ça a duré longtemps, longtemps. Je pense que c'était un mois après, un mois et demi peut-être, un peu plus d'un mois, je ne suis pas sûr. »* [918]

Même s'il dispose d'un local et de matériels, le nouvel expatrié peut ressentir également beaucoup de difficultés à communiquer avec son environnement proche et avec les outils mis à sa disposition, du fait de son français déficient. Ainsi E 31, pour qui nous avons déjà mentionné qu'il n'avait reçu aucune formation en français, reconnaît :

> *« Non pire !* [Que ses problèmes de français dans le métro parisien] *: je suis arrivé, on m'a montré mon bureau, on m'a dit c'est bien, c'est le plus grand, le plus beau, bon… J'avais un téléphone, j'étais terrorisé à l'idée de répondre, j'étais désemparé, et chaque fois que je décrochais, c'était en français, je disais* " Allô ! Bonjour… " *puis rien… L'ordinateur, tout le système était en français, je ne comprenais rien à toutes les commandes… »*[919]

On peut remarquer que cet expatrié emploie dans son discours des termes extrêmement signifiants et forts (« *pire », « terrorisé », « désemparé »).* Lors de l'entretien, nous avons noté que son comportement démontrait une agitation croissante (petits gestes multiples et saccadés, souffle rapide) lorsqu'il abordait cet épisode de son intégration dans l'entreprise.

Dans la pratique, l'appropriation de l'utilisation des ordinateurs et des systèmes informatiques se fait sur le tas, sans formation particulière. E 22 relate ses difficultés :

> *« Même pour les ordinateurs, il y a des systèmes différents. Même si un Français vous montre, une fois, comment il faut faire il pense que vous avez compris. J'ai encore des difficultés, ça ne marche pas vraiment très bien ! »*[920]

---

[917] E 25, pp. 34-35.
[918] *Ibid.*, p. 35.
[919] E 31, p. 6.
[920] E 22, p. 11.

Ainsi, l'installation matérielle est généralement très peu anticipée par l'organisation. De plus, les branchements permettant la communication avec le reste de l'entreprise se heurtent à l'indisponibilité de matériels. Enfin, lorsque l'ensemble des moyens est mis à disposition, aucune formation, ni « traduction » spécifique des manières de procéder ne sont pratiquées. L'expatrié s'adaptera avec peu ou prou d'aisance, avec plus ou moins de sérénité, sur le « tas ».

(2) Le règlement intérieur : une évidence pour les nationaux

Selon les entités, l'accueil des nouveaux expatriés se fait avec différents niveaux de précisions. La transmission des informations ne fait pas l'objet de procédures ou de formations particulières. Laissée au bon vouloir de l'entité d'accueil, certaines informations sont omises, ce qui déconcerte les expatriés :

> *« Pour le règlement interne du bâtiment, je ne sais rien. Comment jeter des choses ? Si je veux changer la cartouche de l'imprimante, comment faut-il la jeter ? Les heures d'ouverture des bâtiments, au début je ne savais pas. Je suis arrivée un matin à 7h00 et la porte était fermée. Il s'agit de choses qui sont évidentes pour les Français, et qui ne sont pas évidentes pour nous. »*[921]

Dans la majorité des cas, les livrets d'accueil sont remis aux nouveaux arrivants, mais ils le sont en même temps qu'une masse d'informations professionnelles non décryptées par l'expatrié. E 22 témoigne :

> *« On nous donne des choses à lire, mais moi j'ai des milliers de choses à lire en français pour mon travail et je n'ai pas le temps de lire ça. Et je ne les amène pas chez moi, car à la fin de la journée, d'avoir lu toute la journée en français, je suis crevée ! Ce type de chose, il faut qu'ils les expliquent facilement, de personne à personne. Il faut nous le dire, pas seulement l'écrire. »*[922]

Ainsi, les informations transmises par l'organisation, considérées comme évidentes par ceux qui les remettent, ne sont pas réellement décodées par les expatriés. Transmises sous un format écrit (livret d'accueil), elles restent sans effet.

---

[921] *Ibid*.
[922] E 22, p. 11.

(3) Un rare « passage de flambeau » professionnel

L'arrivée d'un expatrié, phase transitoire, au sein de Fin-Amor, n'est soumise à aucune règle, ni à une pratique dominante. Le prédécesseur peut être déjà parti, comme il peut également être présent quelques jours afin « d'accueillir » son successeur et lui transmettre les dossiers. E 08 témoigne de son passage de « flambeau professionnel » :

> *«J'avais deux semaines avec M. Ugues avant qu'il ne parte. Nous avons fait un grand tour des services. Parce qu'inutile de vous dire, les grands tours au départ vous allez voir des centaines de personnes ça ne sert jamais à rien. Vous oubliez les noms aussi vite que vous les apprenez. Mais quand même, on a fait ça ensemble, puis il est parti et là, je me sentais soulagé parce que je vis mal cette période de, de, de… transition, de recouvrement avec votre prédécesseur. Je préfère que ce soit très bref. »*[923]

Statistiquement, la grande majorité des expatriés interviewés ne rencontreront jamais leurs prédécesseurs.

(4) Les rythmes de travail : heures différentes sur même fuseau horaire

Débuter un nouveau travail entraîne pour toute personne une période d'efforts supplémentaires. Ces derniers sont accrus lorsqu'à la mobilité professionnelle, on ajoute une mobilité géographique et culturelle. Un nouvel expatrié danois, en provenance du Canada, témoigne :

> *« Au début, je travaillais de longues heures, je rentrais chez moi épuisé. Quand on s'expatrie déjà aux Canada, mais en France encore plus. Quand on travaille dans une langue étrangère, c'est très très épuisant. Et vraiment au départ, on est vraiment épuisé, on rentre chez soi et on rêve que de dormir et de se recharger, donc je ne faisais pas beaucoup de choses à part ça ! »*[924]

Pour certains types d'expatrié, le décodage des pratiques professionnelles locales se fait au cours de la phase de socialisation, mais il correspond à un coût personnel important. Le temps de décodage est également considéré comme une période temporaire, provisoire, qui aura une fin, ce qui le rend supportable. Un responsable R.H. de zone explique :

> *« Maintenant, je comprends mon travail, je comprends mes pays*[925]*. J'ai des contacts. Maintenant, je connais des personnes chez Fin-*

---

[923] E 08, p. 20.
[924] E 08, p. 23.
[925] Il a en charge la gestion d'une quinzaine de pays appartenant à sa zone.

> *Amor. Maintenant, je comprends comment les choses fonctionnent. Désormais, je sais comment on fait des affaires. Je comprends pourquoi la cafétéria est importante. Je ne comprenais pas pourquoi je ne pouvais pas boire mon café dans mon bureau et travailler en même temps. J'ai finalement réussi à comprendre. Mais c'est parce que j'ai mis ma vie personnelle entre parenthèses. »*[926]

Les normes sociales au travail, notamment le temps passé au bureau, sont sources de malaise. Parfois, un expatrié maintiendra sa façon initiale de travailler, mais il est conscient de ne pas être dans le courant dominant :

> *« Je sors de mon bureau, de bonne heure. Ce n'est pas mon problème que le reste des gens pense à rester ici jusqu'à 21h00, parce qu'ici on travaille beaucoup. Je travaille beaucoup de 8h30 à 18h00 ou 19h00. Après je sors, je pars. Je ne vais pas devenir prisonnier de* " Chez Fin-Amor on travaille beaucoup ! " *C'est pourquoi je m'en vais* " tôt "*. S'il y a des gens qui ont des problèmes avec ça, c'est leur problème ! Si j'ai une réunion, je fais un effort pour quitter le bureau à 19h00. Mais je fais aussi un effort pour faire de l'exercice, pour aller au cinéma pour rentrer chez moi à l'heure. »* [927]

Dans le même registre, E 34 témoigne de son inquiétude à propos des horaires de travail :

> *« J'ai l'impression de ne pas faire comme les autres, moi j'arrive entre 8h45 et 9h00 et à 19h00 je suis parti. Au marketing, ils arrivent plus tard jusqu'à 10h00, et à 21h00 il faut qu'ils soient là. Mais de temps en temps, j'ai aussi des réunions tard le soir. »*[928].

Conscient de sa différence, il éprouve le besoin de justifier ses horaires devant son interlocuteur en exhibant sa participation à des réunions tardives.

E 37, Britannique ayant travaillé en Europe centrale, est plus serein :

> *« J'ai eu du mal avec les horaires de travail. On voit que le rythme au siège n'a rien à voir avec les filiales. Ici, il faut qu'ils aient l'impression de travailler tard. Peu importe de l'efficacité individuelle pendant la journée de travail et de l'intensité avec laquelle vous travaillez. Ils arrivent à 9h30, 10 heures moins le quart, ils se posent, ils vont au café… Pour moi, c'est dérangeant. Mais je n'ai pas changé mes habitudes, j'arrive tôt et je pars tôt. Eux, ils peuvent rester jusqu'à 20 heures s'ils le souhaitent. »*[929]

Ainsi le changement d'environnement de travail ne modifiera pas ses pratiques qu'il considère plus « efficaces ». Enfin, nous pouvons remarquer que la notion de normalité (des horaires usuels) reste, même après plusieurs années de travail dans le pays cible, celle du pays source.

---

[926] E 18, p. 26.
[927] *Ibid.* p. 27.
[928] E 34, p. 8.
[929] E 37, p. 4.

(5) Les stages

A leur arrivée initiale dans le groupe, si la plupart des expatriés ont effectué leurs « stages de route »[930] dans leur pays d'origine, il arrive que des « managers juniors » étrangers soient initialement recrutés en France. Ils n'ont pas forcément des contrats d'expatriés (mais un contrat local « France »). Étant étrangers, nouveaux arrivants, ils auront également à découvrir leur nouveau milieu « d'opération ». Ils effectueront tout d'abord les stages d'intégration puis celui dénommé, dans l'organisation Fin-Amor, « *la route* ».

(a) Les « éphémères » stages d'intégration

La plupart des cadres juniors recrutés chez Fin-Amor font tout d'abord des stages d'intégration d'une à deux journées à la maison mère ou dans la filiale du pays. On leur présente l'organisation et son fonctionnement dans son ensemble. E 25, expatrié costaricain, se souvient :

> *« On est très* " fin-amorien "*, donc, l'information* [lors du stage d'intégration] *c'était plutôt pas beaucoup détaillée. Ca veut dire : qu'est-ce que c'est Fin-Amor ? Qu'est-ce qu'on attendait de nous ? »*[931]

Puis ils participent à un stage approximativement de même durée, généralement organisé par la division ou la direction dans laquelle ils vont travailler. Les thèmes abordés seront alors beaucoup plus en relation avec leurs missions futures.

(b) « Faire sa route » : les étrangers y ont droit

Les nouveaux recrutés, qu'ils soient français ou étrangers, feront leurs premières armes dans ce que l'entreprise appelle « *faire sa route* ». Quelle que soit sa fonction, le cadre devra comprendre le terrain et l'organisation, en visitant les clients dans une ou plusieurs régions. E 25 se souvient de « *sa route* » dans le pays qui l'avait recruté :

> *« Ils m'ont fait faire un petit peu de vente à ce moment. Donc, j'ai passé du temps, le temps de connaître toutes les régions commerciales, de vente. Oui, la route, le terrain ! Et ensuite, je suis rentrée à Fin-Amor. »*[932]

---

[930] *Cf.* II, A: L'expatriation du point de vue de l'organisation.
[931] E 25, p. 18.
[932] E 25, p. 18.

Cette confrontation avec le terrain est supposée être à l'origine de la plupart des succès de l'entreprise. Le deuxième P.D.G. aimait à expliquer à ses commerciaux et à ses chercheurs que l'idée des grands produits de Fin-Amor avait été trouvée lors de visite de points de vente et en discutant avec ceux qui étaient chargés de les vendre au client final. Ainsi, c'est par l'écoute et l'observation du terrain que les idées pertinentes d'innovation « *peuvent* » surgir en répondant « *strictement à un besoin* ».

Institutionnalisé par le deuxième P.D.G., le stage de route fait partie d'un système de recherche élevé en principe et dénommé dans l'entreprise « *Proposition et induction* ». L'ancien P.D.G. explique dans son ouvrage de mémoires :

> *« Nous nous trouvions donc en face de deux filières : d'une part la filière de l'induction remontant du marché, par l'intermédiaire des responsables de marketing, vers les laboratoires de Recherche appliquée et, le cas échéant, vers la Recherche fondamentale ; d'autre part, une filière de propositions, partant de la Recherche fondamentale vers la Recherche appliquée et aboutissant éventuellement à de nouvelles propositions de produits. »*[933]

Dès les premiers jours, le nouveau recruté entendra donc parler du « *stage de route ».* On lui expliquera également que l'actuel P.D.G. s'est fait remarquer dans l'institution, alors qu'il était étranger, lors de « *sa route* » dans le secteur de la Normandie, en vendant un des produits historiques et peu sophistiqués d'une des marques grand public de Fin-Amor. Le jeune cadre, sur le modèle de ses « brillants aînés », effectuera alors le stage de route.

Nous avons remarqué que ce stage « institutionnel » est souvent escamoté, notamment s'il n'est pas en lien direct avec la future fonction. Ainsi, un cadre étranger, recruté en communication, verra la durée de son stage en tant que commercial écourté à une semaine, alors qu'il était prévu initialement pour trois mois. Sous la pression des « *affaires* », la division dont il dépend réclamera qu'il intègre au plus vite ses fonctions.

Lorsque la « *route* » a lieu dans son intégralité, le jeune cadre ne peut pas compter sur les routines et la connaissance progressive de ses nouveaux collègues. Un junior étranger en contrat local raconte :

> *« J'ai fait ma route pendant trois mois à Montpellier, en Alsace, à Dunkerque et en Normandie. Je rentrais à Paris sans pouvoir construire un réseau, car j'étais tous les jours sur la route et dans les hôtels. J'ai appris à être seul, moi qui ai besoin de partager, d'avoir du monde autour de moi. Moi, je suis un animal social, j'ai besoin de*

---

[933] *Cf.* l'ouvrage publié en librairie, dont nous nous sommes engagés à ne pas révéler la source précise, par souci de confidentialité de la firme Fin-Amor (en effet dans le titre du livre, le nom réel du groupe Fin-Amor apparaît en clair), ouvrage : A, p. 305.

> *contacts, d'être en relation, vivre la quotidienneté. Là, j'étais cinq jours à l'extérieur, j'ai donc passé six mois solitaires en province et à Paris. »*[934]

Ainsi, les difficultés d'intégration sont renforcées pour certains cadres étrangers du fait de leur mobilité permanente sur le terrain d'action :

> *« Dans cette période qui a été très dure, je me suis souvent dit :* " Tu as fait toutes ces études pour visiter ces supérettes *' à deux balles ' ! "*[935], tu bosses comme un fou et le soir à 18h00, tu es tout seul dans ton hôtel, paumé… " *J'avais souvent ma famille au téléphone, mais franchement je me disais* " C'est pas dans les moments difficiles qu'il faut arrêter ! " »[936]

Ainsi, lorsqu'ils sont nouvellement recrutés, le rituel de « la route » est également appliqué aux jeunes cadres étrangers avec plus ou moins de fermeté. Ils le perçoivent tous cependant comme un moment déterminant de leur apprentissage.

§ 3. Socialisations et/ou adaptations ?

Nous abordons à présent la compréhension des différentes socialisations et adaptations auxquelles le nouvel expatrié devra procéder dans son nouvel environnement.

Nous avons défini en détail la socialisation[937], mais nous rappelons que nous la concevons principalement, à l'instar des sociologues, comme « *un processus par lequel les individus, apprenant les modes d'agir et de penser de leur environnement, en les intégrant à leur personnalité, deviennent membres de groupes ou de collectivités au sein desquels ils acquièrent un statut spécifique* »[938]. A notre sens, lorsqu'il s'agit de groupes identifiés et cernables (famille, atelier, entreprise, association, village), le concept de socialisation permet d'adopter une perspective multidimensionnelle, de prendre appui sur un paradigme interactionniste, de décrire et de révéler les interactions, l'apprentissage par essais et erreurs, avec les interlocuteurs des groupes identifiés.

En revanche, pour le cas de nos expatriés, la notion d'adaptation nous semble peu appropriée. En effet, nous avons ressenti le besoin d'associer au terme de « socialisation » celui de « processus relationnel », adaptatif ou non, afin de

---

[934] E 30, p. 7.
[935] « A deux balles », de peu d'intérêt (traduction libre du rédacteur).
[936] E 30, p. 7.
[937] *Cf.* : III, B, § 1 : Socialisation.

décrire le processus « *de relations (harmonieuses ou non) avec le milieu dans lequel l'individu tente ou réussi de satisfaire la plupart de ses besoins et la manière dont il répond aux demandes de ce milieu*. »[939]

Alors que les auteurs comme OBERG[940] et TORBIÖRN[941] proposent des modèles décrivant « *l'adaptation* »[942] des expatriés à leur nouveau milieu, nous considérons la notion d'adaptation comme un état, c'est-à-dire le résultat d'un processus réputé réussi[943]. Nous tenterons donc, pour notre part, de décrire par « socialisation et processus relationnel » l'ensemble des relations avec l'environnement « *d'accueil* », qu'il s'agisse de groupes humains que l'expatrié tentera d'intégrer, ou bien d'interlocuteurs (commerçants, services…) d'institutions (impôts, police…) avec lesquels l'expatrié devra, peu ou prou, entrer en relation.

Ainsi, nous inspirant et modifiant le modèle de CERDIN[944], nous présenterons donc la « *socialisation professionnelle* »[945] de l'expatrié **(a)**, puis le processus relationnel aux « *conditions de vie* »[946] **(b)**. Enfin, nous exposerons le processus relationnel avec les membres de la communauté « d'accueil »[947] **(c).**

---

[938] FERREOL G., JUCQUOIS G. (Dir.), *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles,* Armand Colin, Paris, 2003, p. 322.

[939] Adapté de la définition du dictionnaire REY A. (Dir), *Le Grand Robert de la langue française,* 2e édition, Dictionnaires Le Robert, Paris, 2001.

[940] OBERG K., « Cultural shock : adjustment to new cultural environment »*, Practical Anthropologist,* 1960, n°7, pp. 177-182.

[941] TORBIÖRN I., *Living abroad : Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting,* Wiley, New-York, 1982.

[942] Traduit par « *adjustment* » dans la littérature anglo-saxonne.

[943] PIAGET parle d' « accommodation », *in* PIAGET J., *Le jugement moral chez l'enfant,* Alcan, Paris, 1932.

[944] CERDIN J.-L., 1999, *op. cit*. pp. 24-25.

[945] CERDIN parle d' « *adaptation au travail* ». Elle comprend trois items : responsabilités spécifiques dans le travail, niveau et attente de performance, responsabilité d'encadrement (*cf.* CERDIN J.-L., 1999, *op. cit*., pp. 24-25). Nous n'aborderons pratiquement pas ces critères. En revanche, nous tenterons de décrire les interactions avec les interlocuteurs appartenant à Fin-Amor (les collègues), que ce soit sur le lieu de travail ou lors de manifestations organisées par Fin-Amor en dehors du lieu de travail.

[946] CERDIN parle d' « *adaptation générale* ». Elle comprend sept items : conditions de vie en général, conditions de logement, nourriture, shopping, coût de la vie, facilités et opportunités pour se détendre, facilité pour se faire soigner. (*cf.* CERDIN J.-L., 1999, *op. cit*. pp. 24-25). Considérant cette déclinaison discrétionnaire, nous nous en tiendrons aux critères révélés par notre enquête terrain.

[947] CERDIN parle d' « *adaptation à l'interaction* ». Elle comprend quatre items : socialisation avec les nationaux hôtes, contacts avec les nationaux hôtes en général, contacts avec les nationaux hôtes en dehors du travail, parler avec les nationaux hôtes. (*cf.* CERDIN J.-L., 1999, *op. cit*., pp. 24-25. Considérant cette déclinaison discrétionnaire et parfois non pertinente pour notre étude, nous nous en tiendrons aux critères révélés par notre enquête terrain.

a) La socialisation professionnelle : les collègues et moi…

Lors de l'arrivée dans la filiale de l'entreprise et le plus souvent dans un des bâtiments du siège (ce que nous avons le plus communément observé), les expatriés ont naturellement des contacts avec leurs collègues locaux. S'ils sont à Paris ou en France, ils seront dans les premiers temps généralement reçus par la le conseiller pays de la Direction des carrières internationales afin d'aborder les problèmes techniques d'installation, puis ils auront affaire à leurs collègues directs.

(1) Le conseiller expatriation : prodigue d'informations

Alors qu'il existe (nous l'avons vu longuement) une direction chargée d'informer, de préparer et d'intervenir dans l'installation des expatriés (la Direction des carrières internationales) les pratiques au sein de Fin-Amor en la matière sont loin d'être uniformes. Selon les niveaux d'autonomie historique des entités, les personnes qui les dirigent, les habitudes de services, la Direction des carrières internationales n'aura pas forcément un relais informationnel dans toutes les branches de l'activité du groupe.

E 22, expatriée depuis deux ans au siège à Paris, a déjà vécu une première année d'expatriation au début des années 90. La Direction des carrières internationales n'existait pas alors :

> *« Il me semble que la Direction des carrières internationales n'existait pas à l'époque. Je n'ai eu aucune information concernant toutes les informations légales : Sécurité sociale, les impôts, la maladie etc. Fin-Amor ne m'a pas aidée pour trouver l'appartement. Je l'ai trouvé avec des amis. »*[948]

Les fonctions et les services communément rendus par le conseiller expatriation étaient alors éventuellement palliés par l'intervention du responsable du personnel de l'entité ou de son assistante. Lors de son deuxième séjour en tant qu'expatriée, elle utilise les réseaux qu'elle connaissait. Il s'agit du responsable du personnel, à qui elle avait affaire précédemment, qui la met en relation alors avec la Direction des carrières internationales créée entre-temps :

> *« J'ai à nouveau rencontré M. DESPARLAR, des ressources humaines. J'ai rencontré les personnes de la Direction des carrières*

[948] E 22, p. 5.

> *internationales plus tard. E 14 m'a aidée à trouver un appartement, mais je savais où je souhaitais habiter. J'ai donc eu un appartement avant d'arriver à Paris, je savais exactement ce que je voulais. Nous avions besoin de parler du permis de travail ; il fallait que je lui fournisse mon* curriculum vitæ*. Il me manquait des informations, mais je n'ai pas vraiment posé des questions. »*[949]

Ainsi, les expatriés n'ont pas connaissance *a priori* de l'ensemble de services que peut apporter la direction. Ils « utilisent » la Direction des carrières internationales sur le problème essentiel du moment lié à l'installation, c'est-à-dire la recherche de logement.

Avec la diffusion des nouvelles technologies, l'assistante du Directeur des carrières internationales a développé un site de services en lignes — consultable partout dans le monde — afin de proposer des informations à jour sur l'expatriation. Au début, il s'agissait plus d'une initiative personnelle d'un acteur convaincu du bien-fondé de l'outil, que d'une volonté politique. Le site « expatriés » s'étoffe de jour en jour et devient un outil de socialisation pour les expatriés qui ont connaissance de son existence. E 22 témoigne :

> *« J'ai consulté le nouveau site de E 04 sur intranet.* [...] J*'étais au Canada la semaine dernière, je devais aller chercher des papiers pour les impôts canadiens. Et donc, l'heure a changé ici, et je ne l'ai pas su. Quand je suis rentrée, j'ai remarqué qu'E 04 avait pensé à informer sur le site du changement d'heure. C'est le type de choses, qui sont tout à fait bêtes, mais je n'ai pas une télévision, et je ne comprends pas la radio* [...] *Et donc je ne savais pas. »*[950]

Ainsi le conseiller expatriation et les outils d'informations développés par Fin-Amor peuvent être des facteurs facilitant la socialisation et le branchement de l'expatrié avec son nouvel environnement.

(2) Les collègues directs

Nous allons examiner à présent les relations des expatriés avec leurs interlocuteurs naturels et souvent quotidiens dans l'entreprise : leur assistante, les subordonnés, les pairs et leur supérieur hiérarchique (N+1).

---

[949] E 22, p. 7.
[950] *Ibid.* pp. 11-12.

(a) Les assistantes et les subordonnés : apprendre à connaître l'autre

Les assistantes[951] des expatriés ont un rôle qui dépasse largement le cadre de l'information strictement professionnelle, en relation avec l'activité du cadre impatrié. Elles sont les interlocutrices « naturelles » de l'expatrié qui se tourne vers elles pour se renseigner sur des problèmes d'intendance familiale. Un nouvel impatrié argentin raconte :

> *« Fin-Amor ne paye pas la garderie, ils ne font rien pour les bébés, il n'y a pas de place à Paris pour les bébés. C'est ce que m'a dit l'assistante du département, même pour elle qui travaille, elle est inscrite sur une liste d'attente. Moi, je trouve que ce n'est pas normal… »*[952]

Ainsi, l'expatrié s'est tourné vers l'assistante du département pour savoir comment elle s'organise pour faire garder ses propres enfants. Cette dernière lui décrit la situation parisienne de rareté des équipements et des places en crèche.

Parfois, les situations d'incompréhension entraînent des incompatibilités. E 08 témoigne :

> *« J'avais une secrétaire, que je ne comprenais pas parce que j'avais une autre idée de fonctionnement du secrétariat au Canada. Ça fonctionnait différemment, là-bas. Ici* [à Versailles], *je la comprenais mal et elle aussi. Désormais, on a changé. Maintenant ça va mieux. Mais j'avais une secrétaire, oui on peut dire ça… »*[953]

Souvent en situation de responsabilité, dont le management d'équipe, les expatriés ont une période d'adaptation, tant pour comprendre les réactions des subordonnés que pour insuffler leur méthode :

> *« On me prenait pour un Suédois, quelques autres pensaient que j'étais américain, d'autres encore savaient que j'étais danois, donc c'était assez curieux. C'était une petite première, ici,* [à Versailles] *j'étais un étranger exotique. »*[954]

Outre le trouble dû à son identité qu'il perçoit, il s'inquiète des rapports de travail qu'il engendre :

> *« Il fallait que je développe un rapport avec mon équipe. Après peu, elle a commencé à me soutenir. Ça je l'ai vu le jour où j'avais une réunion où je devais annoncer… un échec. Deux jours après mon arrivée, j'avais dit à la direction* : " Il faut absolument que l'on regroupe les gens dans un nouveau laboratoire " *et on croyait beaucoup à ça. Au dernier moment, ce plan s'est brisé. J'étais donc obligé d'annoncer que ça ne va pas se faire. Alors… une femme à côté de moi s'est*

---

[951] Dans tous les cas recensés, il s'agissait de femmes.
[952] E 35, p. 5.
[953] E 08, p. 22.
[954] *Ibid.* p. 20.

> *mise à pleurer et j'ai été surpris et après on m'a dit* : " Monsieur E 08, chez vous ça ne se fait peut-être pas, mais chez nous c'est assez normal ; les gens ici sont très sensibles. " *Donc cette femme-là se mit à pleurer. Et ça me faisait du bien, car je me suis dit quand elle se laisse aller comme ça, ça veut dire qu'elle m'accepte complètement en tant que patron, c'était pour moi une réussite. »*[955]

Ainsi, l'expatrié éprouve des difficultés à percevoir ce que ses équipes pensent de lui-même. Il a besoin d'un événement exceptionnel pour interpréter la réaction de sa collaboratrice face à ses propres actions et la façon dont il mène son propre travail.

Il s'agit donc de difficultés qui, en elles-mêmes, ne sont pas différentes de toute prise de nouvelles fonctions dans une entreprise. Cependant, les méconnaissances dues à la nationalité d'origine semblent amplifier le phénomène.

(b) La rencontre des pairs et des supérieurs : apprendre à se connaître

Les premiers contacts avec les nouveaux collègues de même niveau hiérarchique, indiquent souvent que l'expatrié n'est pas forcément attendu. Ainsi, les collègues en place ne comprennent pas pourquoi l'expatrié les sollicite pour information :

> *« J'ai commencé à poser des questions, puis, enfin, j'ai eu quelques réunions d'organisées. J'ai pu rencontrer des personnes, des réunions d'intégration etc.* [...] *Mais certaines personnes m'ont demandé ce que je faisais dans leurs bureaux. Ils n'en avaient aucune idée... Je leur ai répondu que je pensais qu'il fallait qu'elles m'expliquent ce qu'elles faisaient afin que je comprenne.* [...] *J'étais très en colère. J'étais très en colère avec certaines personnes. J'ai rencontré mon chef de zone. J'ai essayé de comprendre au mieux ce que pouvait être mon travail. Il n'y avait aucun objectif, il n'y avait pas d'action spécifique à mener. »*[956]

Par ce témoignage, on constate que l'expatrié est choqué par l'accueil distant de ses collaborateurs, voire par leur refus de coopérer pour l'informer de leurs travaux. De plus, les façons d'organiser le travail ne sont pas décryptées par l'expatrié qui semble avoir besoin d'un formalisme plus poussé, ou bien de méthodes plus explicites, correspondant soit à ses pratiques antérieures, soit à l'idée qu'il s'en faisait.

Avec ses collègues de travail, la langue, médium de socialisation, fait l'objet d'effort de la part de l'expatrié. Il communiquera principalement dans celle de

---

[955] E 08, p. 21.
[956] E 18, p. 21.

l'auditoire, même s'il n'a jamais été académiquement formé à celle-ci. E 22 relate ses expériences :

> *« À l'époque* [lors de son premier séjour en France], *je ne parlais pas le français, je ne l'ai jamais étudié. Aujourd'hui, parfois dans des réunions, il y a des gens du marketing, des gens des usines. Les réunions se passent en français, mais quand j'étais au Canada, avec le marketing canadien, nous avions des réunions qui étaient en anglais. Mais maintenant, ici, à Paris, les réunions sont en français. Pendant ces réunions nous projetons des documents, nous rédigeons des documents à remettre aux participants. Si c'est moi qui ai organisé la réunion, je la présente en français. »* [957]

La maîtrise précaire de la langue ainsi que l'apparente faible disponibilité des collègues génèrent des inquiétudes chez l'expatrié. Un Argentin, récemment arrivé, nous indique :

> *« Là, j'ai des angoisses, à cause de la langue, pour me faire comprendre, si je dois faire des présentations, c'est très angoissant. Je n'ai pas l'impression de comprendre en détail, la plupart des collègues en ce moment sont absents ou très occupés. Je me sens perdu, isolé, tout seul ! Et mon chef n'a pas beaucoup de temps ! »* [958]

Réalités ou inhibitions vécues, ces conditions ne facilitent pas le décodage de l'environnement par l'expatrié. Dans cette phase dite de « choc culturel », l'entourage professionnel de l'expatrié est perçu comme non accueillant et peu fiable. L'impatrié argentin poursuit :

> *« Ici les personnes sont plus froides, je n'ai pas fait d'amis avec les collègues, non, pas ici, en dehors oui.* [...] *Il faut que j'apprenne à survivre à Paris. »*[959]

Pour E 37, Britannique récemment arrivé au siège après deux ans et demi en Europe centrale, ses nouveaux collègues locaux (dans ce cas français) ne constitueront pas le vivier de relations amicales :

> *« Pendant cinq ans, j'ai eu une vie en tant que patron, donc je n'avais pas, par définition, de copains, d'amis. J'étais toujours le patron. Il y avait toujours une distance. Ici, au siège, c'est en fait la première fois que j'ai des collègues, de même niveau hiérarchique que moi. Mais ce ne sont pas des amis. »*[960]

Pour lui, la distance entre ses collègues et lui-même n'est plus hiérarchique mais culturelle :

> *« Ce qui m'a choqué avec les Français, c'est les blagues de mauvais goût. En fait, je ne suis pas plus puritain qu'un autre, mais c'est toujours, tous les jours des blagues sur le sexe. Je ne sais jamais quelle attitude avoir, en fait, je suis gêné par tout ça. Ce ne sont pas*

---

[957] E 22, p. 7.
[958] E 35, p. 6.
[959] *Ibid.*, p. 6.
[960] E 37, p. 4.

de relations de travail saines. J'ai fait sept ans à Manchester et ce n'était pas comme ça ! »[961]

Outre une éventuelle découverte d'un nouveau milieu, on constate donc que la confrontation à l'altérité permet bien par « l'effet miroir »[962], une connaissance de soi accrue, de ses propres réactions, de sa propre structure axiologique.

(c) « D'accidentelles » stigmatisations de la différence

Lors de nos rencontres, très peu d'expatriés nous ont rapporté de cas de stigmatisation de leur nationalité (ou de racisme ordinaire) lors de leurs interactions avec les collègues de travail. Cependant, par deux fois, un même cadre fut choqué par des réflexions émanant de collaborateurs. Une première fois au cours d'une pause déjeuner :

> *« À la cantine, on déjeunait avec les assistantes et ceux qui sont chargés de la relation avec la force de vente. Ils étaient plusieurs et il y en un qui a dit à son voisin, mais devant moi et fort pour que j'entende :* " C'est cadre et ça ne parle même pas français. Tu comprends ce qu'il raconte, toi ? " *Il parlait de mon collègue brésilien qui était présent. Je suis intervenu, car ça m'énervait. Je lui ai dit que s'il avait un problème qu'on pouvait en parler dehors, pas pour se battre, mais pour s'expliquer. »*[963]

Une deuxième fois, lors d'un congrès de commerciaux :

> *« J'avais une présentation en français à faire, au centre des congrès pour une convention devant les commerciaux. J'ai eu des réflexions désobligeantes qui disaient* " Qu'est-ce que c'est celui-là ? On comprend rien avec son accent espagnol ! C'est pas la peine d'être chef de produit ! " *Mais à part ça, tout le monde est tolérant à ce sujet. »*[964]

En l'occurrence, on constate que la différence est stigmatisée à plusieurs égards : la langue et son niveau de pratique, la position hiérarchique et enfin la nationalité. Les réflexions désobligeantes provenaient de personnes plus âgées, ayant une ancienneté nettement supérieure et agissant dans des fonctions hiérarchiquement inférieures aux expatriés stigmatisés. Ces derniers étaient dans les deux cas de jeunes managers étrangers, faux débutants en français, ayant le statut « cadre ».

---

[961] E 37, p. 4.
[962] Pour un développement sur « l'effet miroir » : LAURENT A., « Réinventer l'art du management au carrefour des cultures » , *Actes du 7ème congrès SIETAR*, Poitiers, 1997, pp. 40-47
[963] E 30, p. 11.
[964] *Ibid*.

En outre, pour l'exemple de la cantine, les Français qui parlaient sont des personnes travaillant au siège et qui sont chargées de la relation avec les forces de vente. Historiquement, dans ce type de fonction, ces personnes non diplômées ont peu de chance de progresser et ne peuvent prétendre occuper, même à terme, la place de ces cadres étrangers qu'ils voient « défiler » les uns après les autres. Ils mobilisent et stigmatisent alors la faiblesse de compétence langagière de leurs collaborateurs et plus généralement l'altérité à l'encontre de leurs jeunes collègues étrangers, dont au final la légitimité est de fait questionnée.

(3) « *Happy Hours* »[965] : rassemblement de pairs

Dans le cadre de la nouvelle politique de mobilité internationale, la Direction des carrières internationales organise des soirées festives destinées aux expatriés.
L'objectif annoncé de ces réunions est de plusieurs ordres : premièrement, elles visent à ce que les expatriés récemment arrivés en France rencontrent rapidement leurs collègues installés en région parisienne. Nous rapportons un extrait de l'invitation que reçoivent les expatriés par mail :

> *« Pour ceux d'entre vous qui ne connaissez pas encore nos soirées « Happy hours » —c'est une rencontre informelle pour faciliter vos échanges, développer votre réseau personnel et, pourquoi pas, pour vous faire de nouveaux amis— et en plus c'est une soirée formidable… »*[966]

Deuxièmement, la Direction des carrières internationales vise, au travers de ces rencontres « *Happy hours* », à ce que les expatriés, par le dialogue entre pairs, expriment leurs propres expériences et les relativisent, en les comparant aux autres. Enfin, elles tendent à faire découvrir des types de gastronomies disponibles en France.

Avertissement :
Nous avons été invité à participer à une réunion « *happy hours* » organisée par la Direction des carrières internationales, ce qui a constitué une des observations participantes de l'étude. Lieu naturel de socialisation professionnelle, nous allons procéder à sa description détaillée.

---

[965] *Happy Hours* : formule utilisée par les propriétaires de bar pour attirer des clients à la fin de l'après-midi, à l'heure de l'apéritif, en leur offrant gratuitement une deuxième consommation, des amuse-gueules, etc. (traduction libre du rédacteur).
[966] Extrait du document authentique : DA DIVENDRESENT « *Invitation Happy Hours* », Direction des Carrières Internationales, Fin-Amor, Paris, avril 2002.

Pour la description ethnographique de cette observation participante, nous emploierons la première personne du singulier et si possible le présent de l'indicatif qui conviennent mieux à la lecture du propos.

Une réunion fromages et vin de France dans une cave parisienne :

La rencontre à laquelle je participe survient après trois autres sessions. La première eut lieu en décembre 2001 et avait pour thème la découverte des vins français. La seconde fut consacrée à une soirée « Galettes et crêpes bretonnes ». La précédente eut également pour cadre une crêperie, mais ne rencontra pas une forte affluence. Celle à laquelle je prends part se déroule dans un petit restaurant[967] parisien spécialisé dans les fromages et les vins, elle rassemble une quarantaine de personnes.

Ces réunions n'ont aucun caractère obligatoire, elles sont proposées à l'instigation de l'assistant de direction de la Direction des carrières internationales, en priorité aux expatriés célibataires de la région parisienne. Mais, suite à une demande expresse des expatriés mariés dont les conjoints sont en résidence à l'étranger, l'assistant de la Direction des carrières internationales leur a élargi l'accès.

Ces soirées font l'objet d'une invitation personnalisée en deux langues (français et anglais) avec les photos relatives au thème (par exemple : plateau de fromages), un argumentaire, un plan d'accès, les modalités de parking et de métro, la date et les horaires et enfin un paragraphe incitatif à s'inscrire par mail.

L'information est également transmise pour invitation :

- à l'ensemble du personnel de la Direction des carrières internationales (un des conseiller expatriation et le directeur de la mobilité étaient présents),
- à la direction générale des ressources humaines. Son directeur Monsieur JAMES, Vice-président du groupe est annoncé comme présent, mais il ne viendra pas.
- à douze directeurs concernés par cet événement (Education permanente, R.H. internationaux…)

L'invitation est transmise également pour information :

- à sept directeurs,
- aux trente supérieurs hiérarchiques des expatriés concernés par l'invitation.

[967] Pain, Vin et fromage, 3 rue Geoffroy l'Angevin 75004 Paris.

L'organisation est assurée et financée par la Direction des carrières internationales. Deux personnes s'en occupent principalement, l'assistant de direction et le directeur de la mobilité internationale. Le choix des lieux (restaurants, bars…) se fait à partir des connaissances individuelles de ces deux personnes. Les thèmes doivent être identifiés comme « *typiquement français* »[968]. Selon la Direction des carrières internationales, le coût doit être « *raisonnable* »[969], il ne s'agit pas de soirée de prestige (prix maximum 25 EUR / personne).

(a) L'arrivée

L'invitation mentionne que le dîner se tient à partir de 20h00. J'arrive à 20h10, habillé en tenue décontractée (costume, polo, sans cravate). Le restaurant de petite taille (huit tables au rez-de-chaussée) propose également deux petites salles en sous-sol. Elles sont voûtées et en pierres apparentes. Il faut se tenir courbé pour ne pas se heurter au plafond. Deux rangées de tables sont dressées, une quinzaine de personnes est déjà assise. L'assistant de la Direction des carrières internationales accueille les personnes au sous-sol en leur distribuant des badges sur lesquels les noms ainsi que l'unité de rattachement chez Fin-Amor sont inscrits de façon très lisible, en gros caractères. Le nom de Fin-Amor n'est pas mentionné. Mon badge porte mon nom et prénom ainsi que la mention de mon institution d'origine, ce qui signifie que je n'appartiens pas à Fin-Amor.

Du fait de l'étroitesse des lieux et du plafond extrêmement bas, le niveau sonore est très élevé. Il faut presque crier pour se faire comprendre. Les sourires (de circonstance) couvrent les lèvres, la plupart des tenues des hommes révèlent qu'ils ont rapidement enlevé leur cravate, sans passer par chez eux pour se changer, car ils sont pratiquement tous en complet veston, le col de la chemise ouverte. Je ne distingue pas dans la tenue des femmes de particularité vestimentaire (tailleurs, chemisiers, jupe de travail).

(b) Typologie des personnes présentes

Hormis les organisateurs et selon la démographie de Fin-Amor, les expatriés présents sont majoritairement de jeunes expatriés (28 à 35 ans), le nombre de

[968] E 32, p. 4.
[969] *Ibid*.

femmes et d'hommes est équitablement réparti. Majoritairement célibataires, il y a quelques personnes mariées, venues seules car leur conjoint vit à l'étranger. Je remarque également la présence d'une Américaine célibataire, de plus de cinquante ans. Une grande diversité de fonctions est présente (marketing, commerciaux, recherche, administration, finance, contrôle budgétaire…) mais compte tenu de la tranche d'âge majoritaire, peu de personnes ont des postes à responsabilité managériale supérieure au niveau 3[970] (management de tête de fonction).

Le D.R.H. général (niveau 5)[971] de Fin-Amor, connu de tous les participants, avait déjà assisté à une soirée précédente ; il est inscrit à celle qui se déroule, mais ne se présente pas. Aucune explication particulière justifiant son absence ne sera officiellement donnée lors de cette soirée.

Il n'y a donc que deux Français présents, un conseiller expatriation et moi-même.

(c) Les salutations

Lorsque les nouveaux venus sont connus, ils sont interpellés bruyamment par les personnes déjà installées dans la salle de restaurant. L'ensemble donne une impression d'un joyeux capharnaüm.

Pour se saluer, les femmes entre elles et les personnes de sexe opposées s'embrassent sur les joues « *à la française* », d'une manière qui de par son caractère maladroit, ne démontre pas une pratique habituelle intégrée (hésitation sur le nombre de baisers à distribuer et à recevoir, distance incertaine des acteurs soit arc-boutés pour assurer une distance suffisante, soit accompagnée d'une flexion des genoux pour rapprocher le partenaire, rapidité furtive des échanges avec sourire crispé).

Les hommes entre eux se serrent la main. Au milieu du tumulte et du bruit, chacun annonce son nom et prénom, lors des salutations, sans qu'ils soient véritablement compréhensibles.

Ensuite, il faut se faufiler entre les chaises pour atteindre une place que l'on peut choisir librement. Trois personnes que j'ai déjà interviewées, se trouvant à l'opposé de la salle, me font signe avec un grand sourire en me saluant. E 22 me remercie pour le livre humoristique sur les Français que je lui ai fait parvenir par l'intermédiaire de E 04.

---

[970] Selon la typologie proposée par E 26, p. 4.
[971] *Ibid*.

E 15, responsable de la mobilité internationale, me présente à mes voisins. Je suis encadré par une Japonaise arrivée en France depuis 15 jours qui parle couramment le français et par une Allemande, docteur en chimie, qui a plus de mal à se faire comprendre. En face de moi se tient E 15, encadré de deux Italiens. Intrigués par ma présence, ils font tous la remarque que je ne suis pas « *fin-amorien*[972] » et me demande systématiquement l'objet de mon enquête. Les échanges sont mal aisés du fait du bruit ambiant.

Après un apéritif (kir au sirop de fruits), le premier plateau de fromage arrive. E 04, de nationalité britannique (organisateur), explique rapidement et en français les différents de types de fromage présents sur le plateau. Mais à ma table, je suis chargé d'expliquer les provenances et de confirmer les classements annoncés au préalable selon leur force de goût. Pour le vin, le responsable de la mobilité, d'origine brésilienne, me demande de le goûter avant le service.
Alors que les tables sont complètes, sept expatriés, non inscrits initialement, se présentent. On se tasse et plusieurs personnes restent debout et dégustent les fromages la tête courbée sous la voûte.
Deux expatriés espagnols (un homme et une femme) réclament de vive voix du vin auprès du personnel de service.

Après trois plateaux de fromages distincts et deux vins, E 04 (organisateur) distribue à chacun une brochure d'une trentaine de pages, qu'il a lui-même composée à partir de différents sites internet, afin de renseigner les convives sur les fromages de France. Chacun remercie, se plonge quelques instants dans le document et les conversations reprennent avec intensité. Un prochain rendez-vous est également proposé pour une nouvelle soirée avec un thème à définir, la proposition est accueillie par des applaudissements.
Vers 22h00 la salle se vide de la moitié des participants, prétextant une fatigue importante malgré l'intérêt de la soirée et anticipant le travail important du lendemain. A 22h45, je quitte le restaurant, alors qu'il ne reste que deux petits groupes de six à huit personnes.

---

[972] *Sic.*

(d) Les interactions

Les échanges portent généralement sur les plats présentés puis, sur les goûts de chacun. Ensuite les personnes se voient interrogées sur leur parcours personnel (origines nationales, fonction en France) par leurs voisins. Enfin les expatriés échangent sur leur vie parisienne et leurs différentes expériences.

Bien qu'il y ait différents niveaux hiérarchiques et fonctions (commerciaux, marketing, recherche, contrôle budgétaire, ressources humaines) en présence, l'emploi du tutoiement semble systématique entre expatriés. En début de soirée, le français dominait largement dans les échanges, il était la « *lingua franca* ».

En fin de soirée, au fur et à mesure que les personnes partent, deux tables se reforment ; l'une composée d'Américains et de Britanniques et deux Scandinaves où la langue anglaise règne rapidement. L'autre composée d'Espagnols, d'Italiens, de Mexicains et de Brésiliens, où une sorte de « franco-espagnol » domine. Dans chacune des tables, le débit linguistique me semble beaucoup plus important et plus assuré qu'en français, et surtout plus élevé en décibels.

(e) Les attitudes vis-à-vis des plats proposés

Tous les expatriés à ma table mangent spontanément les fromages présentés sous forme de portions individuelles. Distribués par région, sur trois plateaux successifs, la gamme va du comté du Jura à la boulette d'Aven. A ma table, tous les expatriés goûtent de bonne grâce aux différents fromages. La plupart se resservent. Le vin est systématiquement consommé et avec l'eau de table, ils sont les seules boissons demandées. Apparemment, j'éprouve beaucoup plus de difficultés que mes voisins à manger l'ensemble des variétés de fromages que l'on me propose.

(f) Les liens sociaux

Je constate qu'à plusieurs reprises, des personnes échangent leurs adresses et leurs numéros de téléphone.

Les personnes repartent rarement seules. Les départs se font par groupe de deux, trois ou quatre personnes, alors que les arrivées s'étaient faites généralement par personne seule.

Étant venu en taxi et ne connaissant pas le quartier, deux expatriées (une Allemande et une Espagnole) se proposent pour me raccompagner jusqu'à la

station de métro la plus proche. Elles me donnent leurs cartes professionnelles pour un éventuel entretien.

(g) Le jeu de fin de soirée

Lorsque la brochure sur les fromages est distribuée, plusieurs expatriés réclament à hautes voix auprès de l'organisateur un jeu de questions-réponses qui avait été organisé par équipes lors des sessions précédentes. Les questions portaient sur les « spécialités » découvertes lors de la soirée. A l'issue du jeu, une équipe avait été sacrée gagnante dans la bonne humeur. Cette fois-ci, l'organisateur n'a pas eu le temps de préparer ce divertissement et le trop grand nombre de personnes présentes dans un endroit si exigu en rend l'organisation difficile.

(h) Perception des Happy Hours par les expatriés

Lors de l'enquête de fond, les soirées « Happy Hours » ont toujours été mentionnées favorablement par les expatriés en poste en France que j'ai rencontrés. Elles sont présentées comme une bonne idée et une occasion de rencontre :

> *« Là par exemple, ils organisent des soirées pour les expatriés, depuis la première, j'en ai pas raté une ! Mais j'y vais, pas tellement car j'ai besoin de trouver des gens, mais j'y vais toujours pour les remercier, parce que je trouve que c'est une très bonne initiative, dont les gens ont vraiment besoin* [...]. *J'y vais toujours !* »[973]

Ces soirées font des envieux au sein des expatriés de Fin-Amor, car réservées aux célibataires ou expatriés en France sans leur conjoint : la renommée des « Happy hours » a dépassé ce cadre. Certains expatriés en couple ne comprennent pas pourquoi ils ne sont pas invités à ces festivités :

> *« D'ailleurs, nous n'avons jamais été invités à ces soirées. Ce n'est vraiment pas normal. Je trouve ça plutôt louche, quand même…* [...] *Parce que l'on connaît plein de gens qui me disent :* " Mais vous ne venez jamais "*. Je dis :* "On n'est jamais invité ! ". [...] *Je crois qu'on est quand même seuls.* [...] *Je trouve que c'est une sorte de discrimination, parce qu'on est des expatriés avec des familles.»*[974]

Compte tenu de leur renommée et du comportement des participants, ces soirées « Happy hours » semblent atteindre les différents buts mentionnés par l'équipe de

---

[973] E 23, p. 16.
[974] E 28, p. 54.

la « Corporate HR Support Services[975] ». A partir de septembre 2002, ces soirées seront d'ailleurs ouvertes à tous les expatriés de Fin-Amor de la région parisienne ou de passage.

(i) Obligation sociale ou moment festif ?

N'ayant aucun caractère obligatoire formel, j'ai pu constater que les deux tiers des participants venaient à ces soirées pour la troisième fois.
Le dernier tiers venait pour la première fois, soit parce qu'ils étaient récemment arrivés, soit parce qu'ils n'avaient pas pu se libérer lors des précédentes, mais en avaient entendu parler. Ainsi E 22 affirme :

> *« [...] En plus je sais qu'elle a organisé des soirées. Je le trouve très très bien. Les deux dernières fois, j'étais en voyage, je n'ai pas pu y aller. Mais je vais y assister, parce que je crois que c'est important pour les autres de parler de leurs problèmes, peut-être pas avec un Français, mais quelqu'un qui va comprendre leur situation. »*[976]

Outre l'aspect festif, la participation aux soirées « Happy hours » est justifiée par les expatriés par souci de solidarité avec ceux qui vivent ou qui vont vivre les mêmes expériences qu'eux. Ils reconnaissent avoir un rôle d'écoute à jouer pour faciliter leur séjour.

On peut remarquer également que les supérieurs hiérarchiques, bien que prévenus et parfois invités, n'étaient pas présents. Aussi peut-on écarter en partie le poids de l'obligation sociale hiérarchique directe qui « *contraindrait l'expatrié à participer pour jouer le rôle de l'intégration fin-amorienne* ». Sans oublier cependant que la direction générale est, soit présente, soit représentée lors de ces soirées. Il est donc assez périlleux de déterminer précisément les motivations des personnes pour assister à un tel événement.
Manifestement le thème de la soirée semble avoir son importance, car la nouveauté engendre l'adhésion. Jusqu'à présent, ces soirées ont toujours rencontré le succès escompté (25 à 40 participants), sauf celle qui, pour la deuxième fois consécutive, se déroulait dans une crêperie. En fin de soirée, plusieurs expatriés ont demandé le thème de la prochaine.

---

[975] Nouvelle dénomination d'un des services de la Direction des carrières internationales.
[976] E 22, p. 10.

Pour l'observateur extérieur, bien qu'il s'agit d'une soirée « Fin-Amor » en France, celle-ci était organisée par des non français et regroupait des non français dans un lieu choisi et catalogué comme « *exotique* » pour les participants.
Elle prit alors, à mes yeux, des allures d'une soirée organisée par un « tour operator » faisant découvrir « la France Typique» à un groupe de touristes étrangers.

On peut donc reconnaître la prédominance du caractère festif de cette soirée comme attrait principal pour cette manifestation avec, toutefois, une dimension identitaire à retenir.

Après avoir présenté en détail, sous la forme d'un rapport ethnographique, une soirée « Happy Hours » et son rôle, nous aborderons à présent un autre élément de socialisation professionnelle : les facilitateurs.

(4) L'émergence de « facilitateurs » par génération spontanée

Nous avons constaté à plusieurs reprises le rôle spontané tenu par des salariés de Fin-Amor que nous nommons « facilitateurs », qui interviennent dans la socialisation professionnelle. Ces facilitateurs, dont nous décrirons le rôle, sont généralement jeunes, en début de carrière avec une courte expérience chez Fin-Amor qui leur permet, d'une part de connaître les informations nécessaires pour évoluer dans ce cadre professionnel, et d'autre part d'avoir récemment vécu le même type d'expériences. Il est à noter qu'ils ne sont pas français et ne disposent pas du statut d'expatrié.
Lorsque nous les avons rencontrés, ils étaient recrutés en contrat local à Paris. Ils interviendront auprès des nouveaux impatriés pour les accueillir, les inviter, les renseigner et les introduire auprès de leurs propres réseaux pour partager un capital social de relations. Les informations transmises ne sont pas exclusivement d'ordre professionnel, mais elles concernent la vie sociale hors de Fin-Amor, l'intendance personnelle de l'impatrié (logement, divertissement, santé…). Nous présenterons tout d'abord deux exemples de profil de facilitateur, puis nous exposerons leurs rôles et leurs motivations.

(a) Premier profil : le jeune cadre franco-canadien

E 34 est né en France, d'un père français et d'une mère canadienne. Il est en début de carrière chez Fin-Amor et occupe un poste de cadre. Ses grands-parents paternels sont danois et polonais. Il a vécu au Canada jusqu'à l'âge de sept ans, près de sa grand-mère. Il a vingt-et-un cousins et cousines en France et à l'étranger. Sa famille paternelle est issue d'un milieu industriel (usine de cartonnage en région parisienne). Il a des liens très étroits avec sa grand-mère à Toronto ; il s'y rend tous les trois mois et y passe les fêtes importantes. Il effectue sa scolarité secondaire à Saint-Germain-en-Laye dans une école bilingue. Par la suite, il suit des études de communication à Paris-3 Sorbonne. L'année de sa licence, il fait un stage dans des produits similaires à ceux dont il s'occupe chez Fin-Amor. En maîtrise, il profite des échanges ERASMUS pour partir à l'université à Rome, en Italie. Il y fera également un stage dans les mêmes types de produits (études qualitatives et quantitatives sur 37 concurrents, avec au final une présentation au comité de direction). Il est bilingue français-anglais et il maîtrise professionnellement une troisième langue européenne. A l'issue de cette expérience, il ne souhaite pas poursuivre ses études et sera recruté par Fin-Amor.
Du fait de son origine familiale et de ses études, son profil est donc international. Il a également su accumuler une courte expérience professionnelle à l'étranger en tant que stagiaire.

(b) Deuxième profil : l'Espagnol parisien

E 30 est né dans une famille andalouse installée dans les années 70 à Barcelone. Son père travaille dans une compagnie d'assurance et sa mère est professeur d'enseignement technique dans un collège (dessin industriel). E 30 a une sœur avocate à Barcelone et un frère diplômé de sciences politiques, qui a suivi un Master en R.H. à Madrid. Son frère est actuellement consultant chez Manpower et aurait un grand esprit « entrepreneur ». Au collège, E 30 apprenait le français.
Il a choisi seul de faire une école de commerce, parce qu'il était fort en mathématiques et qu'il avait une bonne image du manager et de l'entrepreneur. Personne dans sa famille ne lui a donné l'exemple.
E 30 poursuit des études dans la faculté de gestion de l'université « Ramon Lull » de Barcelone, où il se dirige vers la filière d'économie d'entreprise. En quatrième année, il choisit la spécialité de gestion des entreprises internationales.

Comme il connaissait des personnes qui avaient fait les échanges ERASMUS, il décide de faire de même. Ne parlant de langue étrangère que le français, le choix est restreint. Il part pour Louvain-La-Neuve, en Belgique. Il précise ses motivations :

> *« Je voulais connaître de nouvelles cultures et faire de nouvelles expériences. Je n'avais pas peur de partir, mais les possibilités étaient restreintes, vu que je ne parlais que le français et encore pas très bien. Je ne connaissais pas Louvain et je n'avais rencontré aucune personne qui y avait étudié. Mais la réputation était bonne, mais je n'ai posé aucune question sur le pays. »*[977]

(i) L'arrivée en Belgique

Cette arrivée en Belgique lui fut assez facile, car il y venait en compagnie d'étudiants catalans de sa faculté d'origine. Le campus comprenait 20.000 étudiants. Une semaine avant la rentrée, l'université prenait tous les étrangers en charge :

> *« Émotionnellement, ce fut dur, j'avais tendance à la petite larme, mais je considérais que c'était un défi à moi-même. Je ne devais pas renoncer. Je ne voulais pas regretter de ne pas l'avoir fait. Mais j'ai eu beaucoup d'états d'âme. Notamment trois semaines après mon arrivée, car je réalisais que ma copine de Catalogne prenait un chemin différent du mien et que ce serait une fracture définitive. Elle avait choisi de rester à Barcelone. »*[978]

(ii) L'émergence d'un médiateur international

Nous allons détaillé avec précision le cas d'E 30 pour réaliser qu'il était en situation de mobilité internationale et qu'il a, lors de ses études, suivi un parcours comparable à celui d'un expatrié. On constatera tout d'abord qu'il a lui-même bénéficié d'un facilitateur sur place :

> *« Je me suis donc appuyé sur les personnes que j'avais rencontrées en Belgique. On partageait beaucoup. Nous étions toujours en groupe, et on partageait les inquiétudes, les soucis. Il y avait principalement des Italiens, des Espagnols et des Sud-Américains, un Québécois et un Belge, qui était fils d'ambassadeur. Il avait vécu au Venezuela et en Afrique, c'était un fou complet qui était extrêmement à l'écoute de nous. Il était toujours disponible.*
> *Il avait toujours le souci vis-à-vis des autres, il faisait attention à nous. Il disait qu'il avait l'expérience d'être à l'étranger et comme il était le seul Belge, il devait s'occuper de nous. »*[979]

---

[977] E 30, p. 4.
[978] *Ibid.*
[979] *Ibid.* p. 3.

(iii) Une socialisation stratégique

E 30 adopte une stratégie volontariste de socialisation avec les non Catalans :

> *« J'essayais de ne pas rester qu'avec les Catalans, je fréquentais au maximum les étrangers, pour la langue. »*[980]

Faire le Master à Louvain-La-Neuve lui permettait d'enchaîner sur un emploi ou un stage en entreprise. Lors d'une présentation des entreprises à la faculté, il fut fortement impressionné par les cadres de Fin-Amor qui lui donnèrent envie d'intégrer l'organisation.

> *« C'était une superbe présentation de l'entreprise, ils m'ont vraiment frappé ! Ils m'ont donné envie de travailler pour eux. »*[981]

E 30 a donc volontairement fait des choix d'intégration locale que ce soit pour ses études ou pour ses stages.

(iv) L'émergence d'un deuxième facilitateur

E 30 quitte la faculté et intègre la filiale belge de Fin-Amor pour un stage. Il se remémore particulièrement ses premiers jours en entreprise :

> *« J'avais quitté le milieu étudiant, Louvain, j'étais à Bruxelles, seul, je venais de terminer avec mon amie. J'avais pour la première fois un costume cravate pour aller travailler, je me suis dit : «* Où je suis ? Qu'est-ce que je fais ? ». *Tous mes amis étaient encore étudiants, moi, j'arrêtais mon Master, je devenais trop sérieux, très vite, trop vite. »*[982]

C'est alors qu'il bénéficie à nouveau de la médiation d'un facilitateur qui l'aide à se socialiser :

> *« Au début, personne ne s'occupait de moi, j'étais perdu. La personne pour qui je travaillais avait d'autres préoccupations. Puis deux personnes se sont occupées de moi, l'assistante pour les petites tâches, qui me donnait des indications et puis la chef de produit senior. Elle avait 30 ans. Elle avait de l'humour. Elle avait remarqué que je n'allais pas bien, elle m'a dit : «* Si tu as besoin, tu me téléphones ». *Elle m'a invité chez elle, elle m'a présenté à sa famille, son mari, ses enfants. Elle avait un esprit* "solaire"[983]*, elle a été fondamentale pour moi, pour ma vie à Bruxelles. »*[984]

---

[980] E 30, p. 4.
[981] *Ibid.* p. 5.
[982] *Ibid.* p. 6.
[983] *Sic.*
[984] *Ibid.* p. 6.

A l'issue du stage et après quelques péripéties, il souhaite poursuivre son expérience professionnelle à l'étranger, et il est alors recruté en contrat local en France.

(v) L'émergence du troisième facilitateur

Lors de sa nouvelle installation, il a à nouveau bénéficié de l'aide spontanée d'un facilitateur à l'intérieur de l'organisation qui favorisera son intégration parisienne :

> *« J'avais un contrat local, pas d'expatrié… Là aussi, quelqu'un m'a aidé. J'ai fait la connaissance d'un collègue français, qui m'a facilité l'intégration, il m'a présenté à beaucoup de personnes, il m'a logé chez lui pendant trois semaines* [...]. *Je voudrais toujours le remercier, il m'a suivi, m'a aidé pendant toute la première période.* »[985]

On constate donc qu'à chaque nouvelle situation d'altérité (la faculté belge, la filiale belge, le siège en France), E 30 est repéré par une personne qui va l'aider dans ses médiations avec l'environnement. Il bénéficiera d'écoute et d'aides importantes (accueil, logement gratuit, réseaux de relations amicales…).

Après avoir exposé une partie de la biographie des « facilitateurs » et de leurs expériences personnelles de rencontre de l'altérité, nous présenterons à présent leur rôle et leur motivation.

(c) Rôles et motivations : empathie et solidarité

Le facilitateur n'est pas nommé, ni désigné par l'administration de Fin-Amor. Il agit de façon spontanée et autonome. E 30 explique :

> *« Dès qu'il y a un expatrié qui débarque, je me sens concerné. Pour les personnes étrangères, c'est important de penser aux petits gestes d'accueil. Il ne s'agit pas de devenir le bon Samaritain, mais ce n'est pas très impliquant de faire voir que l'on a remarqué qu'une personne est arrivée. »*[986]

Nous avons eu connaissance de leur action à la fois par les expatriés eux-mêmes, qui ont obtenu directement de l'aide de leur part et par les D.R.H. qui ont remarqué leur rôle bénéfique dans l'organisation. E 23, qui a profité de ce type d'intervention, présente comment E 30 lui a proposé son aide :

> *« Mais pour les rencontrer, j'ai eu beaucoup de chance ici, car il y a un garçon ici qui s'appelle E 30. Mais je ne sais pas s'il a le statut d'expatrié. Il est plus jeune que moi. Il travaille au marketing. Il m'a*

---

[985] E 30, pp. 6-7.
[986] *Ibid.* p. 8.

dit : " - Ça va Cristina, ça va ta vie à Paris ? - Non ça ne va pas trop ! " *Et il m'a donné spontanément son numéro de portable. Chaque fois qu'il organisait quelque chose, il m'invitait. Et j'ai rencontré ainsi beaucoup d'Espagnols. »*[987]

Le facilitateur est considéré par ses collègues comme quelqu'un de joyeux et bien intégré qui peut se démarquer par un comportement et des attitudes moins conformistes (habillement, niveau de réserve). Il est donc repéré par les autres acteurs de son entourage comme différent. Le Franco-canadien témoigne :

« Tout le monde sait que je suis à moitié Canadien chez « Jan d'EITIU »[988]*. La conséquence dès qu'il y a une traduction à faire, on me la refile (rires).* […] *Je n'ai jamais porté de cravate, je pensais avoir des regards pesants, et bien, c'est devenu normal. On m'accepte comme ça. Je suis une sorte de mascotte. Ils savent que j'ai une double identité de Canadien-Français et je tiens à la garder.* […] *Et ça va !* […]. *Ici, on apprécie la différence. »*[989]

Il est « *bienveillant, accueillant* » vis-à-vis des impatriés. Il se sent naturellement concerné par leur désarroi et fait facilement preuve d'empathie à leur égard :

« Quand une personne nouvelle arrive, que ce soit dans les couloirs ou dans l'ascenseur, je la happe au passage et je lui propose de déjeuner ensemble à la cantine. Ils sont surpris, mais ils acceptent toujours. Et puis la cantine, ce n'est pas engageant… »[990]

Quel que soit le facilitateur, les techniques d'approches sont identiques :

« Eh bien ! Je lance l'invitation dans le couloir ou dans l'ascenseur ou à la cantine, simplement. J'organise avec ma copine un repas ou un apéro à la maison, après on sort. Tout ça, ça se passe hors de Fin-Amor. »[991]

Il est conscient des « épreuves » et des états psychologiques par lesquels un impatrié devra passer pour faire son nouvel apprentissage social :

« Moi j'ai vécu tout ça, en Belgique, à mon arrivée à Paris. J'aurais bien aimé avoir plus ce type de sollicitations et ce serait mieux passé. Simplement le fait de savoir qu'il y a une maison avec une porte toujours ouverte, même si tu ne l'utilises pas. »[992]

A partir de sa propre expérience et de ce qu'il conçoit être opportun, il organise du lien social pour les nouveaux arrivants :

« Moi, quand je suis arrivé à l'étranger [...], *j'étais content que l'on m'accompagne, que l'on me fasse découvrir. Par exemple, pour mon arrivée à Paris, j'ai eu un ami qui m'a lancé dans la vie parisienne. Organiser des dîners, faire connaître des personnes, ce n'est pas*

---

[987] E 23, p. 18.
[988] Marque du groupe Fin-Amor.
[989] E 34, p. 6.
[990] *Ibid.*
[991] E 30, p. 8.
[992] *Ibid.*

avoir un engagement au-delà de ça. Parce que moi aussi j'ai un temps limité de disponibilité. Mais lorsque l'on réunit ses amis, tout le monde, en une soirée la nouvelle personne elle rencontre, il y a des liaisons qui s'installent. C'est ce qui s'est passé pour E 23. Je l'ai présentée à ma copine qui est italienne. Elles se sont entendues, c'est génial ! En fait, c'est faire une famille et une fête pour ceux qui débarquent. »[993]

Il est conscient de son rôle et le considère comme une alternative salvatrice à l'attitude des expatriés qui se réfugient dans le travail, notamment pendant les premiers temps d'intégration :

« Il faut savoir que pour les " expats "[994]*, Fin-Amor c'est leur vie. Ils sont complètement absorbés. Ils travaillent beaucoup, et à part Fin-Amor, il n'y a pas grand chose. La plupart de mes amis* " expats " *disent qu'ils sont* " picousés "[995] à Fin-Amor, même " brainwashed[996] ". *Alors, ça leur fait du bien de se détendre de façon informelle, de parler avec quelqu'un qui parle anglais. J'en ai aidé plus d'un à trouver un appart. Lorsque je le sais, je passe un mail au collègue, et on me répond. Ceux qui ont un tuyau me le passent. »*[997]

Il est capable de décrire les étapes et de nommer les difficultés auxquelles un impatrié sera confronté. Il se dit également conscient des limites de l'exercice « d'accueil et d'accompagnement » de l'impatrié. Il pense savoir laisser le choix à l'impatrié afin de ne pas être trop intrusif :

« Mais j'ai remarqué qu'il ne fallait pas être sur le dos de la personne. Il faut savoir se désinvestir, prendre du recul. Chacun a une vie à mener. Il faut que la relation soit équilibrée. »[998]

Mais l'attention peut dépasser la convivialité du travail. Il peut s'agir d'intervention solidaire, de disponibilité, d'écoute et d'ouverture de son foyer :

« *Récemment, il y a un collègue brésilien qui franchement n'allait pas bien. On dirait une dépression. Selon lui, tout allait mal. Il est venu à la maison. Il nous a expliqué les problèmes qu'il avait à l'appartement. On a discuté et il est resté dormir chez nous, même si ce n'est pas très grand. Et le lendemain, ça allait mieux. »*[999]

Il sait également avoir recours aux instances hiérarchiques en cas de problème :

« Après, quand on se connaît un peu mieux, j'organise des déjeuners entre expatriés. […] *Et puis j'ai des soutiens. On m'a félicité pour ça. Et si jamais il y a un problème grave, on peut se faire aider, dès qu'il y a une crise tout est prévu, à la D.R.H. tout est prévu.*[1000] *»*

---

[993] E 30, p. 8.
[994] « Expat. » : diminutif pour expatriés.
[995] « Picousés » pour « piqués à », dans le sens « drogués » (traduction libre du rédacteur).
[996] « Ils ont subi un lavage de cerveau » (traduction libre du rédacteur).
[997] E 34, p. 6.
[998] *Ibid.*
[999] E 30, p. 8.
[1000] E 34, p. 7.

Les soutiens que nous avons tenté de vérifier sont de l'ordre du relais. L'information est transmise par facilitateur au D.R.H., qui alors sera à l'écoute plus particulière de l'expatrié « en souffrance ». Le D.R.H. convoquera l'expatrié pour une discussion informelle sur son activité, au cours de laquelle le D.R.H. tentera de déceler le malaise.
Cependant, nous pensons que les pratiques que nous venons de décrire tiennent davantage de choix personnels du D.R.H.[1001] plus qu'à un mode de fonctionnement généralisé chez Fin-Amor. En effet, les observations précédentes ont été faites dans une entité du groupe relativement autonome qui gère son personnel international avec plus de latitude que la plupart des entités dépendant directement de la politique générale.

Après analyse, il est possible de dresser un portrait du facilitateur d'intégration. C'est un manager débutant, jeune, il parle trois langues couramment. Il a vécu à plusieurs reprises l'expérience de l'impatriation pendant lesquelles il a lui-même bénéficié de l'intervention de médiateur interculturel. Il agit spontanément, sans être mandaté par l'organisation. Sensible à son entourage, il est suffisamment ouvert pour proposer son aide ou son intervention. Cependant, les personnes qu'il aborde appartiennent sensiblement à la même tranche d'âge que lui-même et sont célibataires :

> *« Mais il faut savoir que l'on a à peu près le même âge à 5 ans près. »*[1002]

Ainsi, le « facilitateur » spontané agirait pour des jeunes expatriés, célibataires avec peu d'années d'expérience chez Fin-Amor. Nous n'avons pas pu constater le même phénomène pour des expatriés plus mûrs et en couple ou en famille.

Nous venons de décrire les éléments de socialisation professionnelle de l'expatrié chez Fin-Amor en y exhibant les acteurs et leurs rôles (conseiller expatriation, collègues, « facilitateur »), les interactions sociales et les moments particuliers (stigmatisation de la différence, « *Happy hours* »). Nous abordons à présent, un deuxième type de socialisation qui recense les éléments d'adaptation aux conditions de vie.

[1001] Que nous avons rencontré.
[1002] E 30, p. 9.

b) Le processus relationnel relatif aux conditions de vie

Un expatrié laissé à lui-même peut éprouver[1003] de grandes difficultés pour obtenir ce qu'il souhaite dans ses relations avec les interlocuteurs autochtones, notamment ceux qui sont chargés d'apporter un service dans une transaction marchande (commerçants, artisans, société de transport). E 18 relate :

> *«Je parle des personnes qui travaillent dans la boulangerie, qui travaillent dans la boutique où vous achetez vos chemises ou ceux qui travaillent à Air France. Les personnes qui doivent assurer les services dans les sociétés, quand on va acheter quelque chose. Je suis consterné. Lorsque vous allez à Air France par exemple et demandez de changer votre réservation, et ils vous diront* : " Non je ne peux pas faire cela, appelez tel numéro de téléphone ". *Et voilà, et c'est ça et vous trouvez la même attitude partout. Les gens ici y sont habitués, mais moi je ne le suis pas. Je déteste ça, je le déteste tous les jours. Je pense que je dois me battre pour survivre en dehors du travail, je dois me battre. »* [1004]

Le cas d'E 18 que nous venons de relater peut paraître particulièrement sévère. Nous verrons qu'il est assez commun, à des degrés divers. Néanmoins, quelques expatriés (minoritaires parmi ceux que nous avons rencontrés) ont démontré des capacités d'adaptation multiples, prouvées par une pratique aisée sur le terrain. Toutefois, les cas particulièrement favorables (E 25, par exemple) seront ceux de jeunes cadres récemment arrivés à Paris, qui à la marge de l'entretien se sont inquiétés ouvertement de notre rôle[1005]. Ils auront, tout au long de l'entretien, cherché à présenter l'organisation et ses actions sous un biais propice et à exprimer des expériences très positives, marqueurs de leur bonne intégration dans leur nouvel emploi.

Afin d'éviter le biais de perte de neutralité axiologique lors de l'utilisation des citations et exemples positifs, celles que nous retiendrons s'appuieront particulièrement sur des pratiques « expériencées » dont le détail des descriptions ne pourra que conforter la validité.

(1) Les commerçants et les artisans

Lorsqu'il s'agit des premières démarches auprès des commerces ou des artisans, les expatriés auront tendance à s'entourer d'autochtones, lorsqu'ils en

---

[1003] C'est un point que nous lierons avec l'impotence sociale temporaire, en partie V, B : Expatriation et trajectoire individuelle : de puissance à impotence sociale temporaire.

[1004] E 18, p. 25.

[1005] Au début et en fin d'entretien, E 25 posera plusieurs questions sur les buts de l'étude que nous menions, sur l'identité du commanditaire et demandera si les interviewés en auront une restitution.

connaissent. E 25, qui a su rapidement créer un réseau de connaissances, les fait participer au repérage dans les grandes surfaces :

> *« Pour les meubles de mon appartement, c'est avec des amis, pas fin-amoriens, ça veut dire que j'ai connus à l'extérieur. Mes amis parisiens, ils sont tous allés m'aider. Un samedi, je leur ai dit* : " Ok, on y va tous, pour faire choisir les choses ". *Et après on a déjeuné ensemble. Et pour l'achat des meubles. Non. Je suis allée seule. J'ai loué une voiture. Je me suis fais un plan, je me suis dit où était IKEA et bon… »*[1006]

Particulièrement efficace, dès son arrivée en France, E 25 avait mobilisé sa capacité de perception dès la descente de l'avion pour enregistrer des informations qui lui seront utiles dans les mois qui suivent.

> *« J'ai trouvé Ikéa à Paris au nord. Je me suis rappelée, que quand je faisais le taxi à Charles-De-Gaulle, il était par-là. Vous voyez le grand bâtiment bleu… »*[1007]

Il s'agit d'une attention sélective liée aux préoccupations dues à leurs nouvelles conditions. On remarquera toutefois qu'E 25 fait figure d'exception parmi les expatriés rencontrés. Toujours sereine, heureuse d'être en France, elle présente sa première année d'expatriation comme une série d'expériences positives, pendant laquelle elle a su particulièrement s'adapter. Elle fait preuve de débrouillardise, notamment grâce au réseau de relations qu'elle a su créer et entretenir, à la fois à l'extérieur de Fin-Amor et au sein de l'entreprise. Elle profite de toutes les informations disponibles et les associe entre elles en sa faveur, dans un opportunisme de bon aloi :

> *« Il y a quelqu'un de mes amis qui m'a dit qu'il y a aussi la livraison à domicile pour faire l'installation des meubles. Et la femme qui s'occupe de l'appartement, la portière* [la concierge] *—elle est super gentille, on a de bonnes relations dès le début—. On me l'avait dit aussi ça* : " Il faut que tu t'entendes bien avec elle dès le début. Et ta vie va changer ". *Donc, c'est elle, qui a coordonné la livraison, l'installation des meubles. Je lui ai dit : "* voilà, ça, ça va ici et ça, ça va ici " . *Et pendant, que je travaillais à Fin-Amor, elle faisait tout. Elle m'appelait si elle avait des problèmes* : " Je ne me rappelle pas. Qu'est-ce que vous pensez faire etc. ? " *Elle a tout coordonné. »*[1008]

Lorsqu'il s'agit de faire intervenir des artisans, notamment dans l'appartement de location, le faible niveau d'information sur les pratiques locales entraîne des déboires. E 22, Canadienne, alors qu'elle a déjà vécu un an en France lors d'une première période d'expatriation, témoigne de ses ennuis lors du deuxième séjour :

[1006] E 25, p. 42.
[1007] *Ibid.*
[1008] *Ibid*.

> *« J'ai eu beaucoup de problèmes avec les ouvriers. Chez moi, j'ai eu une cuisine à installer, j'ai eu des voilages à poser. Lorsqu'ils ont mis les tringles, je ne pouvais plus ouvrir les fenêtres. Et le monsieur m'a dit :* " Ah, tant pis ! " *Ça, oui pour les artisans, par exemple, je ne savais pas qu'il ne fallait pas payer à l'avance. Toutes ces explications sont très utiles. »*[1009]

Les expatriés n'échappent pas aux traditionnels quiproquos (largement traités par la littérature en communication interculturelle) dus à la difficulté de s'exprimer avec précision et nuance dans une langue étrangère. De même le décodage, plus ou moins efficace, des attitudes comportementales des interlocuteurs du nouvel environnement entraîne irritations et désagréments :

> *« Dans un magasin, à l'extérieur, j'ai dit hier quelque chose, pas méchant. Mais parce que je n'utilise pas les formes, les politesses, les gens réagissent de façon abrupte. Et ça, c'est vraiment très difficile, parce que moi je ne veux pas insulter quelqu'un. Dans un restaurant que je vais. Vous voyez que je vais souvent au restaurant, car je ne cuisine pas bien. Les serveurs, si vous êtes à une table qui n'est pas leur table dont la charge ils ont, ils ne vous aideront pas ! Et celui qui n'est pas pressé, il n'aidera pas ! Pour moi, c'est très choquant cela ! Ca ne va pas. »*[1010]

Faisant suite aux relations avec les commerçants, les artisans et les restaurateurs, abordons le cas des produits culturels (livres, magazines, journaux…).

(2) Les produits culturels : média d'intégration ?

Récemment arrivée en France, parlant très correctement le français, E 28 se trouve désemparé devant l'ampleur des choix à faire face aux nombreux livres et disques proposés dans le commerce :

> *« J'ai demandé à plusieurs reprises, d'ailleurs je crois que je vais le refaire, à des collègues qu'ils me conseillent un peu sur les livres, les disques. Puisque même quand on arrive à la FNAC, vous vous retrouvez devant des milliers d'articles. Je suis complètement perdue. Donc, là, du coup, même pour connaître la musique française, je ne peux pas ou même écouter disque par disque, puisque c'est de la folie. Donc, il faut quand même qu'on m'oriente un peu dans mes choix. J'ai demandé aux gens :* " Est-ce que tu ne pourrais pas me faire la liste de quelques auteurs préférés et tout ? " *Et personne ne l'a fait. Je n'osais pas insister trop, mais je crois que je vais le faire quand même puisque c'est la manière de s'intégrer. »*[1011]

E 28, considère que lire et suivre l'actualité musicale est une manière pour elle de se rapprocher de la culture française. Elle sollicite des conseils de la part de ses collègues sans résultats.

[1009] E 22, p. 8.
[1010] *Ibid.* p. 9.

En ce qui concerne la presse, le couple expatrié n'est pas abonné à un journal ou un magazine de son pays d'origine :

> *« Nous n'avons aucun magazine roumain. On lit* Capital*, on achète* Capital*,* Le Figaro*. Mais, bon, je dirais, malheureusement, ce n'est pas régulier.* Newsweek *on est abonné mais pour les autres, on n'est pas abonné. D'ailleurs,* Newsweek*, on le lit une fois sur quatre, donc, finalement, ça s'empile à la maison et puis ça sert à rien… »*[1012]

Il s'agit donc d'une presse essentiellement économique, conforme aux lectorats de commerciaux français en France.

Les produits culturels sont considérés par l'expatrié comme facilitant l'intégration, mais on remarque que leur consommation leur pose des problèmes. Ni la télévision, ni le cinéma, ni le théâtre (ou autre mode de spectacle vivant) n'ont été mentionnés (à l'exception d'un cas que nous verrons plus tard) comme facilitant la socialisation des expatriés.

(3) Les services administratifs

Avant de faire l'enquête, nous pensions à l'instar de CERDIN[1013], que les expatriés, lors de l'installation dans le pays cible, rencontreraient des difficultés relationnelles avec les services administratifs tels que les ambassades, les services d'immigration, la police, la préfecture. Aucune de ces institutions n'a été mentionnée lors des entretiens. Nous pensons que Fin-Amor, par le biais de la Direction des carrières internationales, s'occupant en totalité des formalités d'immigration (visa, carte de séjour, permis de travail), les relations avec ces organismes sont soit nulles, soit extrêmement facilitées. En revanche, les problèmes relationnels avec la Sécurité sociale en France furent abordés à plusieurs reprises.

(4) La Sécurité sociale : un obstacle à la socialisation ?

Lors de son arrivée en France, Madame E 27, femme d'expatriée, se trouvait en fin de grossesse. Elle devait prendre une décision quant à son lieu d'accouchement. Les circonstances matérielles (indisponibilité de son mari,

---

[1011] E 28, p. 53.
[1012] *Ibid*.
[1013] CERDIN J. L., 1999, *op. cit*., pp. 24-25.

impossibilité d'obtenir un billet d'avion au dernier moment vers Sofia) la convainquirent d'accoucher en France. Son mari, avec l'aide de Fin-Amor, avait déposé un dossier complet auprès de la Sécurité sociale d'Arcueil (leur nouveau lieu de résidence), afin de pouvoir être remboursé des frais hospitaliers liés à l'accouchement. Onze mois après l'accouchement, la famille E 27 n'avait toujours pas de numéro de Sécurité sociale définitif. Le numéro provisoire a été obtenu en avril 2002.

> *« Tous les frais de clinique, on a payé en cash. Ah ! J'ai été obligé de prendre des crédits. Mais mon compte était ouvert depuis une période assez limitée. Fin-Amor a été obligé de confirmer comme quoi je suis employé avec eux. Fin-Amor a été obligé de donner la garantie que je paierai le crédit. Je peux vous confirmer que jusqu'à aujourd'hui les frais ne sont pas remboursés ! »*[1014]

Le dossier social de la famille a été égaré, puis perdu, puis à nouveau égaré par les services sociaux et E 27 a fait intervenir plusieurs fois la Direction des carrières internationales de Fin-Amor pour comprendre ce qui se passait, sans succès. On lui rétorque que c'est à lui de prouver qu'il a bien transmis les documents à temps. Lorsqu'il le fait, à l'aide d'un accusé de réception en bonne et due forme, il se voit répondre que rien ne prouve que l'ensemble des documents étaient contenus dans le courrier…

> *« C'est un grand problème que j'ai trouvé ici, en France ! Et vraiment le problème très difficile à gérer* [...]. *Mais chaque fois nous avons été confrontés à la version très bizarre : "* C'est mieux de créer un nouveau dossier *". Après le dossier a été retrouvé, mais personne ne sait quand mes documents ont été transmis… »*[1015]

Ces épisodes et événements à répétition engendrent chez E 27 un sentiment d'impuissance considérable et une acrimonie contre les services publics français de la santé.

Dernier éléments de socialisation, nous abordons désormais le processus relationnel avec les membres de la communauté d'accueil.

[1014] E 27, p. 38.
[1015] *Ibid.* p. 39.

c) Processus relationnel avec les membres de la communauté d'accueil

Hors du milieu du travail, l'expatrié devra construire son réseau de relations avec la communauté d'accueil. Les stratégies sont différentes, certains tenteront d'éviter les pairs nationaux. Ainsi un jeune Catalan, recruté en France, est confronté à la difficulté de tisser des liens avec des locaux :

> *« A Paris, il y avait des Catalans de* " Ramon Lull[1016] "*, mais je ne voulais pas m'appuyer sur des gens que je ne fréquentais pas déjà à Barcelone. Le Français de base, il n'est pas disponible, pas présent. Il a une gestion du temps limitée. Ils ont leur famille, leurs amis. Ici on m'a dit :* " Si tu as besoin, je te donne mon numéro de téléphone, tu appelles "*, mais il n'y a pas d'invitation, pas de présentation. »*[1017]

Certains, plus prévoyants, se renseignent sur des contacts dans le pays de destination à partir d'amis français installés dans leur pays d'origine. E 27, Bulgare, précise :

> *« Nous avons eu des contacts en Bulgarie avec des amis de nos amis. Ça veut dire que, au moment du départ, nos amis français en Bulgarie nous ont avertis que, au cas où, on pouvait s'adresser à des personnes en France. Elles sont averties, en cas de problème, elles vont nous aider. C'est comme ça ! »*[1018]

Cependant, la plupart des expatriés auront recours aux réseaux de nationaux pour faciliter leur intégration.

(1) La mobilisation des réseaux locaux…

Nous avons souvent vu que les futurs expatriés avaient pris le soin de collecter auprès de la famille et du réseau d'amis, préalablement au départ, une ou deux adresses de « connaissances » dans le pays de destination. Sans les connaître, ils les mobiliseront à leur arrivée.

(a) …vers la vie sociale et la détente

E 25, cadre expatrié costaricaine à Paris, a conscience d'arriver dans un pays sans aucune relation personnelle ; elle utilisera donc les contacts que ses amis lui ont préparés auprès de Mexicains habitant à Paris :

[1016] Une des universités de Barcelone, dans laquelle il avait suivi ses études supérieures.
[1017] E 30, p. 7.

> *« Donc, à mon arrivée, les premiers week-ends je les ai appelés. J'ai dit :* Voilà c'est moi ! ”*. Ils étaient Mexicains, les deux, mais à Paris. Je leur ai dit : “* Si vous avez quelques temps, on pourra sortir ” *et les deux ont été super gentils. En plus, lui, il a contacté des filles, parce qu'il m'a dit : “* Bon, quand même les filles ont besoin de filles, toujours. ” [...] *Donc, je me suis dit* : “ En dehors ce qui comprend mon travail, il me faut faire mes liaisons, des gens pour me faire du bien et rester pas seule du tout ” *Donc, c'est ça que j'ai fait avec tous mes efforts, tout le temps que j'ai vécu à l'hôtel, tous les week-ends j'avais déjà rendez-vous. Donc, ce monsieur mexicain m'a contacté des filles françaises. »*[1019]

Ses premiers contacts lui permettent de rencontrer un groupe de personnes de réseau secondaire. Elle se familiarise rapidement avec les particularités qu'elle considère comme locales :

> *« C'était un petit groupe parce qu'il y avait des amis d'amis, que j'ai intégré. Donc, j'ai appris rapidement que les Parisiennes, elles aiment faire des rendez-vous quinze jours en avance, à la différence de nous les Latinos, bon. C'est tel jour, c'est tel endroit, beaucoup plus fixés que nous. On se voit les week-ends aussi. »*[1020]

Cohérente dans sa démarche, E 25 sait obtenir des informations et profiter des avantages de la métropole parisienne :

> *« Je vais beaucoup au cinéma ou au théâtre, des spectacles musicaux, je les achète à la FNAC. Parce qu'il y a toujours un petit magazine dans chaque ville maintenant. Londres a le sien, le* Time Out *où on peut chercher les choses. Donc immédiatement, dès mon arrivée je me suis dit :* “ Il doit y avoir quelque chose comme ça ”*.Je suis allée poser la question et il y avait des magazines comme ça. »*[1021]

Ainsi, elle mobilise ses expériences antérieures capitalisées. Elle fait des associations et pose des hypothèses pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée. Ces derniers ne peuvent être résolus par une quelconque habitude du fait de son arrivée récente à Paris. En revanche, la plupart des autres exemples démontreront, nous le verrons, l'impossibilité à résoudre les questions « simples » posées par la vie quotidienne dans un environnement inconnu.

(b) …vers la santé

Lorsqu'il s'agit de santé, nous avons constaté que les réseaux de nationaux locaux sont rapidement repérés et préférés aux aides fournies par Fin-Amor pour obtenir de l'information :

[1018] E 27, p. 23.
[1019] E 25, pp. 38-39.
[1020] *Ibid.*, p. 39.
[1021] *Ibid.*, p. 43.

> *« […] Je n'ai pas fait d'amis avec les collègues, non, pas ici, en dehors oui. Je n'ai pas encore utilisé la* " help line "[1022]*. Pour le pédiatre, j'ai suivi les conseils de mes amis argentins. Je n'ai pas contacté le site destiné aux expatriés de Fin-Amor. »*[1023]

Ainsi, un expatrié fera d'avantage confiance à un expatrié de même nationalité ayant plus d'expérience en France qu'aux ressortissants nationaux eux-mêmes, et ce particulièrement en matière de santé pour les enfants. Nous observerons le même processus pour le choix de la maternité ou en cas d'hospitalisation d'un enfant.

Nous avons donc vu qu'aux occasions de socialisation avec membres de la communauté d'accueil, sont souvent préférés les recours aux réseaux de même nationalité, implantés localement, notamment lorsqu'il s'agit de services déterminants tel que celui de la santé. Nous verrons à présent les particularités liées à la courbe de socialisation que nous avons nommées « les moments de respiration ».

(2) Les « moments de respiration »

Lors de la socialisation, on remarque que les expatriés sont généralement volontaristes et prétendent faire des « *efforts* » pour rencontrer les locaux, notamment en période de fort apprentissage linguistique. Cependant, ils reconnaissent avoir besoin de « moments de respiration » pendant lesquels ils vont pouvoir évoquer leur pays d'origine ou se retrouver. Nous avons remarqué qu'il y avait trois situations principales :

- les rencontres entre pairs nationaux,
- les brefs voyages au pays,
- l'accueil des membres de la famille ou des amis nationaux.

(a) Entre pairs nationaux

La rencontre de pairs nationaux dans le pays d'affectation est généralement vécue comme agréable et source de satisfaction. Les pairs nationaux peuvent être rencontrés de façon inopinée sur le lieu de travail. E 27 raconte avec plaisir :

> *« Ce matin, j'ai trouvé par hasard trois autres personnes qui travaillent chez Fin-Amor depuis longtemps. Quand j'ai pris un petit café le*

[1022] Service fourni par l'agence de relocation ; il s'agit d'un numéro de téléphone à contacter en cas de besoin.
[1023] E 35, p. 6.

matin, j'ai entendu il y avait un groupe de femmes bulgares qui parlaient en bulgare. J'étais content. J'étais content de les rencontrer. »[1024]

Ces rencontres peuvent être volontairement organisées et avoir un caractère exclusif. E 30 témoigne :

« Avec les Catalans, on se réservait des moments privilégiés, pour parler de la Catalogne et de nos affaires, car nous avions les mêmes problèmes et les mêmes obligations. Et puis on se faisait des soirées réservées, on pouvait rester parler pendant une heure à l'entrée de la maison. On parlait de confidences. »[1025]

Dans le cas d'une impatriation récente et d'un conjoint ne maîtrisant pas la langue du pays d'accueil, on constate que les impatriés repèrent rapidement leurs pairs nationaux dans la communauté d'accueil et considèrent ce lien social comme salvateur :

« Heureusement, on a rencontré un couple d'expatriés argentins de chez Fin-Amor. Ma femme est devenue amie avec elle. Elles s'entendent bien entre elles. Elles s'échangent des informations. On organise des dîners avec d'autres couples, des Chiliens. »[1026]

Ces occasions de rencontre permettent de construire l'ébauche d'un réseau social fondé sur la même origine nationale ou de langue.

Les associations gérées par l'ambassade de leur pays d'origine à Paris, notamment celles qui proposent des cours de langues, favorisent également les rencontres entre nationaux :

« En fait, on connaît quelques Roumains, puisque sans chercher, on se retrouve toujours [...] *des gens qui sont dans la même association que nous. Il y a des expatriés de chez Fin-Amor et* [...] *de chez Citroën. On les connaît. »*[1027]

Les nationaux rencontrés sont de même condition sociale, c'est-à-dire des expatriés de grands groupes internationaux. C'est pourquoi nous les dénommons « pairs nationaux ». Certains s'étaient déjà repérés dans le pays source. Arrivés dans le pays cible, ils font des recherches pour se retrouver :

« En fait, Elias les a rencontrés en Roumanie et puis le gars lui a dit qu'il va être expatrié en France. »[1028]

Le critère et le prétexte aux rencontres sont la nationalité d'origine commune :

[1024] E 27, p. 22.
[1025] E 30, pp. 4-5.
[1026] E 35, p. 6.
[1027] E 28, p. 49.
[1028] *Ibid.* p. 49.

> *« On ne le connaissait pas du tout quand on est venu. J'ai dit :* " Tiens, tu me parlais un jour d'un monsieur qui venait de s'installer. Tu as dit qu'il était sympa. Est-ce que tu pourrais pas le retrouver ? " [...] *En fait, c'est nous qui avons cherché. Elias l'a appelé et on s'est vu. »*[1029]

Les rencontres débouchent sur des liens affectifs plus forts. Les expatriés choisissent leurs amis plutôt au sein des pairs nationaux ou dans la « communauté » des expatriés :

> *« Nos amis sont des étrangers, des étrangers mais pas les Français. Ils ne sont pas toujours des Roumains. Il y a des Hongrois, des Tchèques, des Polonais. Des Français pas tellement. En fait pas, pas du tout. »*[1030]

Les expatriés rencontrent rarement des autochtones à l'occasion de leurs loisirs :

> *« Nous n'avons jamais été invités par des familles françaises, pour un week-end, ni pour les vacances. Par contre, on organise des week-ends avec nos amis roumains. On est même partis en vacances ensemble cette année. On les a invités quelques jours à passer du temps avec nous. On fait aussi des dîners, des soirées entre nous. »*[1031]

Expatrié bulgare en France, E 27 constate qu'il a du mal à organiser des loisirs avec les Français :

> *« Ici, c'est pas la même chose.* [...] *Il nous manque aussi, ce que nous avons eu très souvent en Bulgarie. Nous y avons quelques groupes d'amis et c'était très souvent que quelqu'un va décider :* " Ok, nous allons partir pour faire le trajet, je ne sais pas, pour le Lac de Kazanlik dans la Vallée des Roses, dans la chaîne du grand Balkan "*. En trois heures ça a été décidé, on est partis avec une dizaine de personnes et ça y est. Ici, c'est un gros problème, parce qu'ici nous avons déjà trouvé qu'il faut planifier quelques semaines avant. En Bulgarie, c'était vraiment la décision immédiate :* " Ok ! Nous avons le temps. Vous avez le temps ? —Oui. Nous allons partir ". *C'était uniquement pour le plaisir, sans planifier quelque chose. Mais peut-être qu'on va arriver à le faire. »*[1032]

La pratique religieuse est l'occasion de se retrouver entre nationaux et d'affirmer son identité vis-à-vis des autochtones. E 27, Bulgare expatrié à Paris, exprime sa surprise :

> *« Écoutez, c'était notre première Pâques en France et nous avons trouvé que, désolé, mais les Français ont déjà perdu le sentiment religieux… C'est quelque chose particulier des fêtes familiales, parce que vraiment, en Bulgarie, par exemple, la fête de Pâques, c'est vraiment la célébration pendant deux jours, fête de famille, avec repas de famille. En France, nous avons été très étonnés quand on nous a dit que c'est uniquement une petite figure en chocolat. »*[1033]

[1029] E 28, p. 49.
[1030] *Ibid.* p. 50.
[1031] *Ibid.* p. 51.
[1032] E 27, p. 34.
[1033] *Ibid.* p. 32.

L'expatrié combine sa pratique religieuse à celle de ses loisirs tournés vers sa communauté d'origine. E 27 explique :

> *« A Paris, nous sommes très souvent à l'église bulgare de Paris juste à côté du jardin des Tuileries.* [...] *Il y a mélange, il y a la messe en bulgare et en français. Et des chants en bulgare. Là-bas aussi il y a un très bon restaurant bulgare, donc nous profitons de la messe pour aller à ce restaurant. »*[1034]

Sa pratique religieuse n'est toutefois pas exclusive, il se rendra également dans une église française plus proche de chez lui. E 27 convient :

> *« Mais sinon, nous sommes très, très souvent à Arcueil, ça pose pas de problème parce que les messes sont les mêmes. »*[1035]

Outre la recherche de liens et d'instants avec des membres de la communauté d'origine nationale, linguistique ou religieuse, les retours aux pays constituent également le deuxième type de « moment de respiration » évoqué par les expatriés.

(b) Les retours au pays

Nous avons vu que Fin-Amor organisait et finançait, dans le cadre de sa politique de mobilité, des voyages annuels vers le pays d'origine pour l'expatrié et sa famille. Suivant la distance, ils peuvent s'élever à un ou deux voyages payés par l'entreprise. Dans les faits, les voyages sont plus fréquents. Les congés payés de longue durée sont des raisons pour l'expatrié de revenir dans le pays source. Les conjoints qui ne sont pas en activité ont tendance à partir plus souvent et plus longtemps que l'expatrié actif. E 28 précise :

> *«* [Je retourne en Roumanie] *une fois par… C'est difficile à dire. En fait c'est deux à trois fois par an. C'est assez souvent, je trouve. Et là, je vois la famille, on va à Timisoara, on va dans la famille d'Elias*[1036]*.* [...] *Quand je ne travaillais pas encore, je suis partie pour un mois, je passais vraiment un mois avec les petits cousins d'Arpad*[1037] *et la famille. »*[1038]

En période d'installation, lorsque l'expatrié bénéficie de son logement temporaire, la plupart du temps en célibataire, les retours au pays peuvent être rapprochés si la distance géographique et les lignes aériennes le permettent (pays européens

---

[1034] E 27, p. 32.
[1035] *Ibid.*
[1036] Son mari expatrié pour le compte de Fin-Amor.
[1037] Son fils.
[1038] E 28, p. 48.

par exemple). Fin-Amor tiendra également compte des situations particulières. Ainsi cet expatrié, futur père, obtient la prise en charge de ses allers-retours hebdomadaires entre Paris et Bucarest pour rendre visite à sa femme enceinte et qui est en fin de grossesse :

> « [Je rentrais] *quasiment tous les week-ends. Fin-Amor aidait là-dessus, effectivement, ça faisait aussi le point de négociation.* [...] *Mais j'ai dit que c'était évident, je veux être avec ma femme quand elle accouche ! »*[1039]

Une fois installé définitivement avec sa famille, les retours peuvent être plus fréquents que ceux prévus par le « *package* » expatriation. Souvent, les expatriés au siège en France doivent « *gérer* »[1040] le pays dont ils sont originaires. Ils bénéficient alors des voyages à titre professionnel. En outre, lorsqu'ils voyagent souvent, ils accumulent des « miles »[1041] offerts par les compagnies aériennes. Enfin, pour le conjoint, la possibilité de revenir quand bon lui semble est une clause initiale conclue à l'intérieur du couple lors de la décision d'expatriation :

> *« Ma femme, elle a toujours droit de partir en Bulgarie, parce que, première chose nous avons droit à un billet par an gratuit payé par Fin-Amor. Mais en plus, moi je gagne beaucoup de miles. Pour ma femme c'était très clairement décidé entre nous que si elle a envie de partir en Bulgarie, que ce soit visiter nos amis, voir sa famille ou ma famille, elle peut prendre à n'importe quel moment le billet et partir. »*[1042]

Un dernier cas de « moment de respiration » fut mentionné à plusieurs reprises par de nombreux expatriés. Il s'agit de l'accueil de la famille et des amis restés dans le pays source. Cependant, ces cas furent à chaque fois rapidement et laconiquement mentionnés comme importants sans autre commentaire ou description particulière.

Nous venons de présenter l'ensemble des situations rencontrées traitant de socialisation et du processus relationnel à l'ensemble des acteurs et institutions dans le nouvel environnement. Nous nous sommes presque exclusivement penché sur le cas de l'expatrié lui-même. A présent, nous aborderons le thème de la socialisation du conjoint, qui sera déterminante pour l'expatrié lui-même et parfois pour l'ensemble de la famille.

[1039] E 24, p. 22.
[1040] C'est-à-dire qu'un cadre originaire de Pologne aura, dans son champ d'activité, à travailler avec la filiale polonaise, dans son domaine de compétence (par exemple contrôle budgétaire).
[1041] Distances de voyage offert par les compagnies aériennes à leurs abonnés en contrepartie d'une fidélité de trafic.
[1042] E 27, p. 25

§ 4. Le conjoint est également expatrié !

Plus nous avançons dans l'étude, plus il devient patent que la socialisation du conjoint est déterminante dans la réussite de l'expatriation, que ce soit d'un point de vue personnel ou professionnel.

La prise en compte du partenaire de vie du salarié dans les relations professionnelles ne joue officiellement que peu de rôle dans les relations employé/salarié. Le salarié doit, pour des raisons de couverture sociale, déclarer sa situation familiale, ce qui peut avoir des conséquences sur les éventuelles cotisations (maladie, retraite, décès, prestation du comité d'entreprise…).

a) L'intrusion de la vie professionnelle dans l'intime

Généralement, et en loi française particulièrement, les caractéristiques du conjoint ne jouent et ne doivent jouer aucun rôle dans le contrat de travail. Or l'expatriation est un moment de révélation précise de la qualité et des particularités du conjoint. Pour certains salariés, ceci représente une intrusion de la vie professionnelle dans son intimité.

Nous rappellerons tout d'abord ce que l'on entend par conjoint, puis nous traiterons du cas du conjoint « caché ».

(1) La fluctuante notion de conjoint

La notion de conjoint, nous l'avons vu[1043], est fluctuante suivant les différentes législations. Fin-Amor ne fait pas, en France, de différence entre un conjoint marié et un conjoint non marié, voire un conjoint de même sexe. En revanche, nous rappelons qu'à l'expatriation un conjoint, pour Fin-Amor, sera celui ou celle qui aura une reconnaissance légale d'un lien avec l'expatrié dans le pays d'accueil. Ainsi, si le concubinage n'est pas légal dans le pays d'accueil, le conjoint concubin ne pourra bénéficier officiellement des mesures prises par Fin-Amor pour favoriser la mobilité internationale. De même pour le PACS[1044] : si le pays de destination ne dispose pas de législation en matière de couples homosexuels, Fin-Amor ne fera pas bénéficier officiellement le conjoint de même sexe des mesures liées à

[1043] *Cf. :* II, A, § 4, c, 4, e : visa, la notion de légalité n'est pas universelle…

l'expatriation du couple. Ainsi la règle commune, la politique publiée de Fin-Amor se « retranchera » derrière les principes des différentes législations locales. Les cas seront traités comme individuels et feront l'objet d'une tractation privée.

(2) Le conjoint « caché »

Pour pouvoir bénéficier des « avantages » liés à l'expatriation, le salarié aura l'obligation d'expliquer son exacte situation (union libre, concubinage, PACS), que ce soit à son supérieur hiérarchique, au responsable des ressources humaines local ou à celui qui prépare son package expatriation (le conseiller pays).

Pour illustrer notre propos, nous présentons le cas d'une future expatriée que nous avons rencontrée lors d'une observation participante. Nous avons obtenu l'autorisation d'assister à un entretien dit du « *package d'expatriation* » entre E 13[1045], conseiller expatriation à la Direction des carrières internationales, et OP 5[1046]. Cette dernière est nouvelle engagée chez Fin-Amor. Elle doit prendre son poste au Canada le lundi suivant l'entretien. En fin de conversation, OP 5 annonce, avec peu de clarté, qu'elle a un ami en France et que ce dernier a l'intention de la rejoindre au bout de 6 mois.

> *« Pendant les premiers 6 mois, nous allons passer notre temps dans les avions, et ça va coûter très cher en billets d'avion. Alors comme j'ai vu que les conjoints avaient droit à des aides, on leur paie tout. Est-ce que l'on pourrait faire quelque chose pour ces billets d'avion ? Ma situation n'est pas officialisée, mais quand même… »*[1047].

E 13 pose carte sur table en demandant :

> *« - Franchement, vous vivez ensemble ?*
> - *Oui, oui…*
> - *Si vous l'aviez dit dès le départ, on en aurait tenu compte dans le package. »*[1048]

E 13 lui explique alors que, de fait, le package doit tenir compte du conjoint. OP 5 lui répond :

> *« J'ai été discrète, je ne me suis pas étendue sur ma vie privée. Je ne pensais pas que cela impliquait des coûts supplémentaires. Je voulais le job. Ne croyez pas que je sois fragile psychologiquement, ou instable, mais je trouve qu'il est normal que je puisse voir mon ami.*

[1044] PACS : PActe Civil de Solidarité.
[1045] E 13 avait été questionnée lors de l'enquête exploratoire.
[1046] Nous n'avons pas eu l'occasion de procéder à un entretien particulier avec cette future expatriée, c'est pourquoi elle est citée uniquement en tant que « observation participante OP 5».
[1047] OP 5, p. 13.
[1048] *Ibid*.

> *Mais je voulais ce travail, je voulais me laisser toutes mes chances ! »*[1049]

E 13 continue :

> *« On est dans un paradoxe. Votre vie ne nous regarde pas, mais vos décisions de vie, on a besoin de les connaître pour vous aider. Il faut être très clair. Votre ami peut avoir droit à un billet annuel, à des cours de langues et la couverture PREVINTER*[1050]*. »*[1051]

Devant l'embarras de son interlocuteur, E 13 rédige un courriel qui prévient le supérieur hiérarchique d 'OP 5 de la nouvelle situation en annonçant qu'il modifie le contrat d'OP 5 en fonction des nouvelles informations. Poursuivant l'entretien, E 13 annonce que l'attribution des billets dépend du supérieur hiérarchique d'OP 5 qui devra trancher. Il conseille à OP 5 de prendre rendez-vous avec ce supérieur et de lui en parler de vive voix. OP 5 annonce qu'elle est très inquiète d'être mal perçue par ce dernier. E 13 lui répond :

> *« Je ne souhaite pas faire un plaidoyer* pro domo*, mais… chez Fin-Amor, il ne faut pas hésiter à dire les choses. Le conjoint n'est pas notre affaire directement, mais cela a des incidences sur vous. C'est alors du ressort de l'entreprise. Vous pouvez vous confier. »*[1052]

L'examen de ce cas nous renseigne sur les futurs expatriés qui sont parfois extrêmement réticents à révéler leur situation. Ils peuvent l'être par principe (la vie intime ne regarde pas l'entreprise), d'autres peuvent craindre que la décision d'expatriation puisse être modifiée, voire annulée, du fait de la connaissance de ces informations intimes.

b) Le conjoint se socialise également

Lors de notre enquête, nous avons constaté et confirmé l'importance de « *la bonne intégration* » des conjoints à laquelle l'expatrié est attaché. Ce qui revient à dire qu'un expatrié se sentira d'autant plus « *à l'aise* » dans son nouvel environnement que son conjoint l'est tout autant.

Nous aborderons tout d'abord les stratégies de recours aux réseaux nationaux que les conjoints d'expatriés utilisent afin de régler les problèmes de la vie courante **(1)**, puis le thème de l'apprentissage de la langue du pays d'expatriation,

---

[1049] *Ibid.* p. 14.
[1050] Nom de l'assurance-maladie internationale complémentaire des expatriés et de leur famille chez Fin-Amor.
[1051] OP 5, p. 14.
[1052] *Ibid.*

élément décisif de la socialisation **(2)**. Étant donné que seulement 25% des expatriés de Fin-Amor sont des femmes, la majorité des conjoints de Fin-Amor sont également des femmes : nous traiterons alors le problème des doubles de carrières **(3)**. Nous nous attacherons, enfin, à décrire les situations que la femme d'expatrié affronte, lorsqu'elle est confrontée à la maternité dans le pays d'expatriation **(4)**.

(1) A nouveau : le recours aux réseaux des nationaux

Madame E 27, nous le verrons en détail[1053], ne parle pas le français. Son début de séjour en France se résume à un repli sur elle. Elle n'ose pas sortir, même pour assurer les achats alimentaires indispensables du foyer. Puis, par l'intermédiaire d'amis bulgares à Sofia ayant des contacts à Paris et par des personnes rencontrées à l'ambassade de Bulgarie à Paris, elle réussit en un mois à trouver :

- un chauffeur de taxi bulgare à Arcueil,
- deux magasins spécialisés dans les produits bulgares à Paris,
- un médecin généraliste d'origine bulgare,
- un gynécologue d'origine bulgare (celui-ci, professeur en poste, intervient dans l'hôpital où il lui a trouvé très rapidement une place pour l'accouchement),
- un coiffeur bulgare,
- une nourrice bulgare,
- un service religieux en bulgare à Paris,
- un restaurant bulgare,
- trois couples d'amis bulgares.

Depuis ses cours de français, elle fait de moins en moins appel au chauffeur de taxi bulgare et utilise de plus en plus le métro. Mais elle a toujours sur elle son portable pour pouvoir, en cas de besoin, contacter son mari ou ses amis bulgares et francophones.

[1053] *Cf. :* II, B, § 4, b, 2 : Les cours de langue antidote à l'isolement.

(2) Les cours de langue : antidote à l'isolement

Le futur expatrié cherche auprès de Fin-Amor un soutien pour que son conjoint puisse se préparer à son nouvel environnement, en suivant des cours de français bien avant le départ. Mais nous avons constaté que, dans certains cas, le D.R.H. refusait de prendre en charge les cours de langue préparatoires. Il proposait que les cours aient lieu une fois arrivé sur place. Un expatrié argentin, récemment installé en France, témoigne au sujet de sa femme :

> *« On voulait qu'elle apprenne le français en Argentine, avant de venir, mais le D.R.H. a dit,* " Non, ce serait mieux qu'elle le fasse quand elle sera à Paris, ce sera plus efficace ". »[1054]

Madame E 27 est femme d'expatrié en région parisienne. Elle parle quatre langues (le bulgare, l'anglais, l'allemand et le russe), mais elle ne parle pas le français. Dans un premier temps, elle s'est focalisée sur la naissance et l'éducation de son enfant. Puis lorsque l'enfant eut dix mois, elle décida que des cours de français lui permettraient d'acquérir une assurance et une liberté dont elle se sentait privée depuis son arrivée en France. Avec l'aide financière de Fin-Amor, elle suivit un cours auprès de l'Institut de langue de l'ambassade de Bulgarie à Paris. Elle y rencontra des personnes dans la même situation qu'elle et des Français suivant des cours de bulgare. Elle considère désormais ses cours comme « *sacrés* ». En effet, son mari projetait d'assister à la communion d'un de ses neveux en Bulgarie au mois de mai 2002. Il essaya de combiner des congés institutionnels et quelques jours de vacances pour pouvoir être présent à cette fête de famille, apparemment très importante pour lui. Sa femme refusa de partir sous le prétexte qu'elle allait manquer trois cours de français. E 27 explique :

> *« Moi, je planifie de prendre deux semaines de vacances et d'être avec ma famille. Et la réponse de ma femme c'était :* « Non ! » *Parce qu'elle va perdre trois cours de français. Aujourd'hui ma femme ne veut plus partir en Bulgarie. Chaque fois elle compte combien de cours de français elle va perdre. Au début, elle voulait partir presque chaque mois. Aujourd'hui, elle ne veut plus partir… »*[1055]

Le compromis fut de partir uniquement du vendredi au lundi, afin de ne manquer qu'un seul cours.

[1054] E 35, p. 5.
[1055] E 27, p. 27.

Le groupe de langue auquel la femme de l'expatrié appartient lui permet de tisser un réseau de relations et d'activités sans que le mari y soit impliqué. E 27 raconte :

> *« L'école de langue de ma femme fait beaucoup d'actions qui sont en dehors de l'enseignement. Ça veut dire, ils vont très, très souvent à l'opéra à Paris. Alors vraiment elle a des contacts avec des gens. En plus, quand je suis de retour à la maison de temps en temps, je vois qu'il y a trois, quatre amies. »*[1056]

Ce groupe lui a permis d'acquérir une confiance en elle. E 27 poursuit :

> *« Maintenant, ça y est ! Elle n'a plus peur d'être avec des Français, si elle est toute seule. Car, normalement avant j'étais avec elle. Mais ses amies françaises, elles parlent un peu bulgare. Alors c'est exceptionnel pour elle, parce qu'elle est corrigée sur certains mots français et elle reçoit des explications en bulgare ! »*[1057]

Grâce aux cours de langue et aux liens sociaux qui y sont tissés, on constate un complet renversement d'attitude de la part du conjoint face au pays d'accueil. Par le nouveau capital social accumulé, elle acquiert une confiance en elle pour découvrir son environnement et renoncer même parfois à revenir au pays pour des fêtes familiales ou religieuses (naguère révérées).

(3) Le sacrifice des « doubles carrières »

Compte tenu du profil sociologique des cadres expatriés, les conjoints sont majoritairement des personnes avec un haut degré de qualification, qui la plupart du temps occupent une fonction valorisée dans le pays source. Du fait de l'expatriation du couple, les conjoints (non-employés par Fin-Amor) vont devoir abandonner leur activité ou remettre à plus tard la poursuite de celle-ci.

E 38, britannique originaire du Pays de Galle, a fait ses études à la faculté de Bristol. Lors de sa dernière année d'étude, elle a passé quatre mois au C.E.S.E.M.[1058] à Reims. Elle parle anglais, gaélique et français, mais ne se sent pas très à l'aise dans cette dernière langue. Elle est cadre dans une importante société de matériel informatique en Angleterre. Elle refuse de suivre son mari, nommé par Fin-Amor à Prague, car leur fils aîné a des problèmes de scolarité. En septembre 2002, elle quitte son travail pour rejoindre avec ses deux enfants son mari nouvellement nommé à Paris. Elle considère que la France est proche du

---

[1056] *Ibid.* p. 30.
[1057] E 27, p. 30.
[1058] C.E.S.E.M. : Centre d'études supérieures européennes du management, école de commerce réputée en France pour sa spécialisation en commerce international.

Royaume-Uni. Les problèmes de leur fils étant partiellement réglés, elle demande à sa propre entreprise s'il n'y a pas un poste pour elle à Paris. Aussi y débutera-t-elle son nouvel emploi le mois suivant. Elle explique :

> *« Je ne veux pas que nous suivons mon mari partout dans ses déplacements de pays en pays. Nous sommes venus en France pour trois ans, à peu près. Mais je ne recommencerai pas d'en d'autres pays toute ma vie. Moi, je suis obligée d'arrêter mon travail. Fini, au revoir et on recommence comme on peut ailleurs… Pour moi pas de carrière ! »*[1059]

Ainsi, lorsque le conjoint est une femme (cas majoritaire que nous avons rencontré), il arrive qu'elle ne souhaite pas que sa vie professionnelle et, surtout, la vie de sa famille soient de façon définitive liée à la carrière « errante » de pays en pays de son mari.

Pour les impatriés en France, le cas des conjoints originaires d'une zone non communautaire est délicat. Par leur nationalité, ils peuvent rencontrer des difficultés, voire des interdictions, pour obtenir un permis de travail sur le territoire communautaire. Nous rapportons le cas de cet expatrié argentin arrivé à Paris pour Fin-Amor :

> *« Ma femme a fait des études d'avocat,* […] *mais il a fallu qu'elle se prépare mentalement avant de venir, car* [en France] *il n'y a pas de travail pour elle. »*[1060]

Nous exposons un deuxième cas. Il s'agit d'E 28, Roumaine : elle travaillait initialement pour Fin-Amor à un poste de contrôle de gestion dans une filiale à Bucarest. Elle y rencontre son mari qui, lui-même, travaille en logistique. Au bout de six ans d'ancienneté, elle apprend que l'on propose à son mari d'être expatrié à Paris. Cependant le contrat d'expatriation ne la concerne pas. Immédiatement pour elle, une préoccupation d'importance surgit :

> *« Il y avait une question qui se posait tout de suite* : " D'accord, toi, tu vas travailler et moi, je vais faire quoi ? " *Là, c'était vraiment la question de base pour moi, avant tous les trucs ! Avant même la décision de* : *on y va, on n'y va pas !* Mais, qu'est-ce que je ferais là-bas ? »[1061]

Le couple se tourne alors vers Fin-Amor pour savoir ce que l'entreprise peut faire pour elle :

> *« Ben, ils ont dit :* " Aucun problème. Ne vous inquiétez pas. Si vous manifestez votre envie de travailler, on trouvera certainement quelque chose. "»[1062]

[1059] E 38, p. 4.
[1060] E 35, p. 5.
[1061] E 28, p.18.
[1062] *Ibid*.

Lors des négociations de l'expatriation, Fin-Amor s'engagera à aider le conjoint sur place. La promesse ne fait l'objet d'aucun document écrit :

> *« Non,* [ce n'était pas mentionné dans le contrat]. *Et d'ailleurs je n'avais pas vraiment besoin… Personnellement, je faisais confiance. Enfin, je dirais il y a beaucoup de relations dans cette boîte qui sont quand même fondées sur une certaine confiance. Donc, moi, s'ils me disent :* " On va vous trouver du boulot, ne vous inquiétez pas "*, moi je n'ai plus besoin de rien. C'est quelque chose pour moi qui est engagé, [...] même si c'était verbal, je savais que les gens qui me l'ont dit, ils vont tenir leur parole. »*[1063]

Après que l'expatriation du couple a eu lieu, qu'E 28 a élevé son enfant pendant un an, elle décide de reprendre un travail. Elle se rappelle au souvenir de Fin-Amor par l'intermédiaire de son mari, qui contacte le D.R.H. de la zone d'où il provenait :

> *« En fait, j'ai demandé à Elias*[1064] *de voir les gens qui nous ont dit qu'il y aura pas de problème. C'était E 36, il était responsable de la zone Europe centrale et orientale. C'était quelqu'un qui, en fait, avait eu l'idée, à l'époque, d'expatrier Elias. »*[1065]

Pour reprendre contact avec l'organisation, le mari se tourne vers la personne qui lui a fait confiance. Ce dernier mobilise à plusieurs reprises l'organisation. Par trois fois, E 28 rencontrera différentes divisions, dont une qui n'avait manifestement aucune intention de la recruter :

> *« Je suis allée les voir. J'ai vu tout de suite qu'ils n'étaient pas intéressés. Puisque ça se voit, même les questions qu'ils posent... Ça se voit qu'ils ne sont pas très intéressés. Je crois qu'on leur a demandé de me faire ce qu'ils m'ont fait. Ils ont dit :* " Oui, on ne sait pas… " *Je dirais à ce moment là, tout commençait à être difficile. »*[1066]

Quatre mois plus tard, elle sera embauchée par une division qui travaille particulièrement sur la zone d'où elle est originaire :

> *« Et au troisième entretien* [...] *ça a marché.* [...] *Et je suis responsable de la zone pour les particuliers là-bas.* [...] *Enfin, c'était le poste que je faisais au début de mon travail chez Fin-Amor. Ce n'était pas non plus un poste qui était supérieur à celui que je faisais avant. Au moins c'est une manière d'entrer dans la maison, de revenir. Je travaille avec l'usine roumaine, où je travaillais avant. Mais c'est plus facile, le fait qu'il y ait une Roumaine à la place d'une Française, c'est plus facile. »*[1067]

[1063] *Ibid.* p. 19.
[1064] Son mari.
[1065] E 28, p. 43.
[1066] *Ibid.* pp. 43-44.
[1067] *Ibid.*, p. 45.

L'ancienne Direction des carrières internationales se chargera d'obtenir l'ensemble des documents officiels pour pouvoir travailler en France. Les formalités seront plus courtes car le dossier de femme d'expatrié d'E 28 contenait déjà de nombreuses pièces demandées par l'administration française. E 28 disposera d'un contrat local, français, alors que son mari détient un contrat d'expatriation. Elle ne bénéficiera en rien des avantages en relation avec le statut d'expatrié.

On remarque cependant que son profil est également en correspondance avec les exigences de Fin-Amor pour l'international. E 28 a effectué, en formation initiale, un troisième cycle de gestion en France, ce qui est assez rare pour une Roumaine, elle parle cinq langues étrangères, dont le français parfaitement.

Pour ce cas de double carrière (E 24 et E 28 sont en couple marié, ils travaillaient tout deux dans le groupe et dans le pays source), Fin-Amor « *facilitera la décision d'expatriation* » d'un des membres du couple en s'engageant à aider l'autre à trouver un travail, une fois arrivé dans le pays cible. Fin-Amor mobilisera sa structure locale et offrira à la femme un contrat de droit local. La longue expérience d'E 28 dans la filiale d'origine du groupe Fin-Amor a toutefois facilité les tractations.

Cependant son avenir et sa carrière sont, selon son avis, entièrement dépendants des aléas de la carrière de son mari :

> *« L'avenir pour moi, c'est un peu compliqué à définir puisque ça dépend bien évidemment de l'avenir d'Elias[1068]. Je ne suis pas très libre dans mes choix. Si lui, il va rester encore un an en France, moi je vais rester encore un an en France. Si lui, il est expatrié quelque part ailleurs, moi je suis expatriée au même moment avec travail ou sans travail mais… Je ne sais pas… Je dirais en Roumanie, j'avais des opportunités d'évolution beaucoup plus intéressantes qu'ici, c'est clair. C'est très, très clair ! »*[1069]

E 28 considère le travail qu'elle a obtenu en France comme temporaire, elle a d'autres aspirations :

> *«J'aimerais bien faire d'autres choses. Enfin, je le disais dès le début, ce job c'est passager. C'est justement pour prendre le travail, pour me retrouver dans le milieu, mais je ne vais pas continuer ça éternellement. »*[1070]

Enfin, nous rapporterons le cas de la femme d'E 27, Bulgare en France depuis un an. Sa femme ayant accouché en France, elle n'a pas souhaité reprendre le travail

---

[1068] Son mari.
[1069] E 28, p. 46.
[1070] *Ibid.* p. 47.

immédiatement. Ressortissants d'un pays pour l'instant hors de l'Union européenne, les difficultés sont devant eux :

> *« Aujourd'hui je vois qu'elle a beaucoup de choses à faire avec le bébé qui est petit.* [...] *Pour moi, si elle veut travailler pas de problème, mais si elle veut travailler, qu'est-ce que ça veut dire ? En France, c'est pas possible pour elle. Parce que, ok, elle fait les cours de français aujourd'hui, mais pour faire n'importe quoi en France, elle doit faire approuver ses diplômes. Ça c'est minimum, trois ou quatre ans, au total. C'est le processus. »*[1071]

E 27 nous informe sur le fait qu'ils se sont renseignés pour effectuer la reconnaissance des diplômes. Sa femme dispose d'un baccalauréat plus cinq années d'études en psychologie infantile et une spécialisation en orthophonie pédiatrique. Cependant ses diplômes bulgares ne sont pas systématiquement reconnus en France et doivent faire l'objet d'une procédure de validation. Ceci, outre le problème du permis de séjour et de travail, entrave son employabilité sur le territoire français.

Nous venons d'exposer le problème des doubles carrières pour le conjoint d'expatrié. Nous abordons à présent celui de la maternité, qui ne concerne pas exclusivement les conjoints d'expatriés, sachant qu'en 2001, 21% des expatriés sont des femmes[1072].

(4) Maternité : son rôle dans la socialisation

Nous avons rencontré plusieurs expatriées et plusieurs épouses d'expatriés qui avaient vécu tout ou partie de l'expatriation en étant enceinte ou venant d'accoucher.

Ayant une connaissance plus ou moins complète de la politique de mobilité internationale, l'expatrié(e) sait qu'il (elle) doit informer Fin-Amor de la venue d'un enfant, car cette dernière a une incidence sur le contrat d'expatriation[1073]. L'expatrié se demande parfois si une nouvelle donnée de ce type peut remettre en cause la décision d'expatrier la famille :

> *« Lors des négociations du mois de novembre, j'ai rencontré E 09 qui est D.R.H. International, et je lui ai dit :* "Eh bien ! Nous ne serons pas deux, mais trois !" *Il m'a répondu :* " C'est encore mieux, elle *[l'épouse de l'expatrié]* s'adaptera encore mieux ! Étant donné qu'elle n'a pas le

---

[1071] E 27, p. 29.
[1072] *Cf.* I,B, § 3, a : Approche statistique.
[1073] Couverture sociale élargie et les avantages en nature, par exemple (voir paragraphes IV-D : l'Administration de la mobilité).

> droit de travailler pendant un an, et que ça pose beaucoup de problèmes, avec un bébé, elle aura beaucoup d'occupations ! "»[1074]

On constate donc que la venue d'un enfant ne remet pas en cause la décision d'expatriation du manager, mais semble « *rassurer* » le D.R.H. sur l'activité de la femme de l'expatrié pendant la période d'immersion dans le nouveau pays.

Une maternité est un événement important pour le couple expatrié. Il se pose la question du lieu de l'accouchement. Les avis peuvent diverger entre le pays d'origine (où l'on connaît les institutions médicales et où l'on peut avoir l'entourage familial à disposition) et le pays de destination dans lequel le conjoint devrait pouvoir se libérer plus facilement.

La femme enceinte d'un jeune expatrié décide qu'elle accouchera en France, pour des raisons de disponibilité de son mari. E 27 explique :

> *« Elle a décidé d'avoir son bébé en France.* [...] *Parce que c'était clair pour moi, avant l'accouchement, je pouvais obtenir en France trois jours de congés pour rester avec elle, parce que j'habitais déjà en France. Par contre trouver au dernier moment un billet d'avion pour partir en Bulgarie, c'était très difficile. Et, après quand nous avons vérifié les conditions de transport aérien, c'était vraiment pas possible. Par voiture, c'est trop difficile. Vingt-quatre heures de trajet. C'était pas possible. »*[1075]

Une fois la décision prise, le couple doit trouver à distance l'adresse de spécialistes qui suivront la grossesse dans le pays de destination. E 27 rapporte :

> *« Nous avons trouvé qu'en France existent beaucoup de Bulgares qui travaillent ici. Alors, avant de partir ma femme, elle a déjà eu l'adresse du gynéco à Paris Elle a reçu cette adresse de son gynéco à Sofia. En plus, il n'est pas uniquement médecin, aussi, il est prof' à l'école de médecine. Alors il est vraiment très bon docteur. Alors, nous n'avons eu aucun souci. »*[1076]

La femme enceinte a donc pris soin de mobiliser ses propres réseaux depuis son pays d'origine. Le gynécologue français recommandé par le gynécologue bulgare servira également de « sésame » pour obtenir une place dans une clinique privée française dans laquelle il travaillait, alors que les procédures d'inscription et de délais n'étaient pas respectées. E 27 explique :

> *«* [Le gynécologue] *travaille pour les différentes cliniques. C'est lui qui nous a amenés dans une clinique.* [...] *En plus, ma femme, elle est arrivée vraiment au dernier moment. C'est qu'ici en France pour les*

[1074] E 35, p. 5.
[1075] E 27, p. 25.
[1076] *Ibid.* p. 26.

cliniques, les gens réservent la place avant que le bébé soit fait… C'est ce qu'ils m'ont dit. »[1077]

Le choix du pays d'accouchement est déterminant pour la femme expatriée ou d'expatrié. Les membres du couple souhaitent ne pas être trop éloignés l'un de l'autre et préfèrent généralement que l'accouchement ait lieu dans le pays du cadre expatrié. La femme est donc dans l'obligation de trouver des informations et des contacts dans le nouveau pays pour que l'accouchement ait lieu avec un degré suffisant de confiance et de sérénité.

(a) Moi, mon bébé et…

La femme d'expatrié enceinte ou avec un enfant en très bas âge ne bénéficie d'aucun accompagnement spécifique de la part de Fin-Amor. Nous avons vu que cette situation était perçue comme favorable par le D.R.H. qui considère ainsi que la femme est « *occupée* ». Mais la femme d'expatrié vit un véritable repli sur elle-même et son bébé qui, d'après l'expatrié lui-même, la prévient de se former à la langue du pays et de se constituer un réseau de connaissances. Un expatrié explique à propos de sa femme :

> *« Vu que ma femme ne travaille pas, elle n'a pas le droit à une crèche, et Fin-Amor ne paye pas la garderie. Ils ne font rien pour les bébés, il n'y a pas de place à Paris pour les bébés.* […] *Moi, je trouve que ce n'est pas normal, ma femme, elle a aussi besoin de temps à elle, pour être libre. Il faut qu'elle ait du temps pour apprendre le français, pour parler avec les autres. Avec le bébé, ce n'est pas possible ! »*[1078]

La femme de l'expatrié qui vient de déménager et d'accoucher, sans activité professionnelle, centre son attention sur son enfant :

> *« Ben, en fait, les premiers temps je ne faisais pas grand chose puisque comme j'avais un petit bébé et j'allaitais. Donc, j'étais hyper occupée. Et* [...] *donc du coup je tournais avec la poussette dans le parc à côté. Enfin, je revenais pour le repas, peut-être je voyais Elias*[1079] [s'il était à Paris]. *La vie était exclusivement autour du bébé. »*[1080]

L'attention constante à apporter au bébé prévient donc la femme de créer des contacts avec l'extérieur. On peut concevoir que ce phénomène ne soit pas propre aux femmes expatriées, notamment pour les jeunes couples urbains, éloignés de leur famille. En revanche, on constate que le phénomène d'isolement est accru

---

[1077] *Ibid.*
[1078] E 35, p. 5.
[1079] Son mari expatrié.

par le statut d'expatrié, avec de rares liens avec l'extérieur et sans aide ou accompagnement spécifique de la part de Fin-Amor.

(b) L'absence du mari : une « quarantaine de fait » pour la femme

Être expatrié pour Fin-Amor ne signifie pas que l'on passe la majeure partie de son temps de travail dans le pays d'expatriation (notamment les expatriés, qui sont au siège en région parisienne, ont généralement des activités liées à la gestion de l'international). Responsables de zone ou de pays, ils se déplacent fréquemment à l'étranger. WAGNER l'avait déjà signalé, précisant que les femmes d'expatriés, *« les épouses internationales* [...] *remarquent souvent que ce sont elles et non leur mari, qui vivent réellement en France* » [1081]. Dans les cas de maternités récentes que nous avons rencontrés, il arrive souvent que dans une journée ordinaire l'expatrié soit le seul interlocuteur de la femme d'expatrié, laquelle organise sa vie autour de son enfant. Si l'expatrié part en voyage d'affaires, la femme affronte alors des périodes d'absence :

> *« Dernièrement, il est parti* [...] *pour assez longtemps puisqu'il est parti deux fois deux semaines. Ça fait beaucoup ! Mais sinon, il partait pour trois, quatre jours, voire cinq jours.* [...] *Il va en Europe, au Portugal. Il est parti deux fois deux semaines. C'était loin puisqu'il était au Japon. J'avais vraiment très peu de contacts avec lui, vu le décalage horaire, même du mal à s'appeler. »*[1082]

E 27, Bulgare, marié avec un enfant, en poste à Paris confirme sa faible présence en France :

> *« Je suis ici deux ou trois semaines, maximum trois semaines par mois, mais très, très souvent je suis en déplacement. »*[1083]

A première vue, la situation de femme d'expatriée ne diffère pas de celle de toute femme qui a décidé d'arrêter de travailler pour élever son enfant. Cependant, on se rendra compte que les difficultés de communication, l'impossibilité de décoder les signes de son environnement aggraveront « l'ostracisme » de fait, dans lequel elle est temporairement plongée. Uniquement concentrée sur sa vie de famille, elle pourra moins facilement explorer son environnement. Sa socialisation s'en trouvera freinée. Nous le montrerons d'une part par la limitation des interactions

---

[1080] E 28, p. 27.
[1081] WAGNER A. C., 1998, *op. cit.* p. 167.
[1082] E 28, p. 53.
[1083] E 27, p. 30.

qu'elle vivra et d'autre part, par la qualité de celles-ci, vécues souvent comme des épreuves et des sources de stigmatisation de l'origine nationale.

(c) Des interactions « douloureuses »

Lorsque l'on demande à une femme d'expatrié de relater ses premières expériences de découverte du nouvel environnement dans le pays d'accueil, elle mentionnera souvent des contacts avec l'extérieur pour des motifs liés à la vie de son enfant. Nous verrons successivement les interactions avec les personnes rencontrées à la pharmacie, dans les services médicaux, à la crèche, à la garderie et à l'école.

(i) La pharmacienne « figée » au temps de Ceausescu

Nous rapportons le cas d'un conjoint d'expatrié, qui est une Roumaine venant d'avoir son premier enfant à Paris.

> « [Son premier contact avec l'extérieur] *Ah ! C'était la pharmacie parce que je cherchais désespérément la lessive pour les enfants parce qu'en Roumanie il y a des lessives spéciales enfants. Donc, moi, j'ai prospecté tous les rayons dans les supermarchés, mais il n'y en a pas. Je décide d'aller à la pharmacie et j'ai demandé :* " Écoutez, je cherche la poudre à laver pour les enfants ". *La dame, elle m'a regardé, et elle a dit* : " Vous cherchez quoi ? Pardon, je n'ai pas compris ". *J'explique tout et elle répond :* " Et pourquoi vous voulez pas laver avec le truc normal ? " *Je réponds alors* : " C'est normal qu'il y a une poudre… Enfin, je sais qu'en Allemagne aussi le lessive pour les enfants spéciale existe ". [...] *Et, là elle m'a sorti, voilà, la première phrase que j'ai… C'est gravé dans ma mémoire :* " Ah ! Vous êtes de la Roumanie, je croyais que vous manquez de tout ! "
> *Voilà. Je l'ai avalé. Aujourd'hui ça ne me fait strictement aucun effet mais à l'époque, ce n'était pas vraiment très rassurant* [...]. *Non, mais c'est pas affreux puisque essayez de comprendre aussi. Moi je l'ai compris tout de suite ce qui s'est passé. Enfin, il y a dix ans, il y avait plein d'informations sur la Roumanie, les pauvres. On envoyait des colis… Oui, c'était ça le premier contact avec des personnes en France. »*[1084]

En analysant la forme de cette citation[1085], on remarque tout d'abord, que cette femme emploie des termes significatifs (« *avaler* », « *affreux* », « *pas rassurant* »…), même si, pour certains, ils sont utilisés avec une négation. Ce type de discours révèle l'émotion de cette femme se remémorant l'épisode de ses

---

[1084] E 28, pp. 29-30.

[1085] Nous avons dû tronquer à plusieurs endroits la retranscription de ces paroles pour en faciliter la lecture et le sens. Mais le ton était haletant et le discours saccadé. Elle répétait plusieurs fois les

premières interactions en France. Bien qu'elle s'en défende, un an après, cette personne manifeste son trouble. En fin d'entretien, elle relativisera cet événement par une attitude compréhensive face aux propos tenus par son interlocutrice, en se référant au contexte historique et informationnel.

Sur le fond, cet « *incident* » est caractéristique de la violence sociale que peut engendrer l'énonciation de stéréotypes par stigmatisation de l'altérité.

(ii) Services médicaux : femme de cadre supérieur ou immigrée roumaine en difficulté ?

Comme deuxième cas de stigmatisation de l'altérité, nous relaterons ici la rencontre des services sociaux et médicaux par une jeune femme d'expatrié qui souhaite, dès les premiers jours de son installation en France, faire vacciner son enfant.

Dans son pays d'origine, les vaccins ne sont jamais pratiqués par les médecins ou les pédiatres eux-mêmes, mais par un organisme, un centre de vaccination pour enfants, qui procèdera aux vérifications nécessaires (date, identité, incompatibilité…). Un médecin certifiera le tout et fera pratiquer la vaccination par une infirmière attitrée.

Se conformant à ses habitudes en Roumanie, elle s'adresse à sa mairie de quartier et demande le centre de vaccination. Le fonctionnaire de mairie la comprenant avec peine et la prenant pour une immigrée en difficulté, l'envoie vers un organisme dont elle ne comprendra le rôle que par la suite :

> *« Et on m'a dit* : " allez à P.M.I., c'est un organisme. Allez le vacciner là-bas ". *Ça me paraissait normal puisque je pensais que c'était un organisme comme en Roumanie. J'arrive. J'ai trouvé que finalement c'était pas le même organisme du tout,* [...] *il fallait attendre. Enfin, je me sentais… Je connaissais pas. J'avais l'impression que la salle d'attente était pleine à craquer. Je suis pas raciste, mais il y avait plein de gens de couleur… Je suis pas habituée à ça en Roumanie, du tout, puisqu'on est hyper homogène. J'avais l'impression que c'était des gens plutôt pauvres.* [...] *Enfin, j'étais vigilante, j'ai pris Arpad*[1086] *sur mes genoux, contre moi !* [1087]*»*

Les premiers contacts avec le médecin reproduisent le même *quiproquo* qu'avec le fonctionnaire de mairie :

> *« J'explique mon cas.* " Voilà, …. Est-ce que vous travaillez ? -Non, je ne travaille pas. -Est-ce que vous avez une allocation ? " *Elle me parlait uniquement par des raccourcis donc C.A.F., S.A.F.* [...] *Je*

---

mêmes parties de phrase, avant d'expliquer plus clairement ce qu'elle souhaitait dire et de parvenir à contenir son émotion.

[1086] Son fils.

[1087] E 28, pp. 31-32.

comprenais rien de rien. Je me sentais vraiment comme une « neuneu »[1088] *du coin, parce qu'en fait, ça faisait bizarre. Je parlais plutôt bien français et en même temps, je ne comprenais pas les concepts de base.* [...] *Mais c'est difficile à expliquer, je suis ici depuis deux jours quoi. Puisque parler bien, ça ne suffit pas. Sans les explications basiques, vous avez l'air d'un extra-terrestre qui débarque quelque part comme s'il était enfermé toute sa vie. »*[1089]

Elle ne comprendra qu'elle se trouve dans une structure de la Santé publique dédiée aux familles les plus vulnérables et aux enfants en danger (P.M.I. : Protection maternelle et infantile[1090]) qu'à la sortie du rendez-vous. Par la suite, elle s'adressera à un pédiatre privé dont elle obtient l'adresse par les collègues de son mari :

« Pour toutes les questions de la vie quotidienne, les trésors de réponses c'étaient les copains d'Elias[1091] *au travail.* [...] *Du coup, dès que j'avais la question de trouver un pédiatre, Elias s'adressait à une copine du travail qui habitait juste à côté, qui avait un enfant et il demandait si elle connaissait pas un pédiatre qui est bien et tout.* […] *C'est vraiment un bon choix. »*[1092]

Mais arrivé chez ce nouveau pédiatre, la même scène qu'au centre de P.M.I. se reproduit :

« Le pédiatre, après le médecin de la P.M.I., j'avais aussi l'impression qu'il voulait absolument que je m'inscrive pour un truc aux chômeurs... Enfin, il a pas du tout compris ma situation, [...] *parce qu'il a cru :* " Les pauvres Roumains qui sont venus [en France] ". " -Est-ce que votre mari a du travail ? -Oui ! Il a du travail, c'est pour ça qu'on est venu !" *Mais il n'a pas compris. Je crois que non, il n'a pas compris. »*[1093]

Lorsque qu'E 28 devra entrer en relations avec des services ou des administrations, le même sentiment de malaise survient et l'accable :

« Je suis allée à la mairie. Puisqu'on m'a dit qu'il faut y aller. [...] *J'ai demandé des informations sur les crèches. J'ai eu quelque chose de… Enfin, j'étais hyper découragée quand j'ai compris que je ne l'aurais jamais, puisque je ne travaille pas. Et puis, je ne me suis pas inscrite il y a trois siècles avant ! C'est raté. C'est tout de suite raté. J'ai laissé tomber, mais ce n'était pas non plus un contact très agréable. »*[1094]

Nous constatons que, par trois fois, cette femme récemment arrivée en France est prise pour une immigrée en difficulté. Ses interlocuteurs décodent la situation en

---

[1088] « Simplette ». Traduction libre du rédacteur.
[1089] E 28, pp. 32-33.
[1090] MORELEC J., ROUSSEY M., *La Protection Maternelle et Infantile,* Institut Mère Enfant, Rennes, 2000. Extrait du site Internet <http://www.med.univ-rennes1.fr/etud/pediatrie/PMI.htm>, consultation du 10 septembre 2002.
[1091] Son mari.
[1092] E 28, pp. 32-33.
[1093] *Ibid.* p. 33.
[1094] *Ibid.* p. 34.

se référant au contexte historique d'interprétation, c'est-à-dire en utilisant le peu d'informations dont ils disposent (femme de l'Est avec enfant) pour reconstruire un scénario en cohérence avec leurs connaissances. Leurs réponses peuvent être bienveillantes (vouloir venir en aide) ou « stigmatisante », mais elles procèdent du même mécanisme.

(iii) Relations avec les services et les commerces

Les relations avec les services et les commerces procurent également des désagréments.

Après avoir obtenu un remboursement par chèque d'une location de vacances annulée, E 28 se présente dans une banque pour encaisser le montant. Ne connaissant pas les règles bancaires françaises, elle subit à nouveau un affront :

> *« Donc, j'ai reçu un chèque. Qu'est-ce que je fais ? Comme en Roumanie, je prends mon chèque, je prends ma carte d'identité, je me déplace dans la banque qui a émis le chèque. Je pose le chèque d'un côté, la carte d'identité de l'autre et je demande mon argent. Et puis la dame au guichet fait des yeux comme ça ! :* " Vous voulez faire quoi exactement ? En France, ça ne se passe pas comme ça ! Vous devez présenter ce chèque à votre banque. Et d'où avez-vous ce chèque ?" *C'était la même histoire, comme avec la poudre à laver. Je suis passée pour une idiote pour une fois de plus ! Donc, du coup je suis allée donner le chèque à Elias*[1095]*. Lui, au passage, il ne le savait pas non plus, il a eu le même problème. Mais quand je suis sortie de la banque, franchement je n'avais pas le moral. Une fois de plus, je suis passée pour une conne ! »*[1096]

A la suite de ces « incidents », elle développera un sentiment d'incapacité à agir correctement sur son environnement. De plus, elle aura toujours la crainte d'être dévalorisée aux yeux de ses interlocuteurs.

Nous exposerons un deuxième exemple qui viendra confirmer nos constatations. Il s'agit de celui de la conjointe d'E 27.

E 27 est bulgare, il a cinq ans d'ancienneté chez Fin-Amor dont quatre dans la filiale de Fin-Amor à Sofia et un an en France au siège. Il est venu avec sa femme qui ne parlait pas le français. Elle a accouché en France et s'occupe de son enfant.

E 27 identifie la fin de période difficile d'adaptation en France, pour lui et sa femme, lorsque cette dernière eut enfin en sa possession un chéquier et une carte bleue d'une banque française parisienne. En effet, jusqu'à ce jour, le couple utilisait une carte bleue internationale (Visa) d'une banque bulgare. Sa femme,

---

[1095] Son mari.

incapable de communiquer en français, rencontrait systématiquement des problèmes dans les magasins et supermarchés français, dès qu'elle voulait payer. Elle ne pouvait pas donner d'explications sur l'origine de sa carte, sur sa validité. D'après elle, la présentation de sa carte bulgare suscitait invariablement une suspicion chez les caissiers et caissières. Ne comprenant pas les questions posées, elle ne pouvait pas argumenter. Immanquablement, on lui demandait de présenter sa carte d'identité. Ne possédant qu'un passeport bulgare, ce document donnait lieu à un examen minutieux de la part des caissières et parfois on devait avoir recours à un supérieur hiérarchique pour apprécier le document. Toutes ces procédures retardaient le passage en caisse, et elle devait subir le regard des autres clients. Après ces multiples échecs, Madame E 27 ne souhaitait plus se rendre dans les commerces ou affronter les commerçants. Elle restait de plus en plus souvent dans son appartement. Elle attendait le retour de son mari, le soir, pour qu'il fasse les achats nécessaires. Celui-ci, étant en déplacement trois semaines sur quatre à l'étranger, Madame E 27 avait de très grandes difficultés pour faire les courses indispensables.

> *« Ma femme préférait attendre mon retour pour aller acheter quelque chose.* [...] *Nous avons fait les achats presque de nuit parce que moi je travaillais. »*[1097]

Pour le cas présent, nous reprenons à notre compte l'assertion de WAGNER : « *Les obstacles constitués par sa mauvaise connaissance* [...] *de la langue du pays étaient aggravés par la perte de capital social et symbolique que représente l'anonymat.* »[1098]

E 27 essaya même de rencontrer les caissières de son hypermarché local (AUCHAN) pour leur expliquer que lorsque sa femme viendrait, il lui donnerait un chèque signé en blanc et qu'elles n'auraient qu'à compléter les montants. Ce système ne marcha pas très longtemps du fait du changement des caissières.

Le jour où Madame E 27 put présenter une carte de crédit française, toutes les suspicions tombèrent. Elle continua à présenter systématiquement son passeport. Les caissières ne l'exigèrent plus sous le prétexte que les banques françaises avaient déjà procédé aux vérifications nécessaires de solvabilité et d'identité.

> *« Mais c'est vraiment un grand événement, quand ma femme a reçu le chéquier et la carte de crédit française. A ce moment, plus de questions ! Les portes s'ouvrent. Les femmes dans le magasin sont toujours avec le sourire.* [...] L*e problème de langue, c'est fini ! Parce*

[1096] E 28, pp. 34-35.
[1097] E 27, pp. 40-41.
[1098] WAGNER A. C., 1998, *op. cit*., p. 197.

que vraiment les employés de magasins, ils retrouvent ma femme comme le bon client parce qu'elle est capable de payer. Ils la respectent. »[1099]

À partir de ce jour là, Madame E 27 se sentit libre et commença à explorer non seulement les commerces de Châtillon (lieu de résidence), mais aussi ceux de la de Malakoff (siège social de Fin-Amor) et de la capitale. Madame E 27 n'est pas la seule à avoir recours à son mari dans les premiers temps de l'expatriation. E 38, également femme d'expatrié, décrit son cas :

« Quand je sais que je n'y arriverai pas toute seule, je demande à John[1100] *de le faire. Il a trouvé l'école américaine pour les enfants. Pour faire les déclarations pour les impôts. Il doit voir la gardienne, pour savoir si sa fille peut faire baby-sitter pour les enfants. Je l'envoie négocier. Il est doué. Même chose pour le chauffe-eau, on n'arrivait pas à le faire marcher. John a demandé au gardien, mais il a fallu qu'il revienne de vacances, on est resté huit jours sans eau chaude, mais bon, nous sommes en été, ça va ! »*[1101] *»*

Alors qu'elle affirmera, dans une autre partie de l'entretien, ne rencontrer aucun problème dans son nouvel environnement, elle désigne son mari comme le médiateur avec l'extérieur. Cette position se confirme lorsqu'elle évoque une mauvaise expérience dans une grande surface culturelle et qu'elle ne recommencera pas immédiatement l'expérience :

« A la FNAC, j'essayais de récupérer les trente photos d'identité que j'avais fait faire pour toute la famille, j'avais payé. En sortant, je remarque qu'il manquait un lot. Je retourne voir la vendeuse et j'essaye de lui expliquer son oubli. Elle ne comprenait pas ce que je lui disais et ne faisait aucun effort pour le faire. Elle a essayé de parler anglais, mais nous avons repris en français, car mon français était bien meilleur que son anglais ! [...] *Elle est devenue agressive. Elle a commencé à parler fort et à appeler ses collègues. Tout le monde nous regardait. J'en ai eu assez, j'ai repris mes photos et je suis partie. Je n'y reviendrai jamais ! Mais je crois que je les déteste ! »*[1102]

Faisant suite aux différents essais plus ou moins heureux avec l'extérieur, la femme de cet expatrié a principalement recours à son mari pour gérer ce qui semblait être de son ressort dans le pays d'origine. Confrontée à des échecs, alors qu'elle affirmait être suffisamment francophone pour être autonome[1103], elle développera une acrimonie et une crainte envers son nouvel environnement.

[1099] E 27, p. 41.
[1100] Son mari.
[1101] E 38, p. 5.
[1102] *Ibid.*
[1103] *Ibid.* : «*Je parle convenablement français pour obtenir ce que je souhaite* »

La garde des enfants en bas âge est un des soucis principaux de la femme de l'expatrié. E 27, dont la femme a accouché en France, rapporte :

> *« Alors, pour la crèche : nous n'avons pas choisi une crèche ! Parce que c'est très difficile à Arcueil de trouver la place* [...]. *Les places sont réservées pour les familles où les deux personnes travaillent. Et comme ma femme elle ne travaille pas, c'est très difficile. »*[1104]

Lorsque celle-ci décide de reprendre une activité ou bien son travail, la garde de l'enfant devient un problème important à régler :

> *« Ma femme, elle a besoin d'une nounou, pas uniquement lorsqu'elle va faire les courses, mais pour pouvoir aller à ses cours de français. »*[1105]

Parfois, la recherche d'une garde d'enfant ou d'une garderie est perçue comme insurmontable. Le fait d'être dans un pays étranger renforce l'angoisse de la mère expatriée et son sentiment de méfiance vis-à-vis des personnes ou des institutions qui ont la mission de garder les enfants. E 28 déclare :

> *« J'ai essayé de trouver une nounou à temps plein. J'ai passé du temps. J'ai contacté un organisme pour un pré-recrutement. Les gens qui venaient, ce n'était pas le profil que je cherchais du tout ! Ça se finissait en pleurs parce que je me disais :* " Si ça continue, je ne peux pas travailler, je peux pas laisser Arpad avec quelqu'un qui ne parle pas français, s'il doit passer toute la journée… " S*urtout que j'étais dans les maisons, je voyais les nounous qui ne s'occupaient pas des enfants, qui… C'est un peu bizarre ce qu'elles font, puisqu'elles sont toujours toutes ensembles et les enfants jouent à part comme au parc… J'ai passé suffisamment du temps pour savoir que la plupart des cas c'est comme ça. »*[1106]

E 28 éprouve une grande réticence à confier son enfant à des « nounous » d'origine non francophone. Elle considère que ces nourrices n'effectueraient pas correctement leur travail (elles délaisseraient les nourrissons pour bavarder). Nous supposons qu'il s'agit de femmes immigrées ne parlant pas couramment le français. E 28 est abattue de ne pas trouver « la bonne personne ».

Dans sa localité, elle entend parler d'une association qui met en contact les parents pour faire des gardes partagées. Elle y laisse ses coordonnées. Elle est contactée par une autre mère de famille par téléphone. Elles échangent sur leur situation respective, elles parlent de leurs enfants et abordent la question de leur travail :

> « [...] " -Et vous travaillez où ?
> - Chez Fin-Amor.

[1104] E 27, p. 26.
[1105] E 27, p. 26.
[1106] E 28, pp. 40-41.

- Ah ! Bon d'accord *!* "

Ah ! Comme par hasard, j'ai trouvé une maman qui travaille aussi chez Fin-Amor.

- " Et le papa de l'enfant, il travaille où ?
- Chez Fin-Amor !"

Donc, du coup, tout était clair. C'est incroyable. Vous ne trouvez pas ça incroyable ? Et ce n'est pas par Fin-Amor ! C'est par hasard, c'est par une petite annonce laissée. On a trouvé des gens qu'on connaît en commun chez Fin-Amor.

Elle avait trouvé quelqu'un de très, très bien. Du coup on avait qu'à l'embaucher. Donc ça marche toujours comme ça ! [...] *Maintenant on se connaît bien. On se rencontre en dehors de la garde. On déjeune parfois ensemble. On fête des petits anniversaires, des trucs comme ça ensemble. Une nouvelle amitié. »*[1107]

Dans ce cas précis, on se rend compte que l'appartenance à l'entreprise est l'information qui fait tomber une partie des réticences dues à la méconnaissance et à l'altérité. Ainsi, le fait de travailler dans le même groupe, réassure la mère expatriée et réduit sa méfiance. Bien qu'étrangères l'une à l'autre, elles ont en commun une référence et une appartenance qui donnent un gage de sérieux, de fiabilité, ce qui permettra l'exploration mutuelle pour accéder à un nouvel attachement affectif (amitié). Fin-Amor incarne la zone d'intersection, de recouvrement culturel qui permet un échange confiant.

(5) Les relations conjoint/Fin-Amor : rares et stratégiques

Le conjoint d'expatrié est très rarement en relation directe avec Fin-Amor. Nous avons vu que la plupart des négociations avec les membres de la famille au sujet de l'expatriation et de ses conditions sont faites par l'intermédiaire du mari. E 16, femme d'expatrié, est irlandaise. Elle est récemment arrivée en France avec sa famille de trois enfants, après que son mari a honoré un contrat de trois ans au Canada. Elle évoque ses relations avec Fin-Amor :

« La seule fois où j'ai eu des contacts avec l'entreprise de mon mari, c'est lorsqu'ils ont voulu savoir si je n'allais pas m'opposer à son contrat en France. J'avais été invitée par le directeur de la filiale à un dîner dans un très beau restaurant, bien sûr en compagnie de mon mari. Sans que l'on me dise pourquoi. Et la, il m'a posé des questions sur ce que je pensais de l'Europe et de revenir là. Si quitter ma maison du Canada était un problème ? C'était bizarre.[1108] *»*

Même pour des questions sociales ou fiscales qui concernent l'ensemble du couple, Fin-Amor ne reçoit que de façon extrêmement rare le conjoint.

[1107] E 28, pp. 40-42.
[1108] E 16, p. 2.

> *« Moi, comme femme d'expatrié, je n'ai jamais été reçue par Fin-Amor. Jamais invitée. Il n'y pas eu de rencontre pour les explications sur le contrat, pour l'école, l'assurance santé, les impôts. Je suis obligée de passer toujours par mon mari. »*[1109]

Cependant Fin-Amor rythme la vie familiale, notamment en prenant en charge les frais de scolarité des enfants. Mais l'administration et le suivi de ce financement par Fin-Amor peuvent parfois poser des problèmes.

A ce titre, nous relatons ici une observation survenue à la fin d'un entretien avec la femme d'un expatrié.

Pour faciliter la compréhension, nous formulerons le discours à la première personne.

- <u>Un paiement de scolarité incertain</u> :

Madame E 16 me ramenait à la gare la plus proche, en compagnie de son fils aîné, dans sa voiture personnelle. Tandis qu'elle conduisait, son fils lui tendit une feuille de papier dactylographiée : il s'agissait de la troisième lettre de rappel pour le paiement semestriel de la scolarité du lycée international qu'il fréquentait. Il avait été convoqué spécialement à la comptabilité et on lui avait fait comprendre (en danois, sa langue maternelle) que c'était inadmissible.

Toujours au volant, la mère se montra très irritée et demanda à son fils d'appeler immédiatement, à l'aide de son téléphone portable, son mari au bureau pour qu'il intervienne (pour la quatrième fois) auprès de la Direction des carrières internationales et qu'enfin Fin-Amor procède au paiement de la scolarité, comme le contrat d'expatriation le stipulait. Le mari expatrié, bien qu'en rendez-vous de travail, allait le faire, toute affaire cessante.

Dès que son fils eut raccroché, la maman énervée précisa dans un français fluide sur un ton très déterminé :

> « Je ne suis pas certaine que l'intervention téléphonique de Jauma [son mari] soit suivi d'effet. Il faudra qu'il aille lui-même au siège [de Fin-Amor] pour que quelque chose se passe. »[1110]

Il s'ensuivit une série de reproches sur la façon de gérer les différents articles du contrat par l'administration de Fin-Amor.

> *« Je dois rappeler Monsieur Roger* [conseiller expatriation du mari] *de Fin-Amor. Ils sont encore en retard. Ils n'ont toujours pas payé la scolarité de mes fils au lycée. C'est la troisième lettre de rappel que je reçois, c'est humiliant. C'est toujours comme ça en France, ils ne tiennent pas leurs engagements, il faut que je demande à mon mari*

[1109] E 16, p. 2.
[1110] *Ibid.* p. 1.

> *qu'il les recontacte encore une fois. Moi j'en ai assez, on a l'impression qu'on dérange toujours chez Fin-Amor. »*[1111]

Ainsi, dans un souci de bonne gestion, Fin-Amor souhaite contrôler et payer directement la scolarité des enfants de ses expatriés. En conséquence, l'autonomie des parents en matière de gestion familiale est ici amputée.

Pour une question de subsidiarité, les parents, voire leurs enfants, peuvent être mis en situation délicate face aux institutions scolaires du pays d'accueil. Cette dépendance provoque une irritation de la mère. Cette femme éprouve également un manque de considération de la part de Fin-Amor envers elle :

> *« Mon mari travaille dans une usine, nous ne l'avons jamais visité. Il n'y a jamais eu un* " family's day " *ou un* " children and parent's day "[1112] *En fait, il n'y a pas de rencontre avec Fin-Amor. »*[1113]

Enfin, la femme se considère complètement exclue de l'activité de Fin-Amor car elle n'a jamais été conviée à une quelconque manifestation de l'organisation.

Nous avons présenté les particularités de la socialisation du conjoint de l'expatrié, et nous avons globalement constaté que l'expatriation de la famille aggravait considérablement les phénomènes d'isolation généralement liés :

- au conjoint sans emploi (situation désirée ou contrainte légalement),
- à la maternité,
- à l'absence de moyens pour la garde des enfants,
- à la vie urbaine contemporaine de la famille nucléaire.

Nous avons également remarqué qu'à la suite d'expériences « malheureuses » lors d'interactions avec le monde extérieur, le conjoint pouvait se replier, uniquement sur l'enfant, avec une crainte de se retrouver, à nouveau, dans des situations délicates.

Enfin, nous avons relevé une perte d'autonomie des conjoints, contraints de s'en remettre à leurs époux pour toute médiation avec le monde extérieur (shopping, services…), le tout aggravé par de longues périodes d'absence professionnelle de ces derniers.

Nous terminerons à présent par l'examen de la socialisation du ou des enfants du couple expatrié.

[1111] *Ibid*.
[1112] « Jour des familles », « jour des enfants et des parents » (traduction libre du rédacteur).
[1113] E 16, p. 2.

§ 5. *Les enfants : des expatriés non volontaires*

Les conditions de l'enquête ne nous ont pas permis de questionner directement des enfants d'expatriés. Nous en avons rencontré cinq de façon incidente lorsque les entretiens ont eu lieu au domicile des expatriés. Cependant, la prise en compte des enfants est un sujet qui intervient systématiquement lorsque les expatriés évoquent leur mode de vie.

Qu'ils soient en projet, en bas âge, ou scolarisés, ils sont un sujet de préoccupation qui suscite, nous l'avons vu, de nombreuses questions lors de la prise de décision, et plus encore lors des premiers mois d'expatriation. La position n'est pas univoque et nous avons constaté de nombreux cas de figure. Pour les expatriés appartenant à des familles « internationales » de longue date, changer de lieux de résidence régulièrement est intégré, voire réclamé par les enfants (*cf.* E 31). Toutefois, à l'instar de WAGNER[1114], nous constatons que pour les cadres s'expatriant pour la première génération des difficultés sont attendues, voire anticipées.

Les arguments d'instabilité de perte de repères, de difficultés psychologiques des enfants sont imputées au futur mode de vie et entraînent des choix difficiles afin de « préserver » une qualité de vie aux enfants d'expatriés. E 37 précise :

> *« Je ne souhaite pas aller n'importe où pour mes enfants. Je ne veux pas me retrouver je ne sais où, au bout du monde en Amérique du Sud ou en Asie pour le compte de Fin-Amor. Je ne veux pas changer tout le temps de pays de référence, car pour eux, c'est très difficile. Dans ma vie professionnelle et privée, j'ai souvent rencontré des enfants d'expatriés. Certes, ils sont à l'aise en langues étrangères, ils ont le contact facile, mais très, très souvent, ils ont de gros problèmes psychologiques, de comportement. Ils manquent de stabilité et ça pour mes enfants, je n'en veux pas ! »*[1115]

Dans un second entretien, son épouse —E 38 que nous avons déjà présentée— poursuivra la même argumentation :

> *« Et surtout, pour les enfants je pense que ce n'est pas bon pour eux. Ils ont besoin de stabilité, d'avoir des repères. Je ne veux pas qu'ils changent d'école tous les deux ans. Venir en France, c'est une chance pour la langue et l'ouverture, mais faire des sauts de puce dans tous les pays du globe, non, ce n'est pas pour nous. A terme, j'espère pouvoir revenir en Angleterre. »*[1116]

Les liens de causalité entre la vie de « nomades expatriés » et les difficultés de développement et d'éducation des enfants sont établis avec facilité. Pour ce

---

[1114] WAGNER A. C., 1998, *op. cit*.
[1115] E 37, p. 5.
[1116] E 38, p. 4.

couple, cette position aura les conséquences suivantes : pendant deux ans et demi, chaque fin de semaine, le mari rentrera de République tchèque en Angleterre. L'aîné de leur fils ayant des difficultés scolaires, sa femme n'a pas souhaité le suivre. E 37 poursuit :

> *« J'ai déjà manqué toute leur petite enfance, je n'étais là que les week-ends, je ne les ai pas vus faire leurs premiers pas, je ne les ai pas vus commencer à parler. J'étais tout le temps parti en Tchéquie. Et ça je n'en veux plus. Nous sommes à Paris ensemble, c'est bien, mais il ne faut pas que cela recommence. »*[1117]

Ils décidèrent en commun de ne pas changer de cadre de vie de leurs enfants. Les problèmes de leur fils étant partiellement réglés, sa femme acceptera alors de venir avec sa famille dans le nouveau pays d'affectation de son mari (en France).

Sans avoir accès directement aux enfants, on se rend compte que leur bien-être est une préoccupation majeure des parents, qui « psychologisent » fortement l'expérience d'expatriation pour leur progéniture. L'angoisse des parents est patente et la satisfaction professionnelle, liée aux postes qu'ils occupent, ne compense pas la culpabilité provenant du fait de ne pas avoir « donné une vie normale » à leurs enfants.

a) Disneyland Paris : un bon argument !

Comme nous l'avons souligné, les parents sont préoccupés par la façon dont leurs enfants vivent l'expatriation des familles. Si l'enfant a déjà eu des difficultés scolaires dans son pays d'origine, les parents se reprocheront alors de renforcer les incertitudes en imposant à leur descendance une « déracinement ». Ils auront le souci de les convaincre du bien-fondé de leur expatriation et utiliseront la gamme d'arguments à leur portée. A titre d'exemple, E 38 explique :

> *« Les enfants ne voulaient pas aller en France. Ils voulaient rester en Angleterre. Ils avaient peur. Nous les avons convaincus de venir à l'étranger en leur rappelant le voyage que nous avions fait l'année précédente à Eurodysney de Paris. Ils ont été alors d'accord. Je crois qu'ils avaient à l'esprit que la France allait être comme Disneyland ! »*[1118]

Les parents utilisent l'expérience antérieure favorable en France pour convaincre leurs enfants de la pertinence du déménagement de la famille.

[1117] E 37, p. 5.

b) La crèche : oncques ! L'école : une épreuve !

En matière de crèche et de garde d'enfants, nous avons principalement recensé les cas d'expatriés en France installés dans Paris ou la proche région parisienne. Du fait des capacités d'accueil des équipements publics nettement inférieures à la demande, la difficulté de trouver une place dans une crèche est commune à toutes les catégories de population. Fin-Amor ne prévoit rien en la matière. Mais cette absence de prestation entraîne des jugements catégoriques de la part des expatriés, qui « oublient » les autres types d'aide que Fin-Amor a mis en place pour les accueillir et qui se sont renforcées en 2001 et 2002[1119]. E 24 raconte sa recherche de crèche :

> *« On* [sa femme et lui] *s'est débrouillé tout seul pour tout. Parce que, effectivement, au moment où je suis venu, il n'y avait aucune structure, en fait, qui aidait les expatriés à s'organiser en France. »*[1120]

Lorsque E 24 se remémore la recherche de crèche, il considère qu'aucune aide n'était apportée aux expatriés, alors qu'il avait bénéficié lors de son installation en France des autres services de Direction des carrières internationales.

Pour l'expatrié, le problème de la garde de l'enfant semble être un élément crucial lors de l'arrivée dans un pays.

Le principal souci des parents demeure le bien-être de l'enfant, lorsque celui-ci entre en âge d'être scolarisé :

> *« Pour moi, arrivée ici, il n'y a aucun problème, pas de problème ! Mais je m'inquiète pour mes enfants, de leur intégration. Mon mari a trouvé une école américaine au cœur de Paris pour l'aîné. Mais pour le petit, on a choisi une école bilingue, une maternelle bilingue. »*[1121]

Pour la recherche d'une école, les adresses proposées par Fin-Amor ne conviennent *a priori* pas. E 37, Britannique récemment installé à Paris, raconte :

> *«Pareil, pour l'école, nous l'avons trouvée seuls. Nous voulions vraiment voir pour le petit. L'école que nous avons choisie n'était pas sur la liste que l'agence nous a donnée. On voulait une taille humaine, quelque chose de familial. J'ai contacté la Présidente de l'association Anglais de Paris. Et eux nous ont très bien renseignés. Ils nous ont donné l'adresse. Pour trouver l'association, j'avais appelé l'Ambassade, ils m'ont donné le bouquin des associations sur Paris. »*[1122]

[1118] E 38, p. 4.
[1119] *Cf. « La politique de mobilité internationale »* II, A, § 4, c : La nouvelle charte : poste par poste.
[1120] E 24, p. 21.
[1121] E 38, p. 3.
[1122] E 37, p. 4.

Ainsi, en matière d'école, la famille d'expatriés préfère avoir recours à ses propres « embryons » de réseaux nationaux dans le pays de nouvelle résidence.

Le fait d'avoir trouvé une école est loin d'avoir résolu les problèmes auxquels l'ensemble de la famille sera confronté. Arrivés en juin à la fin de leur année scolaire au Canada, les enfants d'E 08 passent l'été avec leurs parents à préparer leur nouvelle maison louée par Fin-Amor en banlieue parisienne. En septembre, l'école en France débute :

> *« Et puis arrivaient le mois de septembre et la rentrée. Et le drame commençait pour la famille. Vous n'avez aucune idée sur, sur cette émotion que ça dégageait, parce que les enfants ne parlaient pas français en arrivant, pas un mot, pas un mot. Ils parlaient bien l'anglais, ils parlaient le danois, mais pas le français. Je, je sais pas… »*[1123]

Le souvenir de cette période pour sa famille suscite une vive émotion chez notre interlocuteur, qui a du mal à se contenir. Il poursuit :

> *« Le système scolaire français c'est sans pitié, parce qu'il faut se plier. C'est, c'est différent. Ce n'est pas du tout le système canadien qu'ils connaissaient ou le système danois où on était beaucoup à l'écoute des enfants. Non, pas du tout. Il y avait un système et il fallait fonctionner. On commençait à huit heures trente le matin, les gosses rentraient à 17h30 le soir. Ils ne connaissaient pas ça non plus. Notamment le petit, il ne connaissait pas du tout cela. Après ils faisaient les devoirs. Moi, j'arrivais après le travail, on faisait un petit repas le soir et après on travaillait encore. Je me souviens, je travaillais avec Micha, l'aîné et Sarah jusqu'à 10 heures le soir. On faisait des tableaux de vocabulaires, de grammaire, de tout cela. En plus en mathématiques, je me souviens, la deuxième journée, mon fils était devant une fiche qui disait pour diviser par 100, je déplace la virgule, à gauche. Ca commençait comme ça. Alors on n'avait aucune idée des méthodes particulières, hein... »*[1124]

Le parent expatrié doit non seulement s'adapter à son nouvel environnement professionnel pendant sa journée de travail, mais il doit également, le soir, soutenir ses enfants en les aidant dans leurs travaux scolaires. Les méthodes et les techniques d'enseignement suscitent également surprises et « mécompréhensions ». E 08 et sa femme affronteront le désarroi de leurs enfants :

> *« Le soir, Micha, il pleurait beaucoup, il répétait sans cesse :* "Je veux rentrer au Canada, sortez-moi de cette école ". *Moi, je, je me sentais coupable, il me…, il me faisait sentir coupable. C'était moi finalement le coupable. Bon, ma femme et moi, le soir on se disait* : " On a pas le choix, il faut que ça réussisse, on peut pas leur dire : ' On va voir comment ça se passe, et peut être si ça passe pas, on va faire autre chose. ' *Il y avait des amis autour qui avaient un peu alerté, qui disaient :* " Ça va être comme ça, ça va être terrible, mais il faut être ferme avec eux. Et si vous voulez que ça marche, il va falloir qu'ils se

---

[1123] E 08, p. 25.
[1124] *Ibid*.

> plient ”. *Jusque-là, on était assez convivial avec les enfants. Mais là on s’est dit on va être strict avec les enfants. Donc, j’ai dit à Micha, à Sara :* “ Écoutez, on est en France. Ça peut vous plaire, ça peut pas vous plaire, mais c’est comme ça ! Vous êtes dans cette école-là, vous allez rester dans cette école-là, donc il vaut mieux faire que ça passe et je suis là pour vous aider. Mais ne venez pas me dire ‘ Sors, sors-moi de cette école ’, parce que je vais pas le faire ! ” *C’était une première chez nous, oui, j’étais très étonné de moi-même en fait. Mais ça nous a aidé en fait, parce qu’ils ont accepté ça. Et aussi, ils ont vu, aussi, qu’on était derrière eux. C’est-à-dire le soir, on était là pour travailler ensemble. J’ai tout expliqué ce que je savais. On a fait des, des lectures ensemble. Donc, c’était, c’était…bien. Ca nous a réunis. Parce que c’était une épreuve pour nous tous. »*[1125]

E 08 considère que le premier trimestre scolaire en France a constitué une véritable « épreuve » pour la famille. Celle-ci a engendré de nouveaux comportements éducatifs de la part des parents. De motivationnelles et « libérales », correspondant aux pratiques scolaires qu’ils avaient eux-mêmes connues au Danemark, ils en viennent à des méthodes autoritaires et coercitives, accompagnées d’une présence et d’un soutien scolaire journalier de la part des parents. Cette expérience leur permettra d’ailleurs de se familiariser eux-mêmes avec le milieu scolaire du nouveau pays de résidence. E 08 n’hésitera d’ailleurs pas à porter un avis qu’il qualifie « d’éclairé » sur les méthodes d’éducation en France. Il postulera également que cette épreuve, par une meilleure connaissance du milieu, fut un élément favorisant son intégration.

c) Des comportements régressifs constatés

L’inquiétude liée au confort des enfants est systématiquement évoquée lors des entretiens et nous avons constaté que les parents développent une attention particulière aux comportements de leurs enfants dans les premiers mois d’expatriation. E 38, qui a deux petits garçons (six ans et quatre ans), décrit une situation qui la perturbe :

> *« Depuis son départ d’Angleterre, l’aîné a récupéré son ancien nounours qu’il avait abandonné trois ans auparavant. Depuis qu’il est en France, à la maison, il ne le quitte plus et il dort nouveau avec, ce qu’il ne faisait plus* [...]. *Le second, il est beaucoup plus petit. Il a quatre ans, mais il était très indépendant. Vous avez vu, il n’est pas très câlin. Pour dire bonsoir à son père, il faut expressément le lui demander. Avant, il se débrouillait toujours tout seul, pour jouer, pour se déplacer. Depuis que nous sommes en France, il est toujours à trente centimètres de moi. Il ne me lâche plus. C’est très bizarre. »*[1126]

[1125] E 08, pp. 25-26.
[1126] E 38, p. 4.

Lors des entretiens, les comportements régressifs des enfants sont évoqués spontanément sans que le questionnement aille dans ce sens. Le besoin de réassurance des parents ira jusqu'à demander à l'enquêteur ce qu'il pense de la situation et s'ils doivent consulter un avis médical. Tout ceci montre la préoccupation des expatriés au sujet de l'adaptation de leurs enfants à leur nouvel environnement et surtout le perpétuel sentiment de culpabilité d'imposer une épreuve « supplémentaire » à leurs enfants.

d) La Coupe du Monde 98 : catalyseur d'adaptation

E 08, dont la famille, nous l'avons vu[1127], était foncièrement hostile à son installation en Europe, se sent désarmé et désemparé devant la résistance persistante de son fils aîné à accepter « son sort » en France :

> *« Mon fils est assez sportif, il s'intéressait toujours au football américain, avait emporté des cassettes, des San Francisco 49. J'en avais ras le bol, parce que c'était aussi la résistance. »*[1128]

Il sera surpris par l'effet de la Coupe du Monde de football de 1998, lors de laquelle l'équipe de France remportera la finale, alors que les pronostics initiaux lui étaient défavorables. Le vaste d'intérêt suscité par un tel événement dans la presse, dans la population et auprès des adolescents, se confirmera pour les enfants d'E 08. Il raconte :

> *« Un événement à ne pas manquer, c'était la Coupe de football, la Coupe du Monde. Le matin, nous sommes allés dans Paris pour regarder un peu l'atmosphère et c'était… Mais c'était quelque chose de magnifique. Il y avait des gens partout, Tour Eiffel, Arc de Triomphe, partout des gens, des gens qui fêtaient déjà. Et c'était une anticipation terrible, alors que tout le monde pensait que le Brésil va l'emporter. Enfin, enfin, moi je pensais. Mais il y avait cette possibilité et on sentait que les Français pensaient à cette éventualité assez inattendue. Et le soir on était devant le téléviseur et on regardait le match et en fait la France gagnait ! Et on avait une bouteille de champagne réservée. Ma femme était supporter de l'équipe française et mes enfants aussi. Il y avait la tricolore peinte sur la barrière de notre maison et ma fille avait décoré —je ne le savais pas—, avait décoré déjà la voiture avec un drapeau français. Elle m'a incité à sortir après le match pour faire un petit tour du village. Tous les voisins sortaient des maisons et c'était la grande fête à Combe Falides*[1129]*. En fait, on s'est embrassés et tout. Nous sommes devenus instantanément des Français* [rires] *à ce moment-là. Et ça nous a pas quittés après. C'était assez magique ! «* [1130]

[1127] *Cf.* II, B, § 5, b : La crèche : oncques. L'école, une épreuve !
[1128] E 08, p. 27.
[1129] Nom du village en région parisienne où habitent E 08 et sa famille.
[1130] E 08, p. 27.

La conséquence première pour les enfants d'E 08 fut de déplacer leurs centres d'intérêts :

> *« Parce qu'en fait ça a beaucoup changé, de façon, l'attitude de mes enfants vis-à-vis de la France.* [...] *Mais là, du coup, le football américain, ça perdait son intérêt. Maintenant c'est le foot européen. Maintenant, il a 14 ans et c'est toujours le foot français. Donc, ça a beaucoup changé son attitude et sa vision des choses. »*[1131]

Il n'est bien sûr pas possible d'attribuer un lien causal strict entre l'intégration des enfants à leur nouveau milieu et leur ralliement à l'engouement suscité par la Coupe du Monde de football en France. Mais on peut cependant souligner le facteur d'identification symbolique, certainement transmis par les relations avec les camarades à l'école et par l'ampleur de la communication dans les médias. Le nouveau pays de résidence est devenu alors digne d'intérêt et il acquiert une respectabilité qu'il sied d'estimer. Dans un même temps, le fils d'E 08 abandonne sa passion pour le football américain et sa vénération pour une équipe emblématique américaine, correspondant à son passé proche, pour reporter son admiration sur l'équipe nationale du pays d'accueil, auquel il acceptera alors d'adhérer.

Conformément à ce qu'affirme MERTON qui déclare que l'intégration à un nouveau groupe social n'est possible que s'il y a une volonté affirmée de la part de l'individu[1132], l'événement de la Coupe du Monde aura servi de catalyseur identitaire propice à une attitude favorable à l'intégration du jeune Danois, élevé au Canada, nouvellement arrivé en France.

Nous avons dans ce dernier paragraphe exposé les conditions de socialisation des enfants expatriés. Nous avons constaté qu'ils n'étaient pas parties prenantes à la décision, mais que leurs sorts influaient considérablement, sinon sur le destin professionnel des parents, tout au moins sur le niveau d'inquiétude et de culpabilité des géniteurs.

[1131] *Ibid.* pp. 27-28.

[1132] Tout apprentissage lié à la socialisation nécessite un degré minimal d'adhésion. MERTON propose une classification des différentes stratégies que l'individu peut choisir face au phénomène de socialisation. La plus courante correspond au scénario de l'adaptation ou de la « conformité ». Lorsque l'individu manifeste un excès de zèle, cela débouche sur du « ritualisme ». Mais parfois, à l'opposé, on constate un refus d'acceptation des normes, ce que MERTON nomme « rébellion ». Une autre stratégie possible est « l'évasion », qui représente une mise à l'écart volontaire, alors que « l'innovation » consiste à proposer des aménagements aux normes du groupe, ce qui est le cas exceptionnel de celles que l'on nomme « minorités actives ». On peut donc concevoir que cette socialisation s'effectue avec plus ou moins de résistance de la part de l'individu, et qu'il ne s'agit généralement pas d'imitation passive des modèles préexistants. Un dialogue permanent s'instaure entre celui qui transmet et celui qui reçoit : les positions ne sont pas figées, mais évoluent constamment. D'après MERTON R., 1965, *op. cit*.

En outre, nous avons vu que les parents pouvaient se découvrir lors « d'épreuves », notamment liées à la scolarité de leurs enfants dans ce nouvel environnement.
Enfin, la fonction symbolique des héros jouait pleinement son rôle soit de frein (l'équipe de sport gagnante du pays source), soit d'accélérateur (l'équipe de sport championne du monde du pays cible) à la socialisation des enfants.

Ayant détaillé le processus de socialisation de l'ensemble des membres de la famille nucléaire du cadre (l'expatrié lui-même, son conjoint, son ou ses enfants), nous présenterons à présent la question de l'anticipation du retour de l'expatrié soit vers son pays d'origine, soit vers un autre pays de destination.
En effet, par manque de données et d'observation, nous n'avons pu traiter le retour en lui-même.

§ 6. L'anticipation du retour

Mentionnée dans la littérature managériale, la planification des carrières à moyen terme reste chez Fin-Amor comme dans de nombreuses entreprises, un modèle théorique. Les pratiques fortement contingentes de la vie des affaires rendent les prévisions difficiles. Il s'agit non seulement de faire converger les intérêts de l'entreprise, mais aussi ceux des individus, des familles. E 08 constate l'impossibilité de planifier son avenir :

> *« Il y a une grande question qu'on a pas encore abordée, c'est mon devenir à long terme et là on se cache un peu… En fait, il y a plusieurs possibilités et je comprends la société parce qu'elle n'a pas encore décidé et elle ne peut peut-être pas encore décider. Soit E 08*[1133] *retourne au Canada, soit il reste. S'il rentre au Canada, ce serait pour prendre la direction du développement. C'était une perspective que j'avais décidée pour moi. Mais c'était très flou parce que je me rends compte à quel point ça se décide à Paris. On ne décide pas comme ça. Mais je me préparais à ça. Le vice-président de la recherche peut penser aussi :* " E 08 peut aussi rester en France, pour devenir un patron international, parce qu'on a besoin, à Paris, de personnes avec un contexte international, qui ne soient pas franco-françaises, qui peut être en relation avec l'Amérique du Nord ". *Donc, je sens bien qu'il y a une ambiguïté. On a envie de me garder, ici, à Paris. Comme on n'a pas décidé, on n'en parle pas. Mais c'est un sous-entendu que ça va se décider. On n'en parle pas. »*[1134]

L'avenir professionnel est soumis à de nombreuses conjectures et suppositions de la part d'E 08. Ceci n'a rien de particulier aux expatriés. E 08 tente de repérer les

[1133] E 08 cite son propre nom de famille.

acteurs et les enjeux de la décision qui le feront évoluer dans l'organisation. Il est conscient de l'ambiguïté entre sa propre volonté de contrôle de son destin et le silence de l'organisation en matière prospective individuelle.

Poursuivons avec un autre cas. Récemment arrivé, E 35 envisage un séjour conforme à ce qu'annonce Fin-Amor :

> *« Je compte rentrer en Argentine d'ici deux à cinq ans, mais on pourrait aussi bien partir dans d'autres pays. Et si c'est possible : l'Espagne ! »*[1135]

Le retour dans le pays d'origine est une option, mais il envisage la possibilité de poursuivre un contrat d'expatriation dans un autre pays. Il choisit un pays dont il maîtrise la langue et où son père, divorcé récemment, travaille pour une entreprise argentine.

E 27 est bulgare, en poste en France depuis un an, avec sa femme qui a accouché à Paris ; il envisage l'avenir de la façon suivante :

> *« Moi, j'ai signé mon contrat et j'ai accepté pour trois ans. Après trois ans, on verra. Parce que pour venir en France, nous avons suspendu ou annulé tous nos projets. Nous avions, par exemple, commencé à faire la construction de notre maison en Bulgarie.* [...] *Nous avons décidé que dans deux ans, on va voir ce que nous voulons. Pour l'instant, nous avons suspendu la construction mais quand même, la construction est presque finie… Nous avons le terrain, nous avons la maison en Bulgarie. Deuxième chose, ma femme, ok, elle est aujourd'hui en congé de maternité, mais d'après elle, elle doit travailler. En France c'est pas possible ! »*[1136]

On remarque que pour ce couple l'expatriation a été particulièrement perturbante. Elle a interrompu des projets structurants comme la construction d'une maison. La référence au territoire d'appartenance (« *Bulgarie* ») est prégnante et multiple. L'expatriation est également synonyme d'inactivité professionnelle pour la femme qui ne peut poursuivre sa carrière. Elle a, certes, eu un enfant pendant les premiers mois d'expatriation, mais elle a la ferme volonté de retravailler, ce qui à ses yeux est impossible en France (permis de travail).

On se rend compte que l'expatriation est considérée comme un temps de suspension. Une parenthèse dans un projet de vie en commun. Mais la « vraie vie » semble ailleurs. Les fondamentaux se trouvent dans le pays d'origine (foyer, travail).

[1134] E 08, p. 32.
[1135] E 35, p. 6.

> « [L'avenir], *je sais pas du tout aujourd'hui. Parce que nous sommes à la fin du premier round de mon travail ici. Dans ce cas-là, nous devrons décider ensemble avec ma femme qu'est-ce que nous devons faire. Il faut prendre deux décisions. Première chose, son travail et deuxième chose, nos projets en Bulgarie. »*[1137]

La durée d'engagement du contrat est pour l'expatrié limitée à deux à trois ans. Le couple s'autorise à ne pas prendre de décision pendant cette période et réserve son point de vue. E 27 confirme :

> *« Alors avant de faire des démarches pour qu'elle a l'autorisation de travailler, nous devrons décider de ce que nous voulons. Non, pour l'instant, nous ne savons pas. »*[1138]

Actuellement nourrisson, la scolarité de l'enfant n'entre pas encore en ligne de compte dans les projets du couple. E 27 explique :

> *« Pour lui* [son fils]*, je pense que nous avons encore minimum cinq ans pour décider. Avant qu'il soit obligé d'aller à l'école primaire, d'après moi, pour lui, ça ne pose pas de problème. En plus, pour lui aujourd'hui c'est un grand plus, il est en contact avec des langues. »*[1139]

Ainsi, le fait d'être à l'étranger est plutôt perçu comme un facteur favorable à l'apprentissage des langues pour leur enfant.

En conclusion, nous pouvons remarquer que le retour, ou l'avenir, ne donne lieu qu'à des suppositions ou à des souhaits, qu'ils soient professionnels ou familiaux. Le temps présent d'expatriation est majoritairement conçu comme un temps de pause dans la vie dite « normale ». Les projets structurants (construction d'une maison) sont suspendus et par phénomène de dissonance cognitive, on rationalise favorablement les expériences liées à l'expatriation actuelle.
Plus qu'une phase d'un plan de carrière prévu, anticipé et calculé (progression, promotion), l'expatriation est donc considérée comme une « parenthèse », une suspension « particulière » dans un parcours de vie.
Cependant pour statuer plus fermement sur ce point, nous reconnaissons ne pas disposer de suffisamment de données[1140].

[1136] E 27, pp. 28-29.
[1137] *Ibid.*, p. 29.
[1138] E 27, p. 29.
[1139] *Ibid.* p. 30.
[1140] En annexe I : nous analysons la relation institution / expatrié en ce qui concerne les négociations en matière de retour, ou de nouvelle affectation à l'international.

Dans cette partie, nous avons exposé les différentes phases de l'expatriation, du point de vue de l'expatrié. Décrivant le parcours, depuis la sélection initiale, en passant par la décision et les premières périodes d'affectation, nous avons tenté d'évoquer le processus de socialisation de l'expatrié et de son entourage proche (conjoint, enfant). En empruntant un regard différencié, cette partie complétait nécessairement la précédente portant sur la manière dont l'organisation ordonnait la mobilité internationale de ces salariés.

A présent, nous procèderons à une sélection de thèmes qui nous paraissent particulièrement dignes d'intérêt. Nous les analyserons et développerons une discussion critique.

III. DISCUSSION

Nous venons de procéder à un exposé ethnographique des données recueillies lors de notre enquête. Nous avons tout d'abord, selon les échelles d'observation, présenté l'expatriation du point de vue de l'organisation, c'est-à-dire à une échelle micro sociale. Puis, à une échelle macro individuelle nous avons exposé comment l'expatriation était vécue du point de vue de l'expatrié.

Nous abordons désormais la partie de notre travail qui nous permettra d'analyser et de discuter l'ensemble des résultats issus de notre enquête.

Suivant le même principe, nous nous attacherons à questionner les axes de réflexions que nous avons sélectionnés correspondant aux deux niveaux de l'échelle, à savoir, l'organisation des services de la mobilité au sein de Fin-Amor **(A)**, et l'expatriation et les trajectoires individuelles **(B)**.

A. L'ORGANISATION DES SERVICES A LA MOBILITE

Nous constatons aujourd'hui que chez Fin-Amor les choix en matière de nomination à l'expatriation sont, dans l'ensemble, extrêmement satisfaisants et peuvent être qualifiés d'efficaces, compte tenu des résultats comptables du groupe et des taux de progression sur les marchés extérieurs, enviés par de nombreuses sociétés.

En grande majorité, les cadres choisis correspondent aux critères que la littérature managériale recommande (compétences techniques incontestables, volonté de mobilité internationale, plurilinguisme, expatrié issu d'une famille sensibilisée à l'international et/ou expériences réussies de formation initiale à l'étranger, et/ou multiples expériences réussies de mobilité professionnelle internationale, accord et soutien du cercle familial proche…).

Néanmoins, il nous paraît nécessaire d'analyser plus avant le processus de prise de décision menant à affecter un cadre à l'étranger. Ainsi, l'examen de ce processus nous permettra de révéler le mode d'organisation qui prévaut plus généralement chez Fin-Amor **(§ 1)**, puis nous tenterons de démontrer que l'expatriation —et plus spécifiquement l'organisation des services de la mobilité qui en découle— est un accélérateur de l'hybridation de l'organisation. Dans ce paragraphe, nous insisterons plus particulièrement sur un phénomène qui ne nous semble pas avoir été mis en valeur par la littérature : la demande de règles en

provenance des subordonnés **(§ 2)**. Enfin, nous proposerons une définition d'un modèle hybride en émergence dans l'organisation favorisant une relation contractuelle deux à deux, accompagnant un mouvement plus vaste de « mac donaldisation »[1141] ou de rationalisation des procédures de gestion **(§ 3)**.

§ 1. La prise de décision d'expatriation : un révélateur du mode d'organisation

Après les avoir exposés et décrits précédemment[1142], il s'agit à présent de procéder à la comparaison du processus de nomination d'un expatrié du point de vue de l'organisation, avec celui de l'expatrié. Notre analyse nous a conduit à nous référer à un modèle existant en la matière, le « *garbage can* ». Nous en tirerons un modèle de décisions, propre à Fin-Amor, qui nous permettra de nous approcher, plus généralement, de formes organisationnelles décrites par la littérature et de proposer une classification correspondant aux pratiques de Fin-Amor.

a) Le modèle du « *garbage can* » : valide ou pas ?

À la suite d'une étude approfondie sur la gestion internationale des cadres, ROMELAER et HUAULT[1143] ont constaté que, dans les multinationales, en matière de désignation des futurs expatriés, le modèle de décision qui s'appliquait était celui du « *garbage can* »[1144].

Ce modèle propose, nous le rappelons, un examen radical du processus de décision. Cette analyse est issue des travaux contredisant la « *rationalité absolue* » propre au modèle économique dit de l'*Homo economicus*[1145]. Ainsi,

---

[1141] Selon la terminologie de RITZER G. *The Mcdonaldization of society : an investigation into the changing character of contemporary social life,* Pine Forge Press, Thousand Oaks, California, 1996

[1142] *Cf.* II, A, § 2 : Sélection de l'expatrié : de l'évaluation à la cooptation, et II, B, § 1 : De cadre à expatrié potentiel.

[1143] HUAULT I., ROMELAER P., 1996, *op. cit.* pp.19-37.

[1144] *Cf.* MARCH J., COHEN M., OLSEN J., « Le modèle du "*Garbage can*" dans les anarchies organisées », *in* MARCH J., *Décision et organisations,* Les Éditions d'Organisation, Paris, 1991. ROJOT propose dans son ouvrage *Théorie des organisations*, la traduction de « *flot de poubelle* », *in* ROJOT J., *Théorie des organisations,* Eska, Paris, 2003.

[1145] Selon ce modèle, « *le décideur est un être parfaitement rationnel* [...] *possédant des objectifs clairs et explicites, stables dans le temps et mutuellement indépendants.* [...] *Il possède également une connaissance exhaustive des choix possibles et il est capable d'anticiper toutes les*

selon ce modèle (dont la « rationalité étendue » est une segmentation plus élaborée, que nous considérons utopique et nourrissant l'imaginaire des gestionnaires), l'organisation ancrerait sa décision sur :

- la recherche exhaustive de tous les cadres répondant à un profil défini,
- la complète vérification de la volonté de mobilité du cadre à expatrier,
- l'entière disponibilité du cadre à expatrier,
- l'analyse « coût / bénéfice » de la mutation pour chacun des cadres à expatrier et pour le groupe.

Mais ce type d'analyse a été contredit par les travaux de MARCH et SIMON[1146] qui ont montré que la rationalité des acteurs sociaux est limitée : ceux-ci, lorsqu'ils opèrent des choix, ne recherchent pas la solution optimale, mais s'arrêtent à la première solution satisfaisante.

Ce constat étant fait, le modèle du « *garbage can »* pouvait alors rendre compte des processus de décision au sein d'organisations qualifiées « *d'anarchie organisée* ». Elles sont caractérisées par une forte ambiguïté des préférences des décideurs, par l'importance des tâtonnements, ainsi que par un degré d'engagement fluctuant des participants. Dans ces organisations, « *une série de choix et de solutions sont en quête de questions et de problèmes auxquels ils pourraient répondre, des questions cherchent des situations où s'exprimer et des décideurs sont à la recherche d'objectifs*. *La métaphore de la corbeille à papier, ou de la mise au panier, illustre le caractère quelque peu fortuit –tributaire de circonstances imprévues– du processus de décision, assimilé à un empilement de choix, de problèmes, de solutions et de participants* »[1147].

Revenons à présent au modèle adapté de celui du « *garbage can* » appliqué à la gestion du personnel à l'international. Afin d'en retenir l'essentiel, nous rappellerons que dans la proposition de ROMERLAER et HUAULT, un cadre est « choisi », à un moment donné, selon un concours de circonstances plus ou moins logiquement « bordé ». En d'autres termes, la hiérarchie n'affecte pas n'importe qui à n'importe quel poste, ni à n'importe quel endroit, mais la décision de mobilité, s'accordant sur une personne, tient davantage du choix le plus satisfaisant (compte tenu des circonstances contingentes répondant, au mieux, à un cahier

---

conséquences de ses choix. » *in* ROJOT J., « Qu'est-ce que décider dans une organisation », *Hors-série : Décider. Gérer. Réformer. Les voies de la gouvernance, Sciences Humaines*, Auxerre, n° 44, mars-avril-mai 2004, pp.16-18.

[1146] MARCH J., SIMON H., 1969, *op. cit.*

[1147] LAFAYE C., 1996, *op. cit,* p. 67.

des charges qui lui-même peut évoluer tout au long de la procédure) que d'un processus qui se voudrait rationnellement formalisé.

Conformément à ce modèle, chez Fin-Amor, lors du processus de décision, la présence ou l'absence d'un membre de la ligne hiérarchique concerné par la mutation envisagée, la condition des personnes participant à la décision, l'urgence du besoin à satisfaire, la décision souveraine et supérieure de la hiérarchie, aussi bien qu'une nouvelle information[1148] entrant dans le système, peuvent changer rapidement la donne. Ainsi un candidat réputé, après un premier tour de « consultations », comme parfaitement adéquat, devient alors nettement moins intéressant.

C'est pourquoi, en se référant à cette version du modèle du « *garbage can* », la rationalité des affectations à l'étranger se fait chez Fin-Amor sur des éléments que nous avons résumés et rassemblés selon trois critères[1149] majeurs.

Tout d'abord selon « la plus ou moins grande simplicité des tractations ». Nous comprenons dans ce critère trois sous items principaux. Premièrement « la disponibilité des acteurs », c'est-à-dire la disponibilité des membres de la hiérarchie participant à la décision et celle(s) du (ou des) cadre(s) expatriable(s). La simplicité des tractations consiste également, par exemple, en la possibilité que les acteurs participant à la décision se retrouvent dans un même lieu dans le monde et dans des délais raisonnables (compatibilité d'emplois du temps). E 26 explique :

> *« Un directeur marketing, il va flairer un jeune chef de produit* [...]. *donc à la cafet',* " Ah ! Je te présente untel, etc., et puis ils viennent de lancer le produit X. Ça marche du tonnerre de Brest. Il a vraiment été super créatif ". *Tout ça se dit. Et puis, ça c'est dans les affaires opérationnelles* [que l'on en parle]. *Ensuite, après, il y a les séminaires qui jouent aussi…* [comme] *des lieux de rencontre… »*[1150]

Dans cette évocation du processus de désignation d'un cadre à expatrier, on perçoit, certes la fonction de cooptation des cadres (tel supérieur hiérarchique, « ayant eu vent » d'un besoin particulier d'affectation, mettra en avant un des ses cadres), mais surtout le principe d'opportunité contingente. L'information est transmise car ces trois personnes se sont rencontrées plus ou moins fortuitement à la cafétéria, lors d'un passage du cadre au siège.

[1148] Il peut s'agir, par exemple, d'une personne venant de démissionner à un endroit considéré comme stratégique par l'entreprise, rendant l'urgence de la première mutation moins urgente que la dernière en date.

[1149] Sans prétendre à être exhaustif.

En second sous item, nous considérons la plus ou moins grande « faisabilité de l'affectation ». Il s'agit de l'apparente disponibilité du cadre à expatrier, comprenant par exemple, l'absence d'obligations familiales rédhibitoires[1151]. En illustration de ce point, on rappellera les réticences d'E 37 :

> *« J'ai déjà manqué toute leur petite enfance, je n'étais là que les week-ends, je ne les ai pas vus faire leur premier pas, je ne les ai pas vus commencer à parler. J'étais tout le temps parti en Pologne. Et ça je n'en veux plus. »*[1152]

La « faisabilité de l'affectation » comprend également la possibilité de remplacer, de façon aisée, le cadre désigné à son poste actuel.

En dernier sous item, nous trouvons la plus ou moins faible « complexité des mesures d'accompagnement » . Nous faisons référence, entre autres, à l'absence de besoin de formation en langue ou interculturelle, si le cadre est déjà locuteur de la langue du pays d'affectation, ou bien s'il y a déjà vécu (antériorité).

Le deuxième critère majeur auquel l'organisation Fin-Amor se réfère est, à notre sens, le « niveau d'urgence du besoin d'affectation ».

Nous invoquons ici ce que nos interlocuteurs ont nommé les expatriations « *pompiers* »[1153]. Il s'agit d'affectations décidées en « catastrophe » pour « éteindre un feu », c'est-à-dire pour intervenir très rapidement dans une affaire nécessitant une reprise en main urgente (notamment lorsque le chiffre d'affaires baisse rapidement et ne correspond plus aux prévisions) ou lorsqu'une démission soudaine, ou un décès d'un cadre à importantes responsabilités surviennent. E 26 témoigne à ce sujet :

> *"* [...] *dans un certain nombre de cas, il y a urgence. Il faut absolument trouver une solution, le cas des expatriations « pompiers ». Et alors ce qui se passe c'est que les gens travaillent et après c'est une sorte de cellule. On dit :* " Voilà, alors j'ai ça, j'ai ça, là c'est simple, il y a vraiment le feu, si on fait pas ça, etc. *". Donc, ils prennent leur téléphone, et… après* [ils décident] »[1154]

Le troisième critère concerne le « niveau de potentialités perçu chez le cadre par la hiérarchie ». Il s'agit de la conformité des représentations, résultante de la

---

[1150] E 26, p. 5.

[1151] Nous faisons référence ici à ce cadre qui ne voulait pas s'expatrier du fait des difficultés scolaires et psychologiques de son enfant (*cf.* E 37), ou bien à ce cadre déjà expatrié au Canada, qui ne voulait pas « déménager » sa famille en Europe, au milieu de l'année scolaire. Le compromis fut que la famille resterait jusqu'à la fin de l'année au Canada tandis que le cadre ferait la navette chaque fin de semaine entre l'Europe et l'Amérique du Nord.

[1152] E 37, p. 5 (déjà cité au sujet de l'adaptation des enfants : *cf.* II, B, § 5 : les enfants : des expatriés non volontaires).

[1153] E 26, p. 16.

négociation entre les membres de la hiérarchie entre eux (c'est-à-dire l'avis final qu'ils portent sur tel ou tel « candidat ») et l'urgence de la nomination pesant dans la décision.

> *« Ils* [la hiérarchie en charge de la décision] *en oublient certainement à ce moment là, ils cherchent à trouver une solution à leur besoin d'organisation* [...]. *Et peut-être sous cette pression-là, on oublie peut-être les préalables. Et c'est là, si on avait peut-être quelque chose de plus organisé, une sorte de check-list, c'est vrai que du coup ça ne passerait pas au travers du filet. »*[1155]

Pour mieux illustrer notre propos, nous rapportons le témoignage (presque exhaustif à ce sujet) d'un responsable des ressources humaines :

> *« Je pense à un jeune ingénieur que j'ai en tête, mais enfin c'est un exemple assez dramatique…*[...]. *Enfin ça s'est mal fini. Je le rencontre* [le D.R.H. allait être chargé de son suivi...] *à l'issue d'un stage en management qu'il venait de faire, il me dit* :
> **- le futur expatrié** *:* " Moi, je suis content d'avoir fait ce stage là, parce que comme je pars en Chine…
> **- le D.R.H.** : Oui, c'est un stage de management, alors ça peut vous aider en Chine ou ailleurs.
> **- le futur expatrié** *:* Oui, mais c'est la seule formation que j'ai.
> **- le D.R.H.** : (*Ça fait tilt dans mon oreille*) *:* Comment ça c'est la seule formation que vous avez ?
> **- le futur expatrié** *:* Oui, c'est le seul stage que j'ai avant de partir en Chine.
> **- le D.R.H.** : Oui, mais enfin, on vous a appris le chinois quand même, ou alors vous parlez le chinois ?
> **- le futur expatrié** *:* Non, non, j'ai des cours depuis 15 jours.
> **- le D.R.H.** : Vous partez quand ?
> **- le futur expatrié** *:* La semaine prochaine.
> **- le D.R.H.** (*léger quand même*). : Mais vous connaissez la Chine ?
> **- le futur expatrié** : Ah ! Non, non, jamais.
> **- le D.R.H.** : Vous n'avez pas fait un voyage avant ?
> **- le futur expatrié** : Non, non.
> **- le D.R.H.** : Vous êtes content de partir ?
> **- le futur expatrié** Oui, plutôt oui ! C'est une aventure hein !
> **- le D.R.H.** : Oui, c'est une aventure comme vous dites (*air pincé*)."
>
> *Et je discute un peu avec lui et j'apprends donc qu'il n'est pas marié. Mais enfin, qu'il vit avec une fille, qui elle, bon, va rester à Paris. Lui, il va partir en Chine.* [...] *Donc il ne parle pas le chinois, pour être clair, puisque deux semaines, il ne le parle pas. Il a jamais eu de présentation de la Chine, donc là j'avais été un peu affolée. On m'avait expliqué, on m'a dit :* " Oui, on a pas vraiment eu le temps de le préparer ". *On l'a pas préparé du tout. Donc, il est parti, il a donné sa démission, il est resté 3 jours. Il a donné sa démission du groupe.* [...] *On me disait :* " Oui, mais écoute, Simon, il était content de partir ". *OK, il était content, mais à un moment donné, il était content parce qu'il disait* " oui " *à quelque chose qu'il n'évaluait absolument pas. Un type qui n'avait jamais été expatrié, un type qui avait fait toutes ses études en France, avec une petite copine à Paris, jamais quitté la France, etc. ! Mais, enfin, c'est pas parce qu'il dit :* " Oui ' *qu'il faut l'expatrier… »*[1156]

[1154] *Ibid.*
[1155] *Ibid.*
[1156] E 02, p. 30. Six lignes de ce verbatim ont déjà été citées à propos des formations en langue avant le départ (*cf.* II, A, § 4, 6, b : formation en langue).

Afin de conforter notre propos, nous relatons le cas récent d'une affectation de poste qui semble poser problème. Un membre d'un comité de ressources humaines international considère que l'affectation n'est pas faite sur la base d'une réflexion rationnelle :

> *« On cherche depuis six mois sans trouver quelqu'un qui puisse assurer la direction d'une filiale à Macao. Sans succès… On vient de désigner M. PARPALHOL pour ça, sur la base de l'argument :* " Le poste est à Macao, c'est une ancienne colonie portugaise, il est portugais, donc il sera respecté des locaux ". *Moi je veux bien et j'ai beaucoup d'estime pour lui, mais ça ne va pas. C'est de l'ordre de la pensée magique. Il n'a jamais été en Asie, il n'y a jamais travaillé, il ne parle aucune langue asiatique. Et l'argument avancé, c'est de la croyance.»*[1157]

Selon les propos de ce responsable, nous considérons que cette nomination regroupe bien les deux biais précédemment évoqués : pression et urgence des affaires, absence de contrôle des critères interculturels auprès du cadre désigné.

Ces deux exemples nous permettent à présent de présenter le troisième critère (« niveau de potentialités perçu chez le cadre par la hiérarchie ») qui est donc un rapport entre les deux premiers. Il participe du processus de « réduction de la dissonance cognitive »[1158] entre la somme des qualités perçues lors du processus menant à la désignation de l'expatrié et la nécessité de prendre une décision rapidement. Ce qui amènera parfois à prendre des décisions qui, dans un climat plus serein, n'auraient pas abouti sur les personnes concernées. Dès lors, un cadre peut être choisi, alors que des critères objectifs, perceptibles par des personnes hors du processus de décisions (et donc non soumises à l'obligation de résoudre le problème d'affectation de poste) auraient immédiatement mené à l'« éliminer ».

Plus qu'un manque de clairvoyance (bons sens) de la part des personnes en charge de décision, on assiste à une réduction de la dissonance cognitive. Ainsi, la tension entre les éléments perçus comme négatifs (l'absence totale de connaissances linguistiques et culturelles du pays d'affectation) et la motivation

---

[1157] E 31, p. 8.

[1158] Selon FESTINGER, la dissonance est un état de tension déclenchant des réponses susceptibles de la réduire : « *L'individu en présence de l'existence simultanée d'éléments de connaissance qui, pour des raisons diverses, ne s'accordent pas sera conduit à un effort pour les mieux faire s'accorder. Lorsque dans le rapport entre deux éléments cognitifs (comportements, croyances, opinions, sanctions…), l'un implique la négation de l'autre, un état de dissonance apparaîtra chez l'individu et processus de réduction de dissonance sera mis en œuvre. »*, *in* MONTEIL J.M., *Éduquer et former, perspective psycho-sociales,* PUF, Paris, 1990, p. 133.

manifeste du candidat sera occultée par l'urgence de l'affaire et la nécessité de pourvoir le poste, à la première option « relativement satisfaisante ».

Nous en concluons que le modèle adapté du « *garbage can* » de ROMELAER et HUAULT dans le cas du processus de décision en matière de désignation d'expatrié est valide pour l'organisation Fin-Amor. À ceci près que nous avons, compte tenu de nos méthodes d'investigation (non quantitatives), hiérarchisé et rassemblé en trois critères principaux les caractéristiques du processus (dont un est le rapport des deux autres).

Ainsi, l'apparente absence de formalisme (rationalisant) prévaut dans l'organisation.

Néanmoins, nous pensons que le processus de décision doit se comprendre, non seulement à partir de la posture de ceux qui participent à la décision, c'est-à-dire généralement la hiérarchie du management fonctionnel (R.H.) et celle du management opérationnel demandeur (qui accueille le futur expatrié), mais également en analysant les conséquences immédiates vécues par les autres acteurs concernés par la décision, autrement dit l'expatrié lui-même et le management opérationnel qui « perd » un collaborateur.

Ainsi, pour le premier, l'expatrié, l'annonce de la proposition, voire de la décision est, dans certains cas, extrêmement surprenante. Nous l'avons vu et décrit précédemment[1159]. E 08, pour qui l'annonce de la proposition est soudaine et inattendue, relate :

> *« Je n'ai jamais manifesté la volonté de bouger, non ce n'était pas ma volonté non plus, je… J'avais jamais dit : "* Je suis candidat *". Même pour l'Europe, jamais ! Non, non, jamais, c'était… C'était une véritable surprise à l'époque. Ça, ce fut la grande surprise pour la famille et pour moi ! »*[1160]

En conséquence, la décision de mutation « tombe » sur le cadre en question de façon soudaine et abrupte, avec un minimum d'informations et d'indications.

Pour les seconds –le management opérationnel, qui perd un collaborateur–, outre le même effet de surprise, les décisions d'expatriation révèlent également les tensions qui peuvent exister entre les intérêts locaux et ceux du groupe.

Citons ici l'expatriation d'E 08. En poste depuis trois ans au Canada, elle a posé de sérieux problèmes et fait l'objet d'âpres négociations entre la filiale nord

---

[1159] II, B, § 1, c,1 : Fulgurance et surprise.

américaine et les D.R.H. en charge de l'expatriation, postérieurement à la décision de mutation sans que la filiale source en ait été informée ou partie prenante :

> *« J'ai appris au cours de ces deux mois*[1161] *qu'à Toronto on n'était pas… On n'était pas favorable à cette mutation. Parce que là-bas on pensait que E 08*[1162] *c'était quand même utile ! D'avoir quelqu'un qui avait un lien avec la structure à Paris. Je travaillais bien avec mes équipes et je travaillais bien avec l'équipe marketing et je travaillais bien aussi avec mon patron local. Et il me voyait un peu comme son protégé, disons. C'était un peu ça, c'était une relation un peu privilégiée. Finalement ils ont fait un accord de m'envoyer en tant qu'expatrié pour la durée de deux ans. »*[1163]

La décision d'expatriation d'E 08 n'a pas a été négociée avec le patron de la précédente affectation, entraînant une crispation de la filiale canadienne contre « *Paris »*[1164]. Fin-Amor Canada, la filiale, considérait la gestion de son personnel comme ressortissant exclusivement de son territoire.

De la sorte, le fait que toutes les entités appartiennent à un même groupe ne prévient pas le phénomène de mise en concurrence des filiales pour l'affectation des cadres à haut potentiel. Les négociations se font dans des cercles relativement restreints, les principaux concernés ne sont pas systématiquement au courant, notamment le responsable de la filiale source, qui se voit privé de sa ressource au « bénéfice » du groupe. Dans le cas précis que nous venons d'évoquer, la description du processus de mobilité internationale chez Fin-Amor correspond, du point de vue de la filiale source, à ce qui se passe sur le marché du travail (repérage des cadres potentiels, recours à des rabatteurs, des chasseurs de têtes, « *rapt et pillage* » de personnel à haut potentiel entre sociétés concurrentes, démissions brusques sans préavis légal, surenchère sur les conditions salariales…)[1165]. Mais le marché est ici circonscrit à l'ensemble des filiales du groupe, les chasseurs de têtes sont les D.R.H. internationaux et tous les acteurs travaillent pour le même groupe.

Le mode de sélection et de prise de décision semble donc extrêmement souple et permet d'utiliser de nombreuses opportunités émergentes. Ceci permet certes une grande flexibilité et une large réactivité de l'organisation, mais entraîne, nous

---

[1160] E 08, p. 17.
[1161] Les deux premiers mois d'expatriation, suite à son départ du Canada vers la France.
[1162] Il cite son nom de famille.
[1163] E 08, p. 19.
[1164] « *La maison mère* » s'entend.
[1165] REVERCHON A., « Les DRH tentent d'organiser la circulation des compétences entre les filiales », *Le Monde Dossier,* mardi 22 janvier 2002, p. VIII.

l'avons vu, des états de surprise de la part des « acteurs périphériques » à la décision, c'est-à-dire l'expatrié lui-même et les collègues de l'entité source.

C'est pourquoi, pour ce deuxième type d'acteurs, les conséquences « saillantes » du mode de décisions à l'expatriation en cours chez Fin-Amor que nous avons repéré, sont les suivantes :

1. Absence d'information des « principaux intéressés »,
2. Absence d'information des « périphériques à la décision »,
3. Fulgurance des effets de la décision.

Ainsi, pour cette deuxième catégorie d'acteurs fortement concernés par la décision finale, le processus sera perçu comme « occulte », du fait de l'absence de formalisme visible et décryptable par les acteurs.

Nous avons donc vu, dans cette partie, que le processus de décision menant à désigner un expatrié, s'apparente globalement à celui décrit par le modèle adapté du « *garbage can* » selon ROMELAER et HUAULT. Nous en avons exposé les « aménagements ». Ils se résument à trois critères majeurs décrivant, selon nous, les pratiques du groupe Fin-Amor en la matière :

1- La plus ou moins grande simplicité des tractations,
2- Le niveau d'urgence du besoin d'affectation,
3- Le niveau de potentialités perçu chez le cadre expatrié, par la hiérarchie.

Puis nous avons jugé nécessaire d'adjoindre à ce modèle d'analyse la perception des « acteurs périphériques » à la décision. Cet apport nous a permis de confirmer les conséquences négatives d'un tel processus sur les personnes concernées au premier chef (l'expatrié lui-même et les collaborateurs de l'entité source), qui le considèrent alors comme « obscur, fulgurant et irrésistible ».
Cette dernière proposition nous amène à réfléchir sur le lien entre le type de processus décisionnel en cours et le modèle organisationnel que nous pourrions attribuer au groupe Fin-Amor.

b) Un processus à dominante « *adhocratique* »

Nous avons précédemment exposé ce que nous entendions par organisation à configuration « *adhocratique* »[1166]. Nous rappellerons cependant que, dans ce type d'entreprise, le degré de formalisation des règles est le plus faible possible et que les règles « *ad hoc* » sont définies en fonction des questions à résoudre. Nous avons également affirmé que, *a priori,* Fin-Amor ne peut pas être radicalement et de façon archétypale assimilée à une seule configuration.

Néanmoins, l'analyse du processus de décision en matière de nomination des expatriés nous engage à comprendre que la configuration adhocratique (particulièrement typique des entreprises liées à des marchés où l'innovation est déterminante) s'appliquerait assez efficacement au cas de Fin-Amor.

En affirmant ceci, notre raisonnement nous pousse à faire le lien entre le processus décisionnel de type « *garbage can* » et la configuration « *adhocratique* ». Ceci revient à dire que l'absence de formalisation, de procédures explicites conduisant à désigner un expatrié et que le système de cooptation répondant au premier choix le plus satisfaisant, compte tenu des contraintes contingentes à l'urgence des affaires, constitue un des critères des organisations dans lesquelles l'ajustement mutuel est dominant. Les règles de nominations y sont bien « *ad hoc* », définies en fonction de la nature du problème posé.

Par le moyen des consultations multiples (tel candidat paraît plus satisfaisant que tel autre), l'organisation proposera alors une règle et des conditions qui permettront de convaincre les participants à la décision.

Pour autant, la relation causale entre prise de décision selon le « *garbage can* » et organisation « *adhocratique* » ne nous satisfait pas amplement. En effet, en revenant sur le système de prise de décision, nous pouvons remarquer que l'absence de formalisme explicite (règles bordées faisant l'objet d'un manuel de procédure accompagnant la désignation d'un expatrié, par exemple) ne signifie pas l'inexistence d'un processus de désignation plus sophistiqué qu'il n'apparaît à la première analyse. Un responsable des ressources humaine témoigne :

> « [Chez Fin-Amor] *une personne est regardée sous plusieurs angles.* [Elle] *C'est regardé par la division, c'est-à-dire que la division produits X, elle s'intéresse à ce qui se passe là, etc. Et puis, il y a aussi les dimensions de la zone, chaque division a bien une structure de zone, ou alors il y a des fameuses zones multi-divisions. Et alors, et sans compter le* " corporate " *qui dans ses équipes aussi se balade un peu*

[1166] *Cf.* I, C, § 1, a : De la contingence aux modes organisationnels.

> *partout. Alors, maintenant, qu'est ce qui se passe ? On rencontre quelqu'un qui est tout jeune, et puis il est pas recruté pour une fonction. Il est recruté* [...] *pour un parcours qui n'est en fait rien d'autre qu'un parcours initiatique où il lui est proposé des missions, et de ces missions-là, dans chacune des missions, la personne est observée. »*[1167]

Nous avons vu que les expatriés étaient très généralement désignés à partir d'un groupe informel de managers repérés par l'organisation comme futurs « hauts potentiels » ou « hauts potentiels ». Ce repérage est fait non seulement par le N+1, mais quasi systématiquement par le N+2 (entretien annuel) et très souvent par le N+3, lors des multiples « expositions professionnelles » qui font partie des tâches habituelles et de la vie professionnelle des managers.

(1) La « confrontation » : le « deux en un » !

Nous faisons ici référence à ce qui a été décrit à la fois comme un outil de pilotage managérial et d'évaluation permanent : les séances de « *confrontation* »[1168].
Au cours de celles-ci et à tous les niveaux[1169], le manager doit défendre un projet, un travail, une analyse, devant ses pairs et devant des hiérarchiques. L'objet premier de ces réunions d'expositions n'est pas tant l'évaluation du manager, mais il consiste bien à faire aboutir ou à améliorer un projet en le confrontant aux questions (incisives) des collègues rassemblés pour l'occasion. Le même responsable R.H. confirme :

> « Il [le manager] *est exposé dans les réunions où la personne a à présenter un certain nombre d'analyses, de recommandations, etc.*[...]. *Donc, il y a des moyens, les gens… On expose quelqu'un. Alors cette exposition fait qu'il y a des…, en fait, des cooptations. comme ça. »*[1170]

L'objet principal de ces réunions est certes de valider ou non le projet professionnel (par exemple, lancement d'une marque, d'une campagne de promotion…), de l'améliorer par des apports extérieurs, mais aussi de tester les compétences de communication, d'argumentation, d'assertion, de réaction face à l'adversité. Il s'agit également d'évaluer les capacités de réaction à la contradiction devant un auditoire, hiérarchiquement supérieur, réputé impressionnant et très

---

[1167] E 26, p. 6.
[1168] *Cf.* II, A, § 2, h : les présentations professionnelles : le rite de « confrontation ».
[1169] Les « expositions » ou les confrontations peuvent avoir lieu au sein d'un même département, d'une même division, entre collègues proches ou bien en présence de hauts responsables, notamment en filiale lors des différentes tournées du sommet stratégique, auxquelles les plus grands directeurs participent.

exigeant, qui ne manque pas de pousser le présentateur dans ses retranchements.

Depuis sa mise en place dans les années 60, la pratique a donc évolué et si elle fait toujours l'objet d'un rituel et d'une salle[1171] consacrée, on pourrait parler également de lieu de transmission de normes de communication : temps restreint[1172], utilisation de diapositives animées, argumentation explicite, soumission à la question par les personnes présentes, débat contradictoire.

Cependant, nous constatons que ces séances ont un deuxième rôle qui concourt à l'évaluation des managers. Un jeune expatrié explique :

> *« C'est un endroit où on en prend plein la gueule, où l'on nous teste. C'est une culture de pousser les gens à bout, surtout au marketing. Je leurs disais que je n'étais pas crédible, car j'étais le plus jeune, tout nouveau. On m'a dit :* " Les gens t'adorent, ça va marcher". *Il y a un type du marketing, un Allemand, qui m'a fait du rentre-dedans. Vu ma situation, j'ai fait une réponse diplomate, mais ferme. Depuis on convie la "com[1173]" aux séances du marketing. Le DG de "Jan d'EITIU" me demande ce que j'en pense. »* [1174]

Reproduite au niveau des divisions, des affaires et dans les filiales, la « confrontation » est donc également utilisée comme moyen d'apprécier les compétences des collaborateurs ainsi que leurs évolutions.

Redoutées et fantasmées, non seulement par celui qui y participe, mais par l'ensemble des collaborateurs, les séances de confrontation entraînent des comportements adaptatifs de socialisation par anticipation. Le présentateur se renseignera sur la façon adéquate de présenter son exposé, fera vérifier ses propos au préalable par ses pairs et son supérieur hiérarchique direct. Parfois, des séances de répétition préparatoires, en petit comité, ont lieu. Un expatrié à Paris explique :

> *« J'ai fait l'expérience des présentations dites de confrontation, ma chef était très inquiète, elle se demandait :* " Est-ce qu'il va se faire comprendre ? ". *Elle m'a fait répéter plusieurs fois, ce n'était jamais convenable. On assistait ou on participait à ce type de présentation une fois par mois, au niveau international. Dans l'équipe, en France, on en faisait une fois par semaine. Toutes les présentations se faisaient en français, aucune en anglais. »*[1175]

[1170] E 26, p. 6.

[1171] La salle de « confrontation » ne nous a pas été accessible. En revanche, elle nous a été décrite comme une salle circulaire, équipée pour des conférences, avec plusieurs cercles concentriques de fauteuils. Dans le périmètre le plus faible, les hiérarchiques et les personnes directement concernées par le projet. Dans les périmètres plus grands se tiennent les pairs et/ou les personnes invitées.

[1172] Le P.D.G. est réputé être friand d'une formule lorsqu'il considère que le présentateur est trop loquace : " *To the point ! " (Allez à l'essentiel ! - Revenez au sujet !* - traduction libre du rédacteur).

[1173] Communication.

[1174] E 34, p. 78.

[1175] E 30, p. 7.

Une fois la confrontation passée avec succès, « l'impétrant » aura le sentiment d'avoir franchi une étape, on pourra même lui indiquer qu'il peut désormais prétendre à participer à une séance en présence du P.D.G. Ainsi, le même expatrié poursuit :

> « [Lors des séances], *j'ai vu des chefs de produit faire des réponses très politiques, pour ne pas s'avancer, mais moi je dis toujours ce que je pense, c'est peut-être ça. À la sortie, le R.H. m'a dit* " Tu es prêt pour une P.B.[1176] ! " » [1177]

Par sa valeur symbolique, cette pratique réglée possède donc les attributs d'un rite d'entreprise qui permet au « *présentateur* » réussissant l'exercice d'être initié et de franchir les étapes dans l'organisation, d'acquérir la reconnaissance de ses pairs et de ses supérieurs hiérarchiques.

À ces réunions « d'exposition », nous pouvons ajouter (nous l'avons décrit précédemment[1178]), les séminaires de division, les séminaires « *corporate* », ou les réunions aux sièges qui sont autant de lieux et de circonstances dans lesquels, sont produits certes du travail lié à l'activité principale de la firme (projet marketing, projet d'innovation, projet de recherche…), mais également de l'observation des managers de la part de l'organisation (la hiérarchie en présence), des échanges d'avis, des évaluations sur les différents participants. E 26 poursuit :

> « [Dans ces réunions] *c'est que tout le monde parle sur tout le monde en permanence. Alors quand je dis tout le monde, ce n'est pas que les R.H., parce que les managers*[1179]*, eux, ils sont en quête de ressources compétentes. Et les meilleurs sont rares. »*[1180]

Nous voyons donc apparaître clairement une évaluation en permanence par échange d'informations à de multiples intersections d'un réseau complexe.

(2) Un réseau matriciel à trois dimensions…

Arrivé à ce point de la réflexion, il nous paraît nécessaire de schématiser le système de relations menant à une décision.

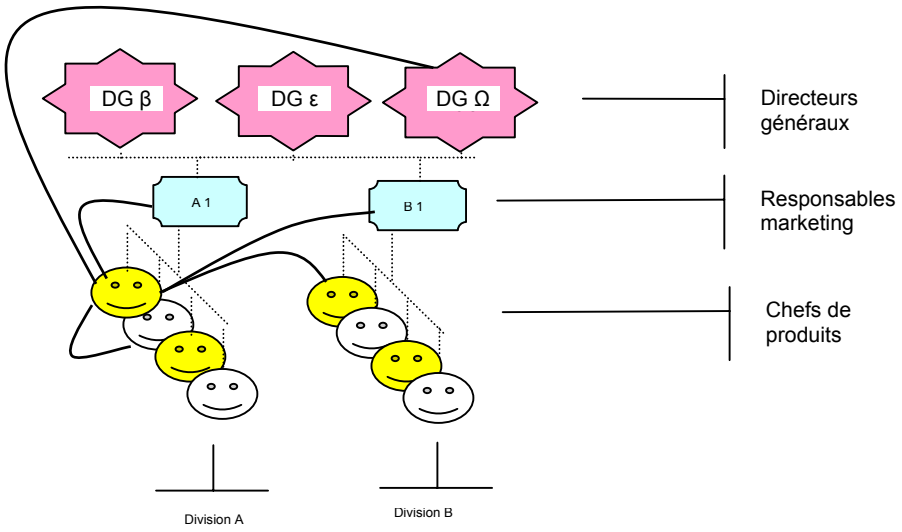
[1176] *Cf.* les initiales du P.D.G. actuel « Peire BORN ».
[1177] E 34, p. 78.
[1178] *Cf.* II, A, § 2, h : Les présentations professionnelles : le rite de « confrontation ».
[1179] Les R.H. sont réputés appartenir à la hiérarchie fonctionnelle (*corporate*), alors que les managers appartiennent à la hiérarchie opérationnelle.
[1180] E 26, p. 6.

Nous avons donc une organisation en réseau dans laquelle les points d'intersections entre acteurs se font selon un ordre matriciel à trois dimensions (hauteur, largeur, profondeur).

Ainsi, un chef de produit sera amené à rencontrer, lors de réunions « d'exposition » (*Cf*. figure A, page suivante) :

- d'autres chefs de produit appartenant à sa division,
- le ou les responsables marketing de sa division,
- (et/ou) d'autres chefs de produits et des responsables marketing d'autres divisions,
- parfois des directeurs généraux, notamment lors des réunions au siège, ou lors des « tournées » dans les filiales à l'étranger.

Légende figure A :
Lien de subordination :
Connexion lors des réunions d'exposition :



Commentaires :
Lors de la réunion «d'exposition », un chef de produit de la division A sera donc évalué, à la fois par ses pairs (les autres chefs de produits de la division A), mais aussi par ceux de la division B, par son responsable marketing, mais également par celui de la division B, et éventuellement par un ou plusieurs directeurs généraux, suivant leur présence.
Il faudrait également matérialiser l'ensemble des connexions, en dynamique, consécutives à la réunion, représentant les échanges entre tous les membres du réseau.

Les réunions d'« *exposition* » ou de « *confrontation* » sont donc l'occasion de connexions à l'intérieur d'un même plan ainsi qu'en profondeur ; elles permettent que des personnes de divisions différentes soient également en contact.
Le réseau peut également être décrit comme un amas de connexions en étoiles, par exemple lors de réunions réunissant des personnes de fonctions tout à fait différentes (marketing, recherche, communication…), au cours desquelles les niveaux hiérarchiques se côtoient et se rencontrent pareillement.

(3) Le D.R.H. : « le baladeur » du réseau

À ces connexions traditionnelles vient se rajouter le rôle des cadres fonctionnels : les responsables des R.H. :

> *« Leur mission principale* [aux D.R.H.]*, c'est de rencontrer les gens en fait. Alors du coup, ils ont un rôle d'influence qui est très important. Alors il y a des D.R.H. qui sont plus* "*sur la balle* " *comme on dit chez Fin-Amor… Hein ! Sur le ballon.* [...] *Être sur la balle, c'est bien connaître les individus, connaître leurs qualités, leurs inspirations, être capable de profiter au mieux de leur capacité.* [...] *Les D.R.H., ils passent leur temps à faire des entretiens avec des gens, et notamment à la demande d'un certain nombre de managers qui disent :* " Tiens, j'aimerais bien que tu rencontres untel. Dis-moi ce que tu en penses ". *Ou alors ils disent :* " Il a des envies d'évolution, j'ai fait l'entretien de mi-année avec lui, [...] il a des envies d'évolution, donc ça serait intéressant que tu le vois " »[1181].

Dans l'organisation, il s'agit donc de ceux qui organisent des entretiens individuels et qui participent aux comités de suivi R.H nationaux ou internationaux (que nous avons décrits[1182]). Ces instances produisent de façon systématique (ou à la demande) de l'évaluation qui est alors retransmise aux hiérarchiques opérationnels :

> *« Et puis, donc là, il élabore un point de vue parce que ce sont des gens qui ont beaucoup de* [...] *capacités à regarder les qualités d'une personne. Alors, de ça ils disent,* " Ah ! Oui, très bien, voilà ! ". *Et puis après, ils téléphonent à un autre, puis :* " Voilà, j'ai quelqu'un qui est valable, etc., etc. ". *Alors, l'autre veut vérifier que la personne qu'on lui file n'est pas un tocard, donc après il va rappeler les gens…* [pour confirmer le point de vue] »[1183].

Le système paraît efficace, notamment pour les nominations des expatriés, car ces personnes en charge des ressources humaines sont des éléments qui « passent » d'un tableau de la matrice à l'autre, d'une fonction à une autre, d'une intersection à l'autre :

> *« Si on regarde toute la masse, il y a 11.000 personnes, 11.000 managers. Mais comme l'organisation est décomposée en petits bateaux, c'est maillé. Et donc tout le problème, c'est qu'il y ait des sortes de* " marginaux séquences "*, c'est-à-dire des gens qui se baladent dans les mailles »*[1184].

Ainsi, de façon générale, les D.R.H. de zone ou de marques se rendent régulièrement dans les pays :

> *« Et au-delà des entretiens avec les managers, les D.R.H., s'ils voient une personne de forte qualité qui est en train de commencer à grenouiller dans un coin etc. : Hop ! Il va là ! … Alors, soit c'est parce que le N+2 lui*

[1181] E 26, p. 7.
[1182] II, A, § 2, b-g : l 'entretien de développement (mi-année)… Le suivi lors des séminaires « corporate ».
[1183] E 26, p. 7.
[1184] *Ibid.* p. 9.

a demandé, soit c'est parce que le D.R.H le voit dans l'unité, le D.R.H d'unité. Et ensuite le D.R.H d'unité, là-dessus, tant qu'il y a soit le D.R.H. de la marque, soit le D.R.H. de la zone qui passe, il dit " Tiens, ce serait intéressant d'envisager une évolution… " *Et hop ! Ces personnes* [les D.R.H. nationaux et internationaux]*, qui sont en fait des messagers, hé bien !, peuvent passer les ballons… »*[1185]

Ils y rencontrent les managers et « remontent » l'information qui circule dans le réseau. Ils jouent le rôle de « *go-between* »[1186], de passeur d'information, « sautant » ou se « *baladant* »[1187] d'une connexion de la matrice à l'autre.

c) Le management opérationnel qui produit de l'évaluation

Que pouvons-nous conclure de ces pratiques ? Tout d'abord que l'organisation produit bien de l'évaluation (et ce de façon historique), non pas au sein d'un système (fonctionnel) formalisé par des procédures et des règles, mais par la façon dont elle mène et gère son activité principale (opérationnel). Au centre de ce dispositif se situe la pratique de « l'exposition » ou, selon le terme désormais préféré à celui de « *confrontation* », propre aux précédents Directeurs généraux.
Cet exercice d'« exposition » est effectif à tous les niveaux de gestion, un cadre sera en permanence évalué lors de moments « ritualisés » qui déboucheront sur l'amélioration ou l'amendement d'un projet, mais aussi sur une diffusion d'avis, d'opinion sur celui qui a « officié » ou « subit » l'exercice.
En outre, le rôle des cadres de ressources humaines constitue une jonction supplémentaire des mailles du réseau par une série de « sauts » aux intersections, des points de rencontre traditionnels de la maille. De leur mobilité et de leur vélocité dépendra la transmission, le passage d'information aux autres parties du tableau de la matrice.

Cependant, de cette situation émergent deux problèmes liés à l'évolution récente de l'organisation.
Premièrement, le principe d'exposition est-il acceptable pour l'ensemble des nouveaux cadres venant de cultures organisationnelle, managériale et nationale différentes ?

[1185] *Ibid.* p. 10.
[1186] *Ibid.* p. 30.
[1187] *Ibid.* p. 9.

Ainsi, nous avons été le « confident/récepteur » de déclarations[1188], qui témoignaient que la pratique de la « *confrontation* » avait donné lieu à des « *dérives* ». Un responsable de ressources humaines témoigne :

> *« Alors du coup la* " confrontation ", *avec des Anglo-saxons ou en milieu anglo-saxon, avec une traduction directe, est vécue comme une forme très agressive. Il se trouve qu'elle est mise en œuvre par un certain nombre de personnes chez Fin-Amor de façon agressive, et même parfois violente. Mais ce n'est pas sa vocation initiale. Il est clair que quand on déstabilise une idée, et que l'idée a été produite par quelqu'un qui s'est pleinement engagé dans l'idée, il en ressort pas forcément… C'est de la déstabilisation. Mais ça n'a pas vocation destructrice »*[1189].

Certains présentateurs « soumis à la question » ont donc eu le sentiment d'être la cible de l'agressivité de participants en situation de pouvoir et peu délicats. Ils en sont sortis avec un sentiment proche de celui de l'humiliation devant des collègues. Le même responsable poursuit « sa » description de certaines « dérives » :

> *« Oui, c'est une sorte de gangstérisme, en tout cas, ils les utilisent comme un moyen de…, de montrer qu'ils ont toujours raison, ou de pouvoir…* [...] *Normalement, la confrontation, elle va dans les deux sens, alors que c'est parfois fait comme un outil pour terroriser ou pour affirmer son ego ! »*[1190]

D'autres cadres, assistant à la réunion en tant que simples auditeurs, ont vu des collègues d'origine asiatique refuser de prendre la parole de façon contradictoire et rester muets tout au long de la séance.

Le deuxième problème constaté serait la perte d'efficacité du système de suivi et de repérage par les D.R.H. consécutive à l'évolution récente de l'organisation. Ainsi l'accroissement de l'activité (celle du nombre de « managers » à rencontrer et à évaluer et le besoin croissant de nouveaux expatriés) peut-il se suffire de tournées, plus ou moins systématiques, de D.R.H. internationaux ?
Un D.R.H. témoigne sur ce sujet :

> *« Avant, dans ce système ici, les gens avaient naturellement confiance dans le fait qu'ils étaient observés,* [...] *qu'ils n'étaient pas oubliés, parce qu'il y avait des gens qui, avec une certaine pérennité, et notamment le DRH… En fait, ils veillaient sur les personnes, dans la durée. Mais maintenant, la taille du groupe, et aussi l'accélération de la rotation des gens dans les postes, y compris les DRH, ce qui pose d'ailleurs un problème, laisse à penser aux gens que leur carrière n'est pas forcément prise en main. Et du coup, il y a des gens, des hauts potentiels, qui se barrent en se disant :* " De toute

---

[1188] Souvent à l'issue des entretiens ou bien souhaitées hors enregistrement.
[1189] E 26, p. 20.
[1190] *Ibid.* p. 21.

façon personne ici ne s'occupe de moi ! " *Et c'est là où après on peut être surpris. Et il y a des trous dans le filet, ça c'est très clair ! »*[1191]

Nous n'avons pas, bien entendu, pu rencontrer des personnes démissionnaires et les interviewer. Mais ce D.R.H constate que le système de repérage a des failles qui, sans doute, laissent partir des personnes valables pour l'organisation.

Suite à l'observation et à l'analyse du processus décisionnel, nous venons de voir que Fin-Amor est un groupe à dominante « *organique* » ou « *adhocratique* » (suivant la terminologie de MINTZBERG[1192]). En matière de mutation et d'affectation à l'international, l'accès aux ressources dans cette organisation n'est pas régi par des règles et des procédures explicites, mais bien par des négociations directes. D'une part, elles ont lieu selon le modèle du « *garbage can* », entre les personnes qui recherchent, transmettent de l'information et prennent des décisions (échanges en réseau entre opérationnels, et entre opérationnels et fonctionnels). D'autre part, la négociation se fait également lors des séances de « *confrontation* » dans lesquelles la personne « exposée » doit, face à face, emporter la conviction des ses interlocuteurs.

Ainsi, le fait qu'elle soit repérée ou cooptée comme potentiellement « expatriable » ne tient pas compte, par exemple, de règles d'ancienneté, mais bien de sa capacité à négocier, *in vivo,* l'assentiment de ses pairs examinateurs.

Nous avons également mis en évidence les avantages et les inconvénients d'un tel système. Notamment en matière de désavantage, nous avons exhibé la difficulté ressentie par des personnels issus de culture managériale ou nationale différentes, à se conformer aux « rites » de la confrontation.

Ce dernier phénomène nous pousse désormais à considérer l'évolution, de fait, du groupe suite à l'accueil de nombreux cadres en provenance de multiples zones du monde, et à en analyser les conséquences.

§ 2. L'expatriation : accélérateur de l'hybridation de l'organisation

L'observation de l'expatriation nous a permis, au travers du processus de

---

[1191] E 26, p. 11.
[1192] MINTZBERG H., 1982, *op. cit*.

décision, de révéler le mode organisationnel.

Elle nous permet également d'affirmer qu'elle favorise l'hybridation de l'entreprise en étant le lieu de rapports de forces entre celles harmonisatrices (favorisant les principes de contrôle universel) et celles adaptatrices (prônant des principes de gestion différenciée, voire autonomes, suivant les lieux, les acteurs et les moments). On retrouvera, ici, les débats plus généraux portant à la fois sur la gestion de l'entreprise dans un marché mondialisé[1193] et sur l'activité des multinationales.

Nous verrons tout d'abord comment se manifestent les forces harmonisatrices (« standardisatrices »), que ce soit du fait de la hiérarchie (par le haut) comme cela a été habituellement constaté dans la plupart des organisations **(a)**. Puis, nous exposerons les réactions à ce mouvement, de la part des « conservateurs » de l'organisation **(b)**. Nous poursuivrons en présentant les caractéristiques de ce qui nous paraît constituer une nouvelle classe d'expatriés en émergence, conséquence directe de la nouvelle politique de mobilité internationale récemment adoptée par Fin-Amor **(c)**. Enfin, nous exposerons une demande de règles en provenance des subordonnés, plus rarement évoquée dans la littérature[1194], et qui nous semble particulièrement intéressante –poussée harmonisatrice par le bas- **(d)**.

a) Des tendances mécanistes : poussées harmonisatrices par le « haut »

Le terme « mécaniste » fait référence aux travaux de BURNS et STALKER[1195] portant sur les facteurs de contingence, qui ont fait le lien entre structure et innovation. Les entreprises dont le type de produit est peu changeant s'organisent au mieux dans le cadre de structures « mécanistes », c'est-à-dire dans lesquelles les problèmes et les tâches sont divisés en spécialités, avec une forte centralisation des décisions, « opérationnalisées » selon des procédures formelles et strictes. *A contrario,* pour les organisations dont les produits se renouvellent rapidement, des structures souples seraient nécessaires selon un modèle dit

---

[1193] USUNIER J.C., 1990, *op. cit*.

[1194] Nous pensons particulièrement à l'analyse de CROZIER M. (1963), qui aborde le jeu entre « supérieurs » et « subordonnés » : « *Officiellement on exige des règles et on fait tout ce qu'on peut pour obliger l'autre partie à les observer. Mais en même temps on lutte pour préserver sa propre zone de liberté* […] » *in* CROZIER M. *Le phénomène bureaucratique,* Editions du Seuil, Paris, 1963, p. 216

« organique », c'est-à-dire et d'après la métaphore idoine, les organes agissent et réagissent de concert pour assurer le développement et l'adaptation constante de l'organisation à son environnement. Ces « structures organiques » feraient appel à l'ajustement mutuel, à la formation, voire à la socialisation de ses membres, alors que les « structures mécanistes » assureraient la régularité et la forte cohérence dont elles ont besoin par la standardisation, la spécialisation des tâches et le contrôle par la hiérarchie.

À notre sens, la poussée harmonisatrice chez Fin-Amor nous fut rendue manifeste tout d'abord par la mise en place de la nouvelle politique de mobilité internationale, puis par l'instauration du management par objectifs, accompagné de son corollaire : le système d'évaluation généralisé. Ne disposant pas d'informations suffisamment triangulées sur les deux derniers éléments, nous concentrerons notre analyse sur la « nouvelle politique de mobilité internationale » **(1)**, que nous examinerons à la lumière des concepts de justices distributive et procédurale **(2)**.

(1) Politique de mobilité internationale : des règles communes à tout expatrié ?

Nous considérons que la nouvelle politique de la mobilité internationale, que nous avons longuement présentée[1196], est un marqueur de cette poussée harmonisatrice que l'organisation est en train de vivre. Nous allons en analyser les fondements au regard de cette problématique.

La nouvelle politique de mobilité internationale vise, selon la Direction des carrières internationales, à favoriser l'équité dans les pratiques d'accompagnement des expatriés, et elle répond également au souci de pouvoir présenter un document écrit à l'ensemble des salariés. Elle représente donc un engagement officiel de la part de la hiérarchie et constitue une étape vers une harmonisation accrue des procédures. Charte de référence utilisée par l'ensemble des conseillers « expatriation » lors de la constitution des « *packages expatriation* », elle fut d'abord exposée et adoptée par un groupe de responsables de ressources humaines internationaux, puis elle devait être diffusée auprès de l'ensemble des responsables des ressources humaines et des responsables de pays.

[1195] Adapté d'AUBERT N., GRUERE J.P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., 2002, *op. cit*.

Pourtant, dans les faits, les cadres « seniors » sont aujourd'hui toujours « traités différemment » des jeunes expatriés. Ainsi, nous avons montré que les patrons de pays intervenaient et se voyaient obligés de gérer les cas particuliers, en proposant des conditions plus favorables que celles proposées par la règle générale. C'est pourquoi ils proposent, parfois, davantage de voyages annuels pour la famille, un plafond supérieur pour la facture de téléphone remboursée par la filiale, l'inscription à un club de sport (golf) ou social (Rotary...). Ces dispositions particulières sont imputées au budget de la filiale sur décisions expresses des patrons de pays.

En conséquence, les exceptions à la règle générale perdurent. Proposant une règle pour tous, Fin-Amor ne parvient pas cependant à régler « officiellement », pour l'instant, le problème de différenciation par type de salariés, alors qu'une segmentation de fait existe et que certains D.R.H.I. réclament une possibilité de différenciation[1197].

En réponse à ces sollicitations, E 36, responsable au « *Corporate HR Support Services* » rappelle que la politique de mobilité est avant tout un « *guide de propositions* »[1198] qui s'applique certes à tous les cadres, mais qui laisse une marge de manœuvre pour s'adapter au cas particulier de chacun.

À terme, son souhait est de pouvoir mieux catégoriser la politique selon le type d'expatrié concerné (juniors, hauts potentiels, seniors), afin, d'une part, de rendre l'expatriation moins coûteuse pour l'organisation sur certaines zones et pour certaines catégories de salariés (nous parlons ici de la « Zone euro »[1199] par exemple, qui ne serait pas soumise à l'ensemble des prestations que prévoit la nouvelle politique de mobilité). De ce fait et pour résumer sa pensée, les responsables de filiales pourraient plus facilement proposer des postes d'expatriés, si les coûts en étaient diminués. D'autre part, cette catégorisation permettrait aux jeunes cadres d'acquérir des expériences répétées de l'altérité en situation professionnelle, sur des zones réputées plus homogènes (l'Union européenne, par exemple), pour des périodes plus courtes, en n'entraînant pas tous les frais que génère l'expatriation de longue distance.

[1196] *Cf.* II, A, § 4, c : La nouvelle charte : poste par poste.
[1197] *Cf.* annexe J : Uniformité *versus* souplesse
[1198] E 36, p. 5.
[1199] Pays de l'Union européenne ayant choisi la même unité de compte depuis le 1er janvier 2002.

La deuxième partie du dispositif permettrait des conditions plus favorables pour des expatriations de cadres expérimentés, les seniors « hauts potentiels », dans des zones plus éloignées de leur pays d'origine.

(2) Justice distributive ou procédurale ?

Nous venons de rappeler les fondements de la nouvelle politique de mobilité internationale revendiquée par l'organisation et les conséquences qu'elle est supposée entraîner. Toujours dans l'optique de déterminer quel est le mode organisationnel de Fin-Amor, nous constatons qu'une mesure apparemment de type mécaniste (charte des avantages et des droits commune à tous les expatriés) peut également être suffisamment ambiguë pour proposer des marges d'interprétation et contenir suffisamment de liberté pour permettre une négociation de personne à personne, afin d'obtenir davantage de ressources au sein de l'organisation. Ainsi, un cadre senior pourra prétendre à des conditions plus favorables de la part de son directeur de pays par exemple. Dans ce cas, le texte déterminant les conditions de mobilité ne servirait que de « convention » de référence pour limiter les prétentions individuelles.

Ce système, qui à l'époque de notre investigation n'était pas encore entièrement généralisé à l'ensemble du groupe, est porteur de ce que BARZANTNY et GALES dénomment la « *justice organisationnelle* »[1200]. Celle-ci comprend deux champs principaux, « *la justice distributive* »[1201] et la « *justice procédurale* »[1202]. Après les avoir définis, nous montrerons laquelle s'applique plus particulièrement à notre sujet et en quoi elle confirme une forme organisationnelle déterminée. CADIN et GUERIN résument ces concepts de la façon suivante : « *La justice distributive* "se réfère à la perception des personnes que la distribution de ressources dans une organisation est juste"[1203]*. Elle renvoie aussi à ce que l'on appelle classiquement les* " théories du contenu "[1204] *qui postulent que les membres d'une organisation*

[1200] BARZANTNY C., GALES L., « Le lien culturel des construits du comportement organisationnel : le cas de la justice procédurale et distributive », *Actes du 11è Congrès de l'AGRH*, Paris 16-17 novembre 2000, p. 3.
[1201] *Ibid.*
[1202] *Ibid.*
[1203] *Ibid.*
[1204] GREENBERG J., *The Quest for Justice on the Job. Essays and Experiments,* Sage Publications Inc., London, 1995.

percevront le caractère d'un dispositif à travers des résultats, et plus particulièrement leur distribution [...] »[1205].

Ainsi, un système sera perçu comme juste, au sens distributif, si les acteurs concernés peuvent établir un rapport équilibré entre leurs propres caractéristiques[1206] (en matière d'expatriation par exemple, il s'agit de savoir si le futur expatrié est célibataire, en couple, s'il a des enfants à charge, etc.) et ce qu'ils reçoivent[1207] du système (attribution d'avantages ou non). Le corollaire de ce postulat est l'impératif d'une distribution juste entre les différents acteurs[1208].

La justice « *procédurale* », quant à elle, se définit « *comme le degré avec lequel les individus perçoivent que des processus ou des mécanismes sont mis en place dans les organisations* [...] *afin d'arriver à des rétributions justes* »[1209]. CADIN et GUERIN poursuivent en indiquant que la « *justice procédurale* » renvoie à ce que l'on nomme traditionnellement les « théories du processus », lesquelles postulent que le sentiment de justice résulte autant des moyens utilisés pour parvenir au résultat (le jugement et, par conséquent, la décision sous forme d'attribution ou de non-attribution) que du résultat proprement dit.

En résumé, la « *justice distributive* » serait en matière de politique de mobilité internationale, le fait d'attribuer des avantages à chaque expatrié selon un barème officiel portant sur des faits suffisamment objectifs et identifiables (existence d'un conjoint, nombre d'enfants, distance du pays d'affectation, coût de la vie sur place…), tandis que dans le cadre d'une « *justice procédurale* », les mêmes avantages seraient attribués à l'issue d'une procédure permettant l'évaluation (l'appréciation) exhaustive de la situation[1210] de chaque expatrié. Celle-ci comprendrait, entre autres, un recueil de données exhaustives portant sur le salarié, mais aussi, un réel échange avec le salarié durant un entretien[1211]. Puis, dans le cadre d'une « *justice procédurale* », le salarié aurait la possibilité de contester ou de faire appel des attributions.

[1205] CADIN L., GUERIN F., « Les outils d'appréciation des salariés », *in* ALLOUCHE J. (coord. par), *Encyclopédie des Ressources Humaines,* Vuibert, Paris, 2003, pp. 59-69.
[1206] Les auteurs emploient le terme « *d'inputs ».*
[1207] Les auteurs emploient le terme « *d'outputs ».*
[1208] Voir à ce propos la théorie de la justice : RAWLS J., *Théorie de la justice*, (1971), Seuil, Paris, 1987 et la théorie de l'équité : ADAMS J. S., « Inequity in social exchange », *in* BERKOWITZ L., *Advances in Expérimental Social Psychology,* Academic Press, New York, vol. 2, 1983, pp. 267-299, sur lesquelles s'est fondée cette analyse.
[1209] BARZANTNY C., GALES L., 2000, *op. cit.,* p. 4.
[1210] Résumé adapté des résultats de GREENBERG, portant sur l'appréciation des salariés (*in* GREENBERG J., 1995, *op. cit.*).
[1211] Cet entretien est censé permettre au salarié d'avoir, d'une part, une certaine maîtrise du processus d'attribution, et d'autre part d'avoir un *« feed back »* de la hiérarchie dont son avenir dépend.

Dans le deuxième cas de figure, on s'aperçoit que les avantages attribués tiennent moins compte de l'application mécaniste d'une norme que d'une « appréciation » de la situation de l'expatrié au moment de l'affectation, mais aussi des conditions contingentes de la future affectation. Si l'on se réfère aux exemples cités par les personnes interviewées, la prise en charge, par exemple, de la cotisation à un club de golf, qui parfois peut être très élevée dans certaines capitales (telles Tokyo) pourrait être négociée. Actuellement, elle est impossible dans le cadre du package expatriation. Cette attribution, qui parait être un avantage significatif et non directement relié à l'activité professionnelle, peut être en fait, une condition indispensable d'entrée dans des réseaux de décideurs locaux qu'un responsable de filiale, nouvel expatrié, doit raisonnablement fréquenter s'il veut avoir une quelconque influence. Des conditions de « *justice procédurale* » peuvent alors permettre d'affiner l'appréciation de la future situation de l'expatrié et proposer des solutions *ad hoc*.

Tel que nous la comprenons, la mise en place de la politique de mobilité internationale, par son caractère réglementaire, constituerait un exemple de « justice distributive » ainsi que nous l'avons définie précédemment.

Cette politique, qui définit les conditions matérielles liées à l'expatriation, peut être analysée comme une technique objective permettant d'arrêter des décisions justes (les avantages seront alloués selon des situations objectives ; par exemple, l'attribution d'un billet d'avion « business class» pour le retour annuel, dépendra de la durée du vol pays d'affectation / pays d'origine), ne reposant pas sur l'arbitraire d'un supérieur hiérarchique.

Néanmoins, les conséquences de cette politique ne sont pas dans les faits aussi effectives qu'il n'y parait. Déjà en partie en vigueur pour certains expatriés que nous avions rencontrés, nous avons montré comment le « package expatriation »[1212] était constitué. Rappelons que le conseiller expatriation est sensé, avec les « quelques » directives du D.R.H. en charge de l'affectation, construire l'ensemble des prestations auxquelles l'expatrié a droit. Le conseiller rencontre le futur expatrié au cours d'un, voire deux entretiens. Il confirme un ensemble d'informations d'ordre privé sur le futur expatrié et utilise le texte de la politique de mobilité pour attribuer les prestations. Nous avons vu que ce « package expatriation » n'est pas toujours compris, ou accepté. L'expatrié se tourne alors vers une autorité supérieure (le D.R.H., le patron de pays) pour

[1212] *Cf.,* II, § 4 : l'administration de la mobilité.

obtenir des conditions plus favorables. Il existe alors un aller-retour et le conseiller pays recevra de nouvelles consignes, parfois hors normes de la politique de mobilité. Comme l'avait déjà souligné SEGRESTIN[1213], il s'agit d'un processus de « *transaction* » qui s'oppose à celui de « *formalisation de l'activité* » jouant contre l'autonomie des acteurs.

De par son caractère décontextualisé qui tend vers l'idéal bureaucratique, la politique de mobilité –que nous associons, *a priori,* à une forme de « justice distributive »– peut subir une succession de « *bricolages organisationnels internes* »[1214], des espaces de délibérations locales, qui s'opposent à son effet de régulation universelle.

Cependant, elle ne peut pas être reliée à une « justice procédurale » formelle, car tout dépend de la façon dont l'estimation de la situation personnelle de l'expatrié est réalisée. Jusqu'à présent, la brièveté des entretiens avec ceux en charge d'annoncer la nouvelle affectation, suivis la plupart du temps d'un entretien avec le conseiller expatriation, ne nous semble pas correspondre aux critères de la « *justice procédurale* » tels énoncés plus haut. En effet les qualités d'exhaustivité de l'appréciation de la situation personnelle ne sont pas requises. Sur ce point, nous pouvons faire référence à ce cadre dont le conjoint n'était pas connu des services de la Direction des carrières internationales[1215] (le conjoint caché). En outre, la légitimité et la marge de manœuvre du conseiller expatriation sont extrêmement faibles pour pouvoir accorder un avantage supplémentaire. Il doit obligatoirement en faire demande auprès du D.R.H. en charge de l'affectation. Enfin, la contestation de la décision peut également se faire auprès du futur patron de pays, qui lui a la possibilité d'attribuer des conditions particulières, ce qui revient à échapper à une procédure équitable, donc de justice.

En conclusion, la nouvelle politique de mobilité internationale, mesure de contrôle du haut vers le bas[1216], est donc à mi-chemin entre une justice distributive et une justice procédurale. Elle ne parvient pas entièrement à valider son caractère de transparence car, comme le soulignent CADIN et GUERIN, « *les différents acteurs ne manquent pas d'établir des comparaisons entre eux* »[1217].

[1213] SEGRESTIN D., « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés », *in* TERSSAC (de) G., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements,* La Découverte, Paris, 2003, pp. 61-76.
[1214] SEGRESTIN D., 2003, *op. cit.,* p. 62.
[1215] *Cf.* II, B, § 4, a, : Le conjoint « caché ».
[1216] En langage managérial anglo-saxon, on parle de mesure « top down ».
[1217] Voir à ce propos, d'une part la théorie de la justice : RAWLS J., 1987, *op. cit.* et la théorie de l'équité : ADAMS J. S., *op. cit.*, qui ont fondé cette analyse.

De plus –et nous nous y arrêterons longuement plus tard–, la nouvelle politique ne supprime pas les inquiétudes des futurs expatriés (les subordonnés), qui au moment de faire leur choix et d'accepter une nouvelle affectation à l'étranger en viennent à réclamer auprès de leur hiérarchie des règles plus explicites en matière de mobilité internationale[1218].

Néanmoins, il est nécessaire de constater que la tendance harmonisatrice n'échappe pas à la pression de forces contraires que nous avons qualifiées de « résistances ».

b) Les résistances : les « anciens » contre les « modernes » ?

La plupart des personnes rencontrées lors de notre enquête ont mentionné des points que nous identifions comme révélateurs de l'opposition « des anciens contre les modernes ». Il s'agit soit de conduites qui découleraient de pratiques considérées comme antérieures et dominantes dans l'organisation, soit de l'impossibilité d'introduire de nouveaux modes opératoires du fait de l'opposition d'une hiérarchie en place de longue date.

Nous avons donc constaté que les « résistances » à la poussée harmonisatrice se traduisent tout d'abord par une forte tendance historique à l'oralité des échanges contractuels entre acteurs **(1)**. Puis nous mentionnerons un « archaïsme » procédural, celui de maintien du système de salaire de référence **(2)**. Enfin, nous insisterons sur l'attitude de la hiérarchie vis-à-vis de certaines techniques « contemporaines de management » **(3)**. Faisons d'abord référence à la prégnance de l'oral par rapport à l'écrit dans les interactions.

(1) « Chez Fin-Amor, tout est par oral ! »

La grande majorité de notre population a, au cours de l'entretien, et sans qu'elle soit particulièrement questionnée sur le sujet, mentionné que « *chez Fin-Amor, il est difficile d'avoir un engagement écrit* » de la part de la hiérarchie.

La prépondérance de l'oral, perçue et élevée au rang de conduites normatives, considérée comme symbolique des valeurs du groupe, est très rapidement exprimée dans les discours des personnes rencontrées. E 37, expatrié britannique

[1218] En langage managérial anglo-saxon, on parle de mesures « bottom up ».

récemment nommé en poste à Paris, avec dix ans d'ancienneté dans plusieurs postes dans le monde, explique :

> *« Pour les procédures, on n'est pas chez Coca cola ou aux U.S.A. Certes il y en a besoin, mais on connaît notre métier. Mais c'est vrai, que les gens qui débarquent des U.S.A. sont atterrés. Il n'y a pas grand-chose d'écrit ! »*[1219]

Ainsi les personnes interviewées mentionnent-elles souvent l'absence de document écrit. Les phrases du type « *chez Fin-Amor*, *tout est par oral* » ou bien *« ici, vous n'aurez jamais de confirmation par écrit* » sont communes. Comme nous l'avons exprimé dans la description de la phase de négociation[1220] préalable à une expatriation, dès que le sujet porte sur une nomination ou un projet d'affectation, l'absence de proposition formelle sur papier ou par courriel est très mal vécue par l'expatrié. E 25, cadre expatrié costaricain, témoigne :

> *« Mais, chez nous* [chez Fin-Amor], *il n'existe pas une description de fonction. Ca veut dire, que moi j'étais habitué dans la façon américaine, il y a toujours une description de fonction. Mais, nous c'est ça. On vous dit vos objectifs généraux sont bla, bla, bla…, mais c'est tout ! »*[1221]

De même pour les conditions matérielles du nouvel emploi :

> *« Pour les conditions du poste, j'avais seulement une chose écrite, une page sur les conditions. Pas un contrat spécifique, mais une page qui résumait les choses qu'on avait dit au téléphone, quoi ! Que j'avais reçue avant, c'était une chose confidentielle. »* [1222]

Quant au contrat de travail définitif, il n'est transmis à l'expatrié que beaucoup plus tard. Alors qu'E 25 est en poste à Paris depuis 22 mois, il confirmera n'avoir reçu son contrat que très tardivement :

> *« Le contrat, ça c'est venu beaucoup après ! Mais, bon, le contrat je l'ai signé pour vous dire une chose, ça fait quelques mois. Mais, si on rentre chez Fin-Amor, on est quelqu'un qui connaît bien la parole, qui fait confiance… »* [1223]

E 08, Danois ayant travaillé six ans au Canada (trois pour le compte d'une société allemande et trois pour le compte de la filiale canadienne de Fin-Amor), est expatrié de Toronto vers Paris. Il raconte :

> *« Lors de la négociation, le premier contact que j'avais en France, c'était avec mon futur D.R.H., ici, qui me parlait du poste, sans préciser les conditions de travail. Après, de retour au Canada, je me suis dit il va falloir négocier les conditions de travail. Et j'avais écrit*

[1219] E 37, p. 6.
[1220] *Cf.* II, B, § 1, d, 1, a : L'absence de documents écrits.
[1221] E 25, p. 19.
[1222] *Ibid.* p. 28.
[1223] E 25, p. 28.

> *une note à mon D.R.H. en disant, en demandant une précision sur les conditions. La réponse était assez brève en disant :* " Ne vous inquiétez pas. Ayez confiance ! Vous n'allez pas subir de diminutions. " *Mais je ne savais pas ce que ça voulait dire. J'avais un ami qui travaille pour General Food aux U.S.A., qui, lui aussi, est danois. Il s'apprêtait aussi pour une expatriation vers l'Argentine. Et je voyais cette société américaine préparer les contrats avec lui, où tout était réglé dans les moindres détails. Tout était réglé, en fait ! Et moi, j'avais une lettre, une date à fixer et :* " Ça va bien se passer ! " *C'est tout. J'étais inquiet et je faisais plusieurs notes* : " Veuillez préciser ceci, cela ". *Et je n'avais pas de réponse. J'ai été invité à venir ici pour rencontrer le responsable général des Ressources Humaines Recherche. Et c'était le même style :* " Attendez, vous allez voir, mais rien ne va vous manquer " *»* [1224].

À nouveau, nous voyons un expatrié perturbé par la pratique dominante chez Fin-Amor qui est celle de l'engagement verbal et de l'imprécision quant aux termes du contrat d'expatriation. Les expatriés ayant un haut degré de besoin de contrôle de l'incertitude et qui ont eu l'habitude de travailler dans des multinationales de type anglo-saxon, dans lesquelles le formalisme est élevé, ne se satisfont pas de promesses et de messages élusifs. E 08 essaiera à plusieurs reprises et à plusieurs niveaux de la hiérarchie d'obtenir des précisions. Ces tentatives resteront infructueuses et engendreront un sentiment de malaise.

Rappelons que certains expatriés sont particulièrement choqués par cette absence de document formalisé lors de leur recrutement pour l'expatriation. E 18, par exemple, conserve les documents[1225] qu'il a réussi à obtenir :

> *« Donc, je garde ces documents comme des souvenirs, c'est horrible, c'est le pire, c'est le pire ! Je ne ferai jamais ça. Ce sont des façons de faire d'un autre âge. Et c'est un moyen de me souvenir de ne jamais faire comme cela. Ne jamais oublier, c'est mon muséum »* [1226].

On remarque le caractère extrêmement émotionnel du souvenir de cet événement. Les termes employés sont particulièrement forts (« pire », « horrible », « jamais »). Le cadre a préservé la mémoire de ces instants en sauvegardant les brèves notes « volées sur un coin de table ». Il les a immédiatement sorties de leur classeur, dans un fichier personnel et il nous les a exhibées comme témoin de ce qu'il n'avait pas supporté.

Ces épisodes, plusieurs fois relatés, nous amènent à nous poser la question de l'absence de formalisation de la part de l'organisation, dès qu'il s'agit de décrire l'état de futur engagement. Examinons tout d'abord la relation. L'expatrié est

---

[1224] E 08, pp. 33- 34.
[1225] Annexes 2-3-4 : DA E 18-1-2-3.
[1226] E 18, p. 20.

toujours informé des conditions de sa future expatriation par un hiérarchique (un responsables des ressources humaines, par exemple). Ce dernier connaît tout ou partie du contexte de la décision, mais il a surtout une mémoire des décisions antérieures. Il sait que lui-même, se trouve dans un processus non définitif et qu'une décision peut être suivie d'une contre décision si une solution plus satisfaisante surgit. C'est un processus d'essai et de retrait. Il sait également qu'il dépend lui-même d'une hiérarchie supérieure qui peut changer subitement de décision. Soumise également à de multiples influences, cette hiérarchie peut surseoir à la décision en préférant une autre personne que celle avec qui le responsable des ressources humaines est en train de négocier.

Dans cette organisation, la représentation dominante de la relation à l'écrit est celle de l'engagement définitif. Ce dernier est la résultante de tractations faites à l'oral et validées par agrément mutuel entre les différentes instances parties prenantes à la décision.

D'autre part, un document écrit peut être transmis, photocopié, divulgué à d'autres instances et personnes qui ne doivent pas « savoir ». Le fait de détenir une information écrite est potentiellement nuisible aux intérêts de ceux qui sont en train de négocier.

Nous y voyons tout d'abord une relation d'ordre comminatoire. Celui qui écrit quelque chose doit détenir suffisamment de pouvoir et de certitudes pour le faire, pour ne pas craindre de voir sa parole et son statut entamés par un changement de décision sur lequel il n'a que peu d'emprise. C'est pourquoi l'écrit est perçu, par la hiérarchie, comme une menace éventuelle. Par la socialisation, cette norme est rapidement diffusée et intégrée par tous ceux qui travaillent chez Fin-Amor. Un écrit équivaut alors à un engagement définitif. Cependant, nous avons constaté que les expatriés avaient tous intégré cette règle dans leur activité journalière. Mais lorsqu'il s'agit d'enjeux qui concernent leur avenir, leur vie personnelle, ils font immédiatement référence à des habitudes antérieures, à des pratiques qu'ils ont vécues dans d'autres sphères professionnelles. L'écrit est alors mis en avant comme aide à la décision. L'argument est alors le suivant : « *Ce n'est pas par ce que c'est écrit que l'on ne peut pas négocier les termes de la proposition* ». Enfin, ils réclament effectivement un écrit, lorsque leur vie professionnelle et personnelle est dans la « balance ». Ils ont besoin de se référer à un document tangible plutôt qu'aux paroles d'un interlocuteur qu'ils ont rencontré lors d'un bref entretien. On pourrait parler d'un fort besoin de contrôle de l'incertitude lorsque les « fondamentaux » sont en question.

En conclusion sur ce point, lorsqu'il s'agit de la gestion courante, les expatriés ont intégré et pratiquent eux-mêmes l'oral contre l'écrit. Lorsqu'il s'agit de leurs propres intérêts, ils réclament davantage de formalisme, ou en son absence sont fortement déstabilisés. Ils stigmatisent alors la hiérarchie et l'organisation –les anciens– en mobilisant leur appartenance culturelle, leur nation d'origine, considérées comme plus modernes et efficaces en la matière.
À titre d'illustration allant contre les stéréotypes dominant en la matière, cette revendication fut particulièrement ferme de la part d'expatriés d'origine latine ou latino-américaine qui avaient au cours de leur vie professionnelle travaillé dans de grandes entreprises nord-américaines ou britanniques.

Poursuivant notre inventaire critique des résistances face aux poussées harmonisatrices, abordons à présent le maintien de procédures considérées comme irrationnelles ou obsolètes par de nombreux expatriés.

(2) Le système de salaire de référence maintenu

Nous avons vu dans le paragraphe consacré à la perception de la nouvelle politique de mobilité que le système de salaire de référence était critiqué[1227] par certains expatriés confirmés, et surtout par ceux qui avaient vécu d'autres modes de calcul dans les entreprises anglo-saxonnes nord américaines.
Après avoir défendu la situation actuelle par un discours institutionnel, un responsable au sein « *Corporate HR Support Services* »[1228] (E 36) reconnaît, après réflexion, que ce système est un héritage du passé. Pratiqué depuis de nombreuses années, il lui paraissait difficile de changer la totalité des principes et des procédures. Ceux-ci impliquent des personnes en place, des matériels, des logiciels et des relations avec des sociétés de service extérieures. Le système gère, somme toute, 450 expatriés au moment de l'analyse, sans dysfonctionnements majeurs.
Rappelons cependant que le système du salaire de référence permet de calculer le salaire de destination, en appliquant des calculs de compensation du coût de vie locale, payé dans la devise du pays.

[1227] *Cf.* II, A, § 4, e, 3 : Perception de la nouvelle politique de mobilité. Des formules « *trop françaises* ».
[1228] Nouvelle dénomination en anglais de la Direction des carrières internationales.

E 36, en charge de la politique de la mobilité, précise :

> *« Le système actuel entraîne des insatisfactions de la part des expatriés. Le salaire de référence n'est pas compris par l'expatrié. La seule réalité tangible est le montant qui figure au bas de sa fiche de paye chaque mois dans son pays d'activité. Il le considère comme acquis, comme un droit. Alors que le salaire de référence, calculé par nous et qui permet de gérer la carrière au cours des différentes affectations, demeure un concept flou. Ils ne le considèrent pas comme contractuel.*
> *Avec ce système, la plupart des expatriations entraîne une élévation du pouvoir d'achat. Et lorsque, par exemple, ils rentrent en France, et que l'on revient au nouveau salaire proportionnel au* " salaire de référence " *dans le nouveau pays, ils considèrent qu'on les ampute d'une partie de leurs revenus, alors qu'ils ont progressé dans la hiérarchie »*[1229].

E 36 aurait été favorable au système anglo-saxon, qui apprécie le salaire en monnaie du pays d'origine ou en devise forte, et qui scinde de façon explicite, sur la fiche de paye, la partie rémunération et la partie prime liée aux conditions de vie locale dans le pays de détachement. L'évolution de ce salaire serait, d'après E 36, plus facilement appréciable par l'expatrié lui-même et permettrait la prise en compte des variations de devises entre elles, par un système plus simple de primes indexées.

Nous remarquons ici que la rédaction de la nouvelle politique de mobilité, qui a entraîné des bouleversements et innovations importantes, n'a pas porté sur un point essentiel comme le calcul du salaire, qui est au cœur du système d'aide à l'expatriation. Certains D.R.H. attribuent cette situation à l'opposition des « *anciens* » face aux innovations :

> *« Avant c'était :* " On ne change rien, immobilisme ", à *l'arrivée d'E 36, il avait envie de changer les choses, de mettre des systèmes en place. Mais on l'a freiné tout le temps. Il ne fallait rien changer, alors qu'il venait d'une société anglo-saxonne très performante en la matière. Il connaît très bien son métier, mais on ne lui a pas permis de le faire »*[1230].

Nous assistons donc à des prises de position *in fine* convergentes. Que ce soit de la part des utilisateurs (les expatriés) ou des organisateurs (les concepteurs de la nouvelle politique), les souhaits d'innovations, qu'ils présentent sous le jour d'une analyse rationnelle de la situation, restent non assouvis. Ils en imputent la cause à une réticence de la part de la hiérarchie en place qui accepte quelques réformes mais désire conserver les modes opératoires anciens.

[1229] E 36, p. 7.
[1230] E 31, p. 11.

Prolongeons notre démonstration en abordant la réception des techniques contemporaines de gestion du personnel à l'international.

(3) L'attitude vis-à-vis des techniques « contemporaines »

L'opposition « anciens contre modernes » peut également être remarquée lorsque l'on examine les outils de gestion employés en matière de ressources humaines internationales. Nous traiterons de la méthodologie utilisée pour élaborer la nouvelle politique de mobilité. Nous rappellerons tout d'abord le refus de procéder par sondage ou par les techniques de parangonnage[1231] pratiquées dans les autres multinationales ***(a)***. Puis nous évoquerons les limites de la pratique de désignation par cooptation sans appui d'un système formalisé de repérage des futurs expatriés en période de forte croissance des effectifs internationaux ***(b)***. Enfin, nous expliquerons comment un système informatisé de publication des offres de postes au sein de Fin-Amor « inquiète » les D.R.H en place ***(c)***.

(a) Sondages, benchmarking, enquêtes systématiques…

Lors de la description de la nouvelle politique de mobilité, nous avions rapporté la déception de certains jeunes D.R.H. face à l'opposition de la hiérarchie à l'utilisation de la technique de sondage, ce qui permettrait, selon eux, de déterminer exactement les attentes des salariés, notamment en matière d'expatriation.

À ce sujet, les responsables de la mobilité restent très perplexes :

> *« Si je fais des questionnaires en interne auprès des expatriés, je risque d'avoir des questions auxquelles je sais pertinemment que je ne peux pas répondre »*[1232].

Ils préfèrent procéder à des évaluations informelles, lors de réunions, ou bien ils invitent les expatriés à réagir sur le site intranet lors de la mise en place de nouvelles dispositions. Les supérieurs hiérarchiques affirment connaître les besoins de leurs salariés et réfutent donc ces techniques qui, à leurs yeux engendreront plus de problèmes que de solutions.

[1231] Parangonnage ou étalonnage concurrentiel : méthode d'évaluation de processus d'organisation de techniques, de services, par comparaison avec les modèles qui sont reconnus comme des normes de référence (synonymes : benchmarking, étude des pratiques concurrentes, analyse comparative).

De même, nous avons évoqué la volonté de certains D.R.H. de procéder plus systématiquement par parangonnage, afin de pouvoir produire des améliorations fondées sur des modèles éprouvés. Cet étalonnage concurrentiel devrait avoir lieu sur des échantillons d'entreprises internationales appartenant à un secteur d'activité comparable et surtout ne pas se contenter des entreprises françaises de même taille.
E 36 estime avoir fait du « *benchmarking* »[1233] : il a contacté d'autres entreprises, il est en relation avec des cabinets d'audit internationaux qui proposent d'analyser les systèmes d'aide à l'expatriation (Netexpat, par exemple) et qui sont en train de construire des tests d'aide à la sélection d'expatriés.

Ces sociétés leur ont, bien sûr, transmis leur façon de gérer la fonction ressources humaines avec des outils perçus comme plus contemporains et efficaces. Certains D.R.H. ont tendance à vouloir réutiliser ces savoir-faire au sein du groupe, par le biais de la « *R.H. corporate* », mais les seniors ayant le pouvoir final de décision, les refusent systématiquement. Cependant, dans les filiales étrangères, qui bénéficient désormais d'une autonomie de décision accrue (gestion autonome des politiques locales de R.H. par exemple), les cadres internationaux sont « aux manettes » et ils utilisent les systèmes « modernes» de gestion. Les résultats de ces enquêtes sont présentés par les filiales lors des tournées du sommet stratégique, souvent en présence des Directeurs généraux, qui alors valident l'outil et se le réapproprient. Ils demandent à leur « garde personnelle » de les réutiliser pour le groupe. Ainsi, les enquêtes vont être utilisées prochainement, ainsi que le « benchmarking », en matière de ressources humaines.

(b) Le traitement des données en question

Jusque dans un passé récent, les entretiens de développement annuel et les C.R.H. n'étaient pas systématiques dans l'organisation. De nombreuses informations sur « *l'état des troupes* » étaient détenues par des mémoires individuelles. E 33 explique :

> *« J'ai travaillé au sein de la D.R.H. Industrie de Fin-Amor,* [...] *c'est 12.000 collaborateurs. Dans ces 12.000 collaborateurs, il y a, à peu près, 1.500 cadres qui sont répartis en France et dans les autres*

[1232] E 36, p. 8.
[1233] En français, parangonnage, notion que nous avons définie précédemment.

> *pays. L'homme vers lequel vont être synthétisées les informations de mouvement, c'est le D.R.H. de l'industrie pour sa filière* [...]. *Le D.R.H. est resté en place une bonne quinzaine d'années. Donc, c'est vrai qu'il avait recruté bon nombre de directeurs d'usine à potentiel* [...]. *L'homme qui lui a succédé était lui-même un directeur d'usine. Donc, sans forcément de connaissances approfondies des structures et des systèmes R.H.. Et là, s'est posée la question de la transmission, en fait, du savoir… Alors qu'on n'avait pas forcément des fiches individuelles de carrière à jour et pas beaucoup de formalisme dans l'entretien de fin d'année, quand il y en avait un… »* [1234].

Ce dernier exemple révèle les interrogations de « jeunes » D.R.H. sur la pérennité d'un système de gestion des carrières à l'international fondé sur la mémoire de quelques personnes-clefs. De même, en période de forte augmentation des effectifs en filiales étrangères, il justifie l'opportunité d'une formalisation plus forte du système de gestion des cadres à l'international et suggère le recueil systématique, la conservation et la transmission des informations sur l'état des profils, des compétences et des attentes.

(c) Le C.O.L. : une perte de raison d'être des R.H.

En lien direct avec le thème portant sur « *la modernisation* » des techniques de gestion, un système dénommé en anglais « *Carrier Opportunity on Line* »[1235] (C.O.L.), permet à tout salarié[1236] de Fin-Amor, depuis le premier trimestre 2002 et le développement de l'intranet, de connaître les postes qui se libèrent ou bien qui se créent. Jusqu'en 2001, les offres de postes à l'intérieur de l'organisation n'étaient pas publiées. Toutes les affectations passaient donc par les D.R.H. qui détenaient l'information. Un D.R.H. présente son point de vue sur le C.O.L. et les conséquences qu'il a engendrées :

> *"De même ce nouveau système va nous permette de démocratiser la mobilité et ouvrir des possibilités pour les jeunes cadres ou les cadres à faibles responsabilités. Cependant ça pose un problème pour le staff des grands D.R.H., qui se disent :* " On va perdre notre raison d'être. On perd notre boulot. Notre job a disparu, puisque nous sommes chargés de répondre à la demande du " *business* " qui est à la recherche d'une compétence. Si le C.O.L. répond spontanément… [aux besoins]" » [1237]

La mise en place de cette innovation est donc perçue par les R.H. comme une perte de « monopole » du repérage des cadres à affecter dans l'organisation. Si le « C.O.L. » est maintenu, il influera également sur la gestion des carrières

---

[1234] E 33, p. 11.
[1235] Les « opportunités de carrière en ligne » (traduction libre du rédacteur).
[1236] En France le C.O.L. ne concerne, pour l'instant que les postes de « non cadres ».
[1237] E 31, p. 9.

internationales et sur le système de désignation par cooptation. Par accentuation supposée de la transparence des informations, les candidatures spontanées en interne sont donc anticipées comme un pas vers une « démocratisation » de l'expatriation.

En résumé sur ce sujet, les entretiens menés avec les D.R.H. de zone nous permettent de mettre en évidence l'opposition entre anciens et nouveaux, entre conservateurs et modernes dans l'organisation. Hormis le P.D.G. lui-même, les premiers seraient représentés par l'ancienne garde « aux manettes » du groupe. Ils sont décrits comme les garants de la culture Fin-Amor et mènent des actions de protection de leur « fonction»[1238] face aux propositions de modernisme (nouveaux outils à mettre en place)[1239]. Les seconds seraient les « jeunes » recrutés. Il s'agit, non pas de juniors, mais de cadres expérimentés, avec une importante expérience internationale dans des sociétés de tailles importantes, souvent anglo-saxonnes.

Afin de schématiser dans une forme, certes caricaturale mais rapidement compréhensible de la tension entre anciens et modernes dans l'organisation Fin-Amor, nous nous risquons à une métaphore de l'« Empire ».

Fin-Amor serait dirigée par :

- un empereur élevé dans les marches[1240] de l'empire,
- des sénateurs conservateurs et inquiets de la sauvegarde de leur pouvoir et de leur fonction,
- et d'anciens cadres mercenaires formés dans les armées « barbares » innovantes[1241].

Ces derniers, devenus jeunes centurions grâce aux campagnes et aux conquêtes, auraient acquis des « fermes-domaines » sur lesquelles règnent leurs prérogatives. Efficaces et loyaux sur leurs terres, ils souhaitent « moderniser » les pratiques de l'Empire, mais ne détenant pas « encore » le pouvoir, ils rongent leur frein.

[1238] Nous rappellerons, par exemple, le refus des « *anciens* » de procéder à des enquêtes d'opinion (quantitatives par questionnaires) au sein du personnel, sur la politique de mobilité internationale, ce que nous avons interprété comme un moyen de conserver leur rôle de R.H.. Ils monopolisent les données par le système des entretiens d'évaluation, qui permettent de détenir l'information sur l'état du groupe. Mettre en place les entretiens seraient « *retirer la substance de leur mission* » et par là-même de leur fonction.

[1239] Enquête interne d'opinion, par exemple.

[1240] Peire BORN a fait ses armes sur le terrain en tant que commercial en province, puis il a été responsable de filiale à l'étranger avant de travailler au siège.

Nous venons d'exposer les principales caractéristiques des résistances au courant d'harmonisation incarné par la nouvelle politique de mobilité internationale. Nous présentons à présent la deuxième conséquence prégnante de cette politique, à savoir l'émergence d'une nouvelle classe d'expatriés au sein de l'organisation.

c) L'émergence d'une nouvelle « classe d'expatriés »

Que ce soit dans le monde de cette entreprise ou à sa périphérie, l'évocation de l'expatriation et de son mode de vie engendre un univers de représentations positives. Liée à l'imaginaire du voyage, de la diversité culturelle, l'expatriation est célébrée, nous l'avons vu, par l'encadrement, dans les magazines internes à l'entreprise, mais également dans les mass médias. E 33, responsable du personnel, qui lui-même fut expatrié, participe de la diffusion de cette représentation dominante en exprimant son opinion :

> « [L'expatriation] *c'est en correspondance avec l'idée que se font, je le perçois, moi, sur le terrain, les grands managers de Fin-Amor dans leur projet de vie. C'est lié à l'idée qu'on s'enrichit au contact des autres, c'est lié à l'idée, en fait, qu'il faut brasser et c'est la confrontation, le brassage qui va faire naître, en fait, un produit, un progrès, sinon technologique, du moins en termes de style de vie… »*[1242].

D'une part, on voit donc qu'ici, en arrière-plan de l'idée d'expatriation, se dessine celle d'un cosmopolitisme de classes privilégiées[1243] et éclairées, qui légitime l'action individuelle et celle du groupe au niveau de la planète. Cette notion entre en correspondance avec l'idée dominante que se fait Fin-Amor de la mondialisation et de son rôle « *porteur de lumière* »[1244] dans le développement positif des échanges.

D'autre part, la perception vertueuse de l'objet du développement de l'activité internationale au sein de Fin-Amor s'accompagne d'une représentation « *élitaire* » des conditions matérielles associées à l'expatriation. Ainsi, être expatrié signifie la possibilité d'entrer dans le monde restreint d'une caste de managers dont les conditions de vie et les préoccupations sont enviables et moins « triviales ». Toutefois, si cette représentation dominante correspond en effet à la réalité vécue

---

[1241] Il s'agit par exemple des jeunes D.R.H. internationaux, qui ont à leur actif une expérience significative dans de grandes firmes anglo-saxonnes et qui intègrent Fin-Amor.
[1242] E 33, p. 14.
[1243] WAGNER A. C., 1998, *op. cit.*, p. 125.
[1244] *Sic.*, E 33, p. 14.

par une partie des « *top managers* »[1245] confirmés, nos entretiens nous révèlent l'émergence d'une nouvelle classe d'expatriés, plus jeunes, moins expérimentés, dont les conditions matérielles sont moins favorables, auxquels seront appliqués les nouveaux termes de la charte de mobilité internationale, sans possibilité de négociations.

Nous verrons, d'une part, qu'ils acceptent les conditions de cette expatriation moins prestigieuse par conformisme à une norme sociale **(1),** et d'autre part qu'ils considèrent que cette expérience constituera une « clef de carrière » significative **(2)**. Enfin, nous décrirons les particularités de cette nouvelle forme d'expatriation –« *second class expatriation* »[1246]– qui va dans le sens de l'accompagnement de l'activité croissante du groupe sur ses nouveaux marchés, mais dans un souci de compétitivité accrue, donc à moindres coûts **(3)**.

(1) Expatriation / carrière : le poids de la norme sociale

Lorsque l'on s'intéresse aux itinéraires des expatriés chez Fin-Amor, on se rend compte que le poids de la norme sociale prônant le passage à l'international agit exactement dans le sens voulu par la ligne hiérarchique. Lors des entretiens d'évaluation, à la question de leurs supérieurs hiérarchiques : « *Êtes-vous prêts à partir à l'étranger pour le compte de Fin-Amor ? »,* les cadres interrogés répondront très généralement positivement avec enthousiasme. Mais ils n'en mesurent pas forcément les conséquences.

À ce titre, le cas d' E 35 est significatif. Argentin, avec une ancienneté de sept ans chez Fin-Amor dans la filiale argentine, nous avons vu qu'il s'est trouvé surpris lorsque la décision d'expatriation lui parvint[1247]. À l'analyse des propos postérieurs à son expatriation, on se rend compte que sa volonté de partir à l'international n'est pas franche. Lors des entretiens de développement, il avait affirmé qu'il était prêt à partir, mais il pensait que cela ne se produirait pas, ou du moins pas à court terme. On peut alors penser qu'il avait manifesté sa volonté de s'expatrier pour se conformer à une norme dominante dans l'entreprise qui valorise l'expatriation. Ne

---

[1245] *Sic*., E 33, p. 14.
[1246] Expatriation de deuxième classe, nous développerons cette expression tout au long des paragraphes suivants.
[1247] *Cf.* II, B, § 1, c, 2 : Des choix inattendus.

souhaitant pas décevoir ses interlocuteurs, il « *dit ce qu'il pense que ses supérieurs veulent qu'il dise* » [1248].

De fait, il a ajusté son discours à sa perception de la norme dominante, ce qui aura pour conséquence un désarroi important lorsqu'il apprendra sa nomination à l'étranger.

D'autre part, le poids de la norme sociale est également révélé par certaines clauses du contrat de travail. Dans le paragraphe consacré à ce dernier[1249], nous avons abordé les deux clauses imposées à tout cadre entrant chez Fin-Amor. Il s'agit d'une clause de mobilité internationale et d'une clause de non concurrence. Conformes au droit français, elles suscitent des oppositions, notamment de la part de certains D.R.H. internationaux, qui considèrent que ces clauses engendrent des expatriations non désirées, de « *faible qualité* »[1250], « *forcées* » par le poids de la norme sociale du groupe Fin-Amor.

Consultée sur ce sujet, la direction de la mobilité du « *Corporate HR Support Services* » donne une réponse essentiellement politique. Selon elle, « *le groupe est là pour travailler et tout salarié a toujours la possibilité de dire non* »[1251].

Sa position est la suivante :

> *« Si on supprimait cette clause de mobilité et de non concurrence, le problème serait beaucoup plus grave que cette réticence à partir. Premièrement, certaines destinations, comme les pays d'Europe centrale, la Russie et la C.E.I.[1252], ne seraient jamais fournies. Deuxièmement, certaines nationalités, les Américains, les Français, sont extrêmement réticentes à quitter leur pays. Si vous demandez à un Parisien qui a pour habitude depuis dix ans, lors de son seul voyage annuel, d'aller faire du bateau à la Rochelle, de partir à Taiwan : c'est sa vie entière qui s'écroule… Alors comment fait-on pour assurer le développement du groupe ? »*[1253]

Le discours est ambigu et la position est difficile à tenir car le « *Corporate HR Support Services* » se trouve dans une situation paradoxale. D'une part, sa mission est de favoriser la mobilité internationale individuelle en la présentant comme positive. Ceci permet à l'entreprise de trouver des ressources à l'intérieur de ses troupes pour alimenter le développement international. D'autre part, cette

---

[1248] *Cf.* « L'injonction paradoxale », *in* WATZLAWICK P., *Une logique de la communication*, Le Seuil, Paris, 1979.
[1249] *Cf.* II, A, § 1, a, 3 : Le contrat de travail.
[1250] E 31, p.8.
[1251] E 36, p.4.
[1252] Communauté des états indépendants.
[1253] E 36, p. 3.

direction fonctionnelle doit éviter au maximum les échecs à l'expatriation, qui sont contre-productifs.

Ainsi, envoyer une personne à l'étranger qui acceptera uniquement par souci de conformité à la valeur dominante diffusée par tous les vecteurs communicationnels du groupe, ne peut que nuire aux objectifs[1254] de l'entreprise elle-même et aux aspirations professionnelles et sociales de l'individu. Si le salarié pressenti est fondamentalement opposé à l'idée de se déplacer à l'étranger ou réfractaire à une destination spécifique, le mettre en situation d'altérité forcée se traduira généralement par un échec professionnel et personnel, comme les études précédentes le démontrent.

Le souhait exprimé par certains D.R.H. de promouvoir une expatriation de qualité en abandonnant la clause de mobilité et de non concurrence (ce qui selon eux favoriserait l'émergence de candidatures spontanées), n'est pour l'instant pas à l'ordre du jour. Ainsi, le concepteur de la nouvelle politique de mobilité déclare :

> *« Si on changeait cette clause de mobilité, ce serait la catastrophe… »* [1255]

La direction de la mobilité n'est donc pas d'accord pour supprimer ces clauses dont la perception, d'après elle, dépend essentiellement de la personne concernée. D'ailleurs, cette direction souhaiterait vivement changer l'attitude des salariés face à l'expatriation. Elle cite un « *grand nombre de cas* »[1256] dans lesquels les expatriés, peu enthousiastes, au départ, se sont révélés très satisfaits de leurs nouvelles expériences à l'étranger.

À partir de ces constats, nous verrons comment les jeunes cadres intègrent qu'un passage à l'international devient une clef de la carrière chez Fin-Amor.

(2) Passage à l'international : clef de la carrière

Le passage à l'international est perçu comme une période de mise à l'épreuve, mais également comme le « sésame » qui permettra d'acquérir un adoubement managérial. Ce dernier permettrait à terme d'être nommé à des postes à fortes responsabilités. E 33 témoigne :

> *« Je vois moi, par exemple, dans les équipes marketing, la période d'expatriation est vraiment une période, à la fois d'utilisation de*

[1254] Avoir un gestionnaire efficace dans le pays concerné, par exemple.
[1255] E 36, p. 4.
[1256] Nous ne disposons d'aucun moyen pour valider cette affirmation.

compétences, mais surtout d'exposition. D'exposition de soi à une période où, véritablement, on est à l'épreuve du feu. Un petit peu ce que l'on pourrait entendre par bataille pour un guerrier. [...] *En fait, on gagne ses galons sur le terrain et on en sort victorieux »* [1257].

Cette métaphore portant sur l'esprit aristocratique de la conquête internationale et du guerrier confirme l'idée selon laquelle le passage à l'international est une clef de la carrière chez Fin-Amor. De la même façon, E 37 examine son temps d'expatriation comme période d'évaluation lui ayant permis d'accéder à un poste important :

« Je ne sais pas. Je sais juste qu'ils m'ont proposé ce boulot à Paris, à la suite de mon expatriation à Prague. Ça doit vouloir dire que ce que je faisais ce n'était pas si mal. Mais pour mon ambition personnelle, je crois que c'est déjà pas mal, je ne sais pas si je peux espérer plus, à mon âge c'est déjà superbe, je suis à N-2 de P.B[1258]. [...] *Je peux espérer une zone plus importante, ou un grand pays… »*[1259]

La représentation dominante du passage à l'international comme favorable pour une carrière chez Fin-Amor est renforcée par le discours institutionnel[1260] promu par l'organisation et relayé par ses membres, lors des discussions informelles entre collègues. E 33 explique :

« Ce qu'il faut voir, c'est que cette représentation des carrières, elle part chez Fin-Amor du haut. C'est-à-dire qu'il y a la figure emblématique de notre patron, Peire BORN en l'occurrence, qui lui-même… et c'est vrai que dans la biographie qui a été offerte aux collaborateurs de Fin-Amor, il est souvent rappelé son expérience italienne, son expérience américaine, et puis son profil multiculturel. Et on gagne des galons en fait par l'épreuve du terrain à l'international » [1261].

La biographie à laquelle E 33 fait référence nous a maintes fois posé problème, car nous n'avons jamais pu y avoir accès. La triangulation des sources et les recherches et demandes successives nous poussent à comprendre que cet ouvrage n'a jamais réellement existé. Il peut y avoir eu une confusion entre celle de l'antépénultième P.D.G., au charisme important, dont la biographie diffusée en librairie est souvent citée lors des réunions, et celle de l'actuel P.D.G. Un directeur du personnel témoigne :

« La biographie de Peire BORN, n'est pas donnée en tant que document. D'ailleurs je pense qu'elle n'existe pas. Mais on y fait souvent référence lors des séminaires d'intégration. On parle de son

---

[1257] E 33, p. 12.
[1258] Peire BORN, P.D.G. de Fin-Amor.
[1259] E 37, p. 5.
[1260] *Cf. :* II, A*:* L'expatriation du point de vue de l'organisation.
[1261] E 33, p. 13.

caractère international, de son démarrage à l'époque en région Aquitaine pour " Pitit Bleu "[1262]*. Il devient un modèle »* [1263].

Ce dernier est aussi en train de marquer fortement le groupe de son empreinte. Il y a donc assimilation et comparaison entre les deux figures dominantes des vingt dernières années. Le pouvoir emblématique du P.D.G. en place est tellement opérant que les membres de l'organisation font référence à une biographie mythique qui agit sur les représentations au travail et sur les modèles d'identification, sans que personne, parmi les expatriés que nous avons rencontrés, ne l'ait eu en main.

Enfin, outre les représentations positives du passage à l'international, intégrées et partagées par les expatriés et par ceux qui gèrent l'expatriation, il est patent que mécaniquement, ce passage induit un repérage plus précis des cadres qui compteront dans l'organisation du fait du mode de sélection. E 33 témoigne :

> *« Si on s'est signalé une fois au D.R.H. et que l'évaluation portée a été positive, le D.R.H. va considérer l'expatrié dans un rapport de connivence et va repenser à cette personne pour d'autres postes. Après tout, il intervient lui aussi sans avoir toutes les informations de tous les cadres du groupe. Et donc, s'offre à lui un choix limité de noms et de personnes qui sont susceptibles de prendre des postes d'importance »* [1264].

Ainsi l'expatriation constitue une clef, un accélérateur de carrière qui est la conséquence du processus de sélection. Car le mode de cooptation désigne certaines personnes, les rend visibles, notamment lorsqu'elles font l'objet d'une nomination à l'étranger.

Aussi, lorsque surviendra le besoin de nommer quelqu'un, les différents D.R.H. agissant également en rationalité limitée, penseront en premier lieu à ceux-là mêmes qu'ils ont identifiés, connus et repérés lors des précédentes évaluations. Ce n'est pas l'expatriation en soi, mais le mode de repérage et de suivi mis en place autour des personnes expatriées qui permet l'accélération de sa carrière. Conséquence du processus de suivi, qui « *les met dans le tuyau* »[1265] des personnes auxquelles on pense, au détriment des autres salariés nationaux plus anonymes, les expatriés se verront proposer davantage d'opportunités dans l'organisation.

[1262] Marque d'un produit grand public de Fin-Amor extrêmement connu dans les années 1960-70, toujours diffusé et faisant l'objet de campagnes de promotion régulières.
[1263] E 33, p. 17.
[1264] E 33, p. 13.
[1265] *Ibid.*

En revanche, seule une étude longitudinale de grande envergure sur un échantillon représentatif permettrait de confirmer ce qui semble se passer pour la plupart des cadres que nous avons rencontrés. Outre la définition précise de ce que l'on entend par accélérateur ou clef de carrière, cette étude devrait évaluer le temps, les efforts d'animation de réseau pour accéder à des postes à responsabilité.

(3) Le « second class expatriate » : l'expatriation contemporaine

Nous avons vu que l'imaginaire Fin-Amorien porte l'idée d'une mondialisation positiviste[1266] De par l'action du groupe, il s'agit que chaque expatrié ou futur expatrié intègre que la confrontation, le brassage, la rencontre des autres, vont dans le sens du progrès et permettront l'émergence d'une nouvelle esthétique et son corollaire de nouveaux produits (« *plus efficaces et plus beaux, qui assurent un meilleur art de vivre* »[1267]). Cette conviction est véhiculée par le mode de vie d'une d'élite mondialisée : les expatriés eux-mêmes, groupe cosmopolite dont la condition est enviée, valorisée, célébrée dans les discours externes[1268] et internes de toutes natures[1269].

Cette catégorisation flatteuse peut correspondre au modèle de normes de recrutement de certains expatriés que nous avons évoqué[1270] précédemment et qui s'applique aux cadres expérimentés à fortes responsabilités (par exemple E 31). Cependant, nombreux sont les jeunes cadres, recrutés sur les mêmes critères initiaux (expériences familiales, académiques et professionnelles à l'étranger) qui ont « intégré » la représentation élitaire de l'expatriation et feront l'expérience d'une réalité tout autre. Nous exposerons ici le cas de E 23 en détail.

Avertissement :

Jusqu'à présent, nous avons favorisé l'exposé de citations originales pour illustrer et étayer notre propos. Afin de traiter le cas d'E 23, nous avons en revanche choisi

---

[1266] En tant que porteuse de progrès.
[1267] E 33, p. 12.
[1268] Dans les écoles de gestion françaises notamment.
[1269] Journaux internes, mass média, séminaire de formation, entretiens annuels de développement…
[1270] II, B, § 1, a, 1, c : Expériences : familiale, académique et professionnelle à l'étranger.

de synthétiser le début de son entretien pour avoir un exposé compréhensible[1271]. De plus, la juxtaposition ordonnée d'éléments singuliers, issus de la biographie de E 23, nous permet de la comparer à la proposition « des idéaux types »[1272] portant sur les trajectoires favorables à l'expatriation de futurs expatriés de Fin-Amor qui ont été exposées précédemment.[1273] Dans une évocation transversale diachronique, nous proposerons une analyse en dynamique des différentes phases (biographie, antécédents et expériences liminaires) qui ont amené E 23[1274] à être expatrié à Paris pour le compte de Fin-Amor.

Nous aurons largement recours aux extraits de son entretien dont, nous le rappelons, les lieux, les noms ont souvent été transformés, laissant parfois poindre quelques incohérences, ceci afin de préserver l'anonymat de l'interlocuteur. Du fait de ce mode de citations, la distinction « faits et opinions » est plus aléatoire. Lorsque la proximité sera trop patente (rationalité *a posteriori* explicative, appréciations affectives de la part de l'interviewé), nous rappellerons la nécessité de neutralité axiologique. Enfin, nous exposerons, parfois, des éléments de contexte survenus lors de l'entretien (attitudes, comportements) qui pourront corroborer nos interprétations.

(a) Esteban : un expatrié de deuxième classe

Le cas E 23 :

> *« Jeune homme de 27 ans, E 23 (Esteban) est issu d'une famille de diplomates. Il a vécu dans son enfance jusqu'à l'âge de 9 ans à Cuba. À la suite du décès de son père, sa famille rentre en Espagne et il y fait son lycée chez les Marianistes*[1275]*. Après une licence juridique et de management international à l'université, il décide de vivre six mois aux États-Unis pour parfaire son anglais et s'inscrit dans l'université d'Illinois. De retour en Espagne, il poursuivra par un master dans une école de gestion*[1276] " prestigieuse "[1277] *castillane. Il se rend compte alors qu'il doit développer son expérience du terrain en management*

[1271] Comme dans de nombreux entretiens.
[1272] L'idéal-type serait « *un système de propositions à partir duquel on pourrait déduire la réalité* » (*in* WEBER M., *Essai sur la théorie de la science*, (1922), Plon, Paris, 1965. Nous l'utilisons ici comme un ensemble d'éléments singuliers, extraits de la réalité empirique, construits de façon heuristique, pour former un tableau de pensée homogène).
[1273] II, B, § 1, a, 1 : Des trajectoires favorables à l'expatriation.
[1274] Que nous prénommerons Esteban.
[1275] Ordre religieux qui prononce des vœux de chasteté, de pauvreté et d'obéissance et comprend des prêtres et des laïcs. Il fut fondé à Bordeaux en 1817 par l'abbé G.J. CHAMINADE. Cet ordre est destiné à l'enseignement. Il y a environ 3.000 marianistes répartis en 180 communautés. La maison mère est à Rome.
[1276] L'ICADE à Madrid, une des deux institutions espagnoles dont la forme se rapproche de celles des écoles de gestion françaises. Dirigée par des jésuites, elle a un recrutement élitiste.
[1277] E 23, p. 2.

international. Il demande, lui-même, un stage auprès de la DATAR[1278] *française qui assure les transferts de technologie des céramistes espagnols vers les céramistes français. Il découvre les relations entre le monde des P.M.E. et celui de l'administration française. À l'issue de son stage, il réussit le concours de la mission*[1279] *économique espagnole sur les marchés extérieurs. Après avoir demandé les pays anglophones ou de langue latine, il est envoyé en poste en Corée. Dans cette entité comprenant peu de personnel, il est confronté aux responsabilités qui habituellement sont confiées à des personnes d'expérience. Il a l'occasion de préparer la visite des ministres de l'économie des différentes provinces espagnoles (Navarre et Catalogne). Il prépare également la visite du Roi d'Espagne en Corée et fait partie du personnel d'accompagnement économique. Il considère avoir vécu* " une année professionnelle de rêve "[1280]. *Devant négocier avec les P.M.E. locales, il constate que l'anglais, annoncé comme passeport universel,* " ne sert à pas grand-chose "*. Il décide de suivre un cours intensif de coréen pour favoriser la bienveillance de ses interlocuteurs locaux. Il maîtrise désormais quatre langues (le castillan, l'anglais, le français et l'italien) et possède des notions de coréen.*

De retour en Espagne, son école organise des contacts avec des entreprises du secteur alimentaire. Contrairement à ses aspirations, il entre dans un comité inter-entreprises de promotion de jambon SERRANO[1281]*. Il y assure la promotion de celui-ci en France, en Allemagne, au Portugal et en Argentine. Il essaie de promouvoir une* " *culture marketing* " *auprès des chefs d'entreprise de Navarre, de Galice et Catalogne. Il les qualifie de responsables* " au béret vissé sur la tête "[1282] *mais qui considèrent que les panels et les campagnes de promotion coûtent beaucoup d'argent* " pour du jambon "[1283]. *Début 1998, il décide* " d'élargir son horizon professionnel " *en recherchant un nouveau travail. Habitant à Madrid, il promène quotidiennement son chien en face du bâtiment où se situe la filiale de Fin-Amor Espagne. Lors d'une promenade, il discute avec un autre propriétaire de chien qui travaille dans cette entreprise. Ce dernier lui conseille de lui transmettre son curriculum vitæ, car son profil semble correspondre exactement aux besoins actuels de la filiale. Ce qu'il fait le jour même. Il est contacté dans les vingt-quatre heures à son domicile personnel. Il faudra qu'il vienne immédiatement pour un entretien avec le patron de l'usine d'Oviedo et le directeur international d'une division de Fin-Amor en visite en Espagne. La filiale de production d'Oviedo est en pleine restructuration. De multiproduits pour le marché espagnol, l'usine doit se spécialiser dans les produits d'une division spécifique pour tous les pays du monde*[1284]*. Le poste proposé était strictement lié à la production. Il précise qu'il n'est ni ingénieur, ni technicien. On lui répond* " de ne pas s'inquiéter.

[1278] DATAR : en France, Direction de l'aménagement du territoire et à l'action régionale, dont l'une de ses missions les plus récentes (2002) est de contribuer à la création de richesse, de favoriser l'ouverture internationale des métropoles et des régions, de faire participer tous les territoires au développement de la France, et de donner à chaque territoire les moyens de son développement. DATAR, Direction de l'aménagement du territoire et à l'action régionale, site internet : http://www.datar.gouv.fr/datar_site/datar_framedef.nsf/a16806d1c4a684218125654e004609a1/d113c38e94a003008125654e004ca353?OpenDocument, consultation du 10 novembre 2003.

[1279] Organisme de promotion du commerce extérieur espagnol, ayant des représentations dans de nombreux pays, qui organise un concours pour proposer un stage professionnel à des futurs diplômés (50 places pour 2.000 candidats).

[1280] E 23, p. 4.

[1281] Jambon cru de montagne espagnol.

[1282] E 23, p. 4.

[1283] *Ibid.*

[1284] Processus de rationalisation de la production par spécialisation internationale (commentaire du rédacteur).

On va tout lui apprendre "[1285]. *Il considère le salaire comme faible, mais il y voit une opportunité d'entrer dans un grand groupe. Il fait ses premières armes chez Fin-Amor à la logistique industrielle, alors qu'il n'avait jamais travaillé dans une usine. Il y travaillera pendant une année et demie dans deux fonctions différentes avant d'être choisi pour être expatrié au siège parisien dans une fonction plus en rapport avec sa formation initiale : responsable logistique internationale pour une des grandes lignes de produits de Fin-Amor »[1286].*

Ainsi, par ses antécédents et son profil, E 23 correspond de façon idéale aux critères de recrutement recherchés par Fin-Amor. Il cumule de multiples expériences familiales, académiques et professionnelles à l'étranger. À 27 ans, sa trajectoire démontre une cohérence et une volonté d'acquérir des expériences diversifiées à l'international. Il est entreprenant et s'expose à des milieux différents (secteur public étranger [DATAR], diplomatique [mission économique espagnole], secteur privé [association de petits producteurs]). Il fera de longs séjours à l'étranger, que ce soit pour des stages linguistiques ou professionnels (USA, Corée, France). Puis, de retour dans son pays d'origine, il sera recruté dans une filiale locale de Fin-Amor à un poste peu en rapport avec sa fonction et qu'il considère peu payé : *« Ce que vous me payez, c'est rien ! Mais j'accepte* »[1287]. Il justifie ce choix en prétextant « *faire un l'investissement personnel qui lui permettra d'accéder aux opportunités de carrières dans un grand groupe international* »[1288].

(b) Des conditions spartiates, mais « compétitives » *…pour l'entreprise*

Cependant, les différentes étapes liées à l'intégration d'E 23 dans le groupe Fin-Amor se déroulent dans des conditions très éloignées de ses représentations initiales sur la manière d'accueillir, dans un grand groupe, de jeunes cadres destinés à être expatriés.

Déjà, lors de son premier recrutement qui certes avait lieu dans son pays d'origine, il sera choqué par la rapidité des décisions et l'absence d'aide à la mobilité :

« Je les ai revus [les deux recruteurs de Fin-Amor] *le vendredi à Madrid, et il m'ont dit* : " Lundi, tu démarres à Oviedo ! "*, j'ai répondu :* " Mais attendez, il faut que je m'organise. - Non, non, tu démarres lundi !, Tu as un contrat à durée indéterminée avec une période

[1285] E 23, p. 4.
[1286] Synthèse de l'entretien réalisé avec E 23 par le rédacteur.
[1287] E 23, p. 7.
[1288] *Ibid.*

> d'essai “. *J'étais d'accord, je ne connaissais même pas la ville, j'ai fait mes valises et je me suis présenté à Oviedo. J'avais pris le bus, c'était en avril, et il commença à neiger ! Alors je me suis dit :* ” Esteban, qu'est-ce que tu as fait ? Qu'est-ce que tu fais ici ? “ *Je n'avais absolument pas négocié mon salaire. Je savais juste combien j'allais être payé »*[1289].

Il débutera à l'usine sans que l'organisation ne se soucie de son logement et sans lui accorder du temps pour en chercher un :

> *« Je débarque à Oviedo [...] ” Comment je fais pour me loger ? “ Car de ce côté-là, zéro aide de la part de Fin-Amor, c'était : Démerde-toi !* [il claque ostensiblement et fortement les mains pour insister sur le désintérêt de la part de Fin-Amor.] *Mais c'était : Débrouille-toi ! »*[1290]

Les premiers mois de travail sont pour lui un véritable choc :

> *« C'étaient des moments très durs. J'ai bossé comme une fou ! Je sortais parfois à 22h00 de l'usine. Le directeur de l'usine venait éteindre ma lumière, il me disait* : ” Écoute Esteban, c'est fini, on va aller boire une bière ! “ *Parce qu'à Oviedo, c'était une catastrophe, il n'y avait pas de moyens et nous bossions comme des malades, tout était fait à la main ! Pour vous dire, lorsque je suis arrivé à la logistique, il y avait un P.C.*[1291] *pour tout le département. Le reste, c'était des terminaux de S/400, il fallait que j'attende que les jeunes qui travaillaient finissent de bosser pour me mettre à travailler sur l'ordinateur à 18h15. Alors, j'avais l'impression de ne pas être chez Fin-Amor, que j'étais chez* " Dupont et associés S.A.R.L.[1292] " *dans une petite P.M.E., parce que c'était vraiment des trucs hallucinants. Si vous aviez vu comment je préparais les camions, tout à la main, tout à la main, avec une possibilité de faire des erreurs ! Moi, parfois, j'ai fait des* " *Cagadas !* " [1293] *comme on dit, je croyais mourir, parce que moi, je prends les choses très à cœur ! J'ai eu, je crois, la tension, la pression la plus grande de ma vie. Par contre, on avait avec nous des gens de qualités humaines extraordinaires. C'est pourquoi que je considère mon expérience à Oviedo comme vraiment, vraiment géniale ! J'ai adoré travailler dans cette usine, j'ai adoré travailler avec ces gens. On avait pas de moyens, mais les gens se battaient pour sortir les choses en avance. Alors, ça a été une expérience magnifique. J'ai adoré. En fait, je travaille encore avec eux, et aujourd'hui dans mon travail il y a une charge affective très liée à l'usine d'Oviedo. Je les défends à mort, même si parfois je dois les engueule* [rires] *! Parce que j'ai démarré chez eux. Eux, eux ils savent. Eux, Ils savent ! »*[1294]

E 23 considère avoir vécu une période exceptionnelle lors de son premier emploi chez Fin-Amor. Son discours tranché expose, de façon mêlée, faits et opinions qui révèlent d'une part, une position affective non dissimulée sur cette première expérience et d'autre part, une absence d'anticipation des conditions réelles de

---

[1289] E 23, p. 7.
[1290] *Ibid.* p. 8.
[1291] Personal computer (ordinateur personnel).
[1292] Société à responsabilité, forme juridique d'entreprise en France adaptée aux petites structures productives.
[1293] De l'espagnol : *fig.* excrément (cafouillage, erreur grossière, dysfonctionnement).
[1294] E 23, p. 10.

travail auxquelles il allait être exposé. De même pour la rétribution de ses efforts, E 23 ne comprendra pas la position de Fin-Amor :

> *« Alors, la fin de l'année est arrivée, et rien de particulier ne se passait. Esteban* [c'est-à-dire E 23 lui-même] *n'était pas très content. Je suis allé parler avec le directeur de l'usine, car il m'avait communiqué mon salaire, pour la nouvelle année et pour l'augmentation c'était* " peanuts[1295] ! " *Je suis allé le voir et je lui demandai ce que c'était ça ? Et il m'a répondu :* " Bon, écoute, les choses sont comme ça, et comme on dit en espagnol, c'est un plat de lentilles, si tu les veux, tu les prends, si tu ne les veux pas, tu les laisses ! " *Alors là, j'étais un peu troublé et j'ai pris le plat de lentilles avec déception »* [1296].

Quatre mois plus tard, on lui proposera de façon soudaine[1297] un poste à Paris. Lors du deuxième entretien qui se déroule avec le D.R.H. chargé de l'industrie en visite à Oviedo, il souhaite avoir l'ensemble des informations concernant sa future expatriation. E 23 relate :

> *« Lors de l'entretien, j'étais tout seul avec lui. Je lui ai demandé comment cela allait se passer ? Il m'a répondu :* " Vous avez deux formules à choisir, soit vous gardez votre contrat espagnol et Fin-Amor paye votre sécurité sociale ici. Comme ça, vous gardez la possibilité de revenir ici ? Soit en allant en France, on vous fait un contrat français ". *Je lui ai alors demandé :* " Est-ce que vous pouvez me montrer les chiffres, sur la table, et on regarde les deux options ? " *Et là, il y a quelque chose que je n'ai pas apprécié du tout, c'est que l'on n'a pas du tout parlé d'argent ! Il m'a dit :* " Non, non, non, vous choisissez d'abord votre régime, et après on parle d'argent ! " » [1298]

Généralement les informations « sociales » sont transmises par les conseillers expatriation lors d'un déplacement à Paris, préalable à l'affectation à l'étranger. Pour les jeunes cadres dont les postes et les contrats ne sont pas encore « stratégiques », Fin-Amor impose plus radicalement ses décisions. Avant l'accord final, les informations restent très parcellaires. E 23 poursuit :

> *« Ces deux entretiens ont été très brefs. Ne croyez pas qu'il m'a donné beaucoup d'informations, non, non, non, c'était assez direct. Je savais juste que j'allais venir à Paris, à Malakoff, pour le marketing international, qu'il s'agissait d'un truc nouveau. Je trouvais ça très intéressant, même si je ne savais pas bien de quoi il s'agissait. J'imagine qu'eux savaient exactement de quoi il s'agissait »* [1299].

En position de force, Fin-Amor s'assure seulement que le cadre acceptera les principes plus « spartiates » que ceux des expatriés confirmés, hauts potentiels qui ont une latitude pour négocier des conditions plus favorables. Lorsque enfin,

---

[1295] De l'anglais : *fig*. cacahouètes (bagatelle, trois fois rien).
[1296] E 23, p. 10.
[1297] *Cf.* II, B, § 1, c, 1 : Fulgurance et surprise et E 23, pp. 11-12.
[1298] *Ibid.*
[1299] *Ibid*.

on aborde la question du salaire, le jeune futur expatrié ne dispose pas de beaucoup de moyens de pressions. E 23 se souvient :

> *« Lors de l'entretien suivant, il est venu avec les chiffres, et il m'a dit :* ” Voilà, vous allez avoir le salaire d'un jeune cadre d'une bonne école d'ingénieur française “, *je lui ai répondu* : ” Vous savez que je n'ai pas commencé à travailler aujourd'hui ? Je connais très bien le système français des écoles avec les classements, mais moi je m'en fiche, je suis étranger, j'ai fait une très bonne école, très réputée en Espagne... “*Je n'ai eu aucune marge de négociation ! Il m'a dit à un moment donné* : ” Les conditions sont celles-ci, si vous voulez, vous les prenez, sinon vous les laissez ! “ *Chez Fin-Amor, ils travaillent sur Excel, ils préparent les barèmes et puis il faut dire oui ou non. Encore une fois, je me suis demandé qu'est-ce que je fais, je ne vais pas rester toute ma vie à Oviedo. Je me suis dit, je prends le poste, ça m'intéresse !* [1300]

Au fur et à mesure des différents entretiens, il découvre les conditions réelles d'expatriation proposées par Fin-Amor. Chaque nouvelle information le surprend. Il se souvient tout d'abord du billet d'avion :

> *« Ils m'ont dit :* ” Vous allez avoir un billet d'avion par an “ *J'ai dit* : ” Ça, c'est très peu !“ *Il m'a répondu* : ” Ça, c'est comme ça ! “ » [1301]

Puis viennent les conditions de logement :

> *« Je savais qu'ils allaient me payer une agence pour trouver un appartement, qu'ils allaient me donner une aide pour payer l'appartement. Je lui ai dit :“* Mais vous savez que les prix sont chers à Paris ”, *et il m'a dit : “* Ne vous inquiétez pas, avec l'aide, vous allez pouvoir vous trouver un joli appartement ”. *Tu parles ! Une aide avec laquelle je peux me trouver un trou de souris. Enfin, bon ! »* [1302]

La réalité quant aux conditions de logement temporaire ne lui procure que déconvenues et « désenchantement » :

> *« Il continue en me disant : “*On va vous loger pendant un mois dans une résidence, dans un quartier hyper sympa, très animé ”. *J'étais à la place Clichy ! Ça je n'ai pas apprécié du tout, ça en plus je l'ai dit !* [...] *Dans un endroit vraiment, vraiment animé, je ne me sentais pas seul à la nuit, lorsque je rentrais chez moi... Avec toutes ces filles… »* [1303]

Les aides relatives aux factures de téléphones ne correspondent pas à ce qui était annoncé :

> *« Lors du dernier entretien, il m'avait dit :* “On va vous payer la moitié de vos factures téléphoniques ”. *Ce qui n'était pas vrai, car il y avait un plafonnement à 500 francs, je l'ai appris en arrivant ici. Et il m'a dit que ces conditions étaient standards et qu'elles étaient les mêmes que celles de mon collègue à côté »* [1304].

[1300] E 23, pp. 12-13.
[1301] *Ibid.* p. 13.
[1302] *Ibid.*
[1303] *Ibid.*

La façon dont on lui transmet les informations, lors des entretiens lui pose également problème. Il poursuit :

> *« Toutes ces informations étaient sous forme de blabla, blabla… Aucun document écrit et lui il m'avait fait une feuille en écrivant comme vous devant moi. Ça c'est pas normal ! »* [1305]

E 23 était au courant que généralement les futurs expatriés peuvent avoir droit à un voyage de découverte du futur lieu de travail, afin de permettre une meilleure réflexion et une prise de décision rationnelle. Son voyage fut d'un autre ordre :

> *« Je suis venu une fois avant mon expatriation, pas pour me faire découvrir, pas le voyage de découverte, mais parce qu'il y avait un congé de maternité, une personne enceinte au développement international et il fallait que quelqu'un s'occupe de son poste. Ça faisait trois mois que personne ne s'occupait de ses dossiers. Moi, je devais commencer à travailler à Paris qu'en septembre. Il a fallu d'urgence que je vienne à Malakoff en mars. Et ils voulaient même que je vienne quinze jours en avril. Ils se sont même bagarrés avec la direction de l'usine d'Oviedo. Ici, ils disaient :"* Esteban, il faut que tu viennes immédiatement ! " *Alors le directeur de l'usine d'Oviedo dit :* " Non, pas question ! Tu dois terminer ici avant ! Tu ne pars pas ! " »[1306]

À ce moment de l'entretien, E 23 change d'attitude et devient beaucoup plus agité et nerveux, son débit s'accélère. Il est manifestement ému :

> *« C'était horrible pour moi ! Et je suis venu ici, bien évidemment pas au marketing, mais là où ils avaient besoin de quelqu'un, c'est-à-dire au développement international ! Alors ça a été terriblement dur pour moi ! Quand je suis arrivé ici, je n'ai pas eu un vrai accueil, ils ont pris les dossiers comme ça devant moi, et pouf ! Débrouille-toi ! »* [1307]

Il se remémore la phase initiale d'arrivée, les premières semaines de travail :

> *« Je n'ai pas eu de phase d'intégration, du temps pour connaître la division. Il fallait se mettre les mains dans la farine immédiatement. J'ai fait du mieux que j'ai pu, mais j'ai beaucoup, beaucoup, beaucoup souffert ! Les choses venaient des diverses filiales, divers pays... Je ne savais pas ce que c'était. Je ne savais pas où trouver les choses... Mon patron direct était tout le temps en voyage, la personne qui faisait la même chose que moi était absente. Il était en formation au C.E.F.I.*[1308]*. Je me suis retrouvé très, très, très seul ! »* [1309]

Les relations avec les collègues ne sont pas aussi favorables que ce qu'il espérait :

> *« Il y avait une secrétaire, une assistante qui veut vraiment arriver plus loin, qui me disait* " Ouais, ici, ce n'est pas la maternelle "*. Ici, j'ai*

[1304] E 23, p. 13.
[1305] *Ibid.*
[1306] *Ibid.*, p. 14.
[1307] *Ibid.*
[1308] Centre de formation inter-entreprises : financé principalement par Fin-Amor, il est situé en région parisienne.
[1309] E 23, p. 14.

> *reçu des trucs... Plusieurs fois, je suis rentré chez moi en colère, à la limite… !* [...] *J'ai beaucoup souffert, beaucoup, beaucoup souffert. Je me trouvais complètement... seul... sans aucun appui... On exigeait... des choses de moi...* [la parole s'interrompt, E 23 détourne la tête puis reprend] *Mais je ne savais pas par où...* [les larmes viennent aux yeux de l'interlocuteur, puis il reprend]. *Je ne suis pas con... Peut-être je suis trop bon, trop sympa, je devrais envoyer les gens balader... C'était... horriblement dur pour moi... »* [1310]

À l'extérieur de l'entreprise, les conditions ne lui paraissent pas plus propices à une bonne intégration. La recherche du logement lui paraît particulièrement éprouvante :

> *« Je sortais tous les jours à huit heures du soir, alors, pour trouver un appartement avec les horaires en France, vous pouvez vous imaginer... J'appelais dans cette agence, je ne trouvais rien, Fin-Amor ne m'a pas aidé. Après, j'ai su que pour certains expatriés, comme ils ne trouvaient pas, ils mettaient une personne pour les accompagner. Moi, j'allais à l'agence, ils me donnaient une liste de noms et ils me disaient : "* Allez-y ! *". Maintenant aux Carrières internationales, ils ont beaucoup amélioré les choses. Les conseillers, ils vous aident vraiment »* [1311].

Face aux agences, nous l'avons vu, les formalités de location sont sources de tracas pour les expatriés (impossibilité de présenter des fiches de paye françaises sur plusieurs mois). Relativement à la garantie, E 23 constate que les engagements ne sont pas tenus par Fin-Amor :

> *« Mais, par exemple, pour le logement, ils m'avaient dit que Fin-Amor allait signer le contrat, ce qui fait que je ne devais pas présenter toutes ces argumentations horribles pour les étrangers :* " Qui est votre caution ? Qui sont les cautions ? " *Cela devait être un avantage, mais, pour trouver l'appartement, on m'a simplement donné une liste, ils ne se mouillent pas trop. Tu as une adresse et tu y vas tout seul. Ils m'ont recommandé l'endroit où je pouvais habiter et c'est tout... »* [1312]

Aux yeux de l'expatrié, alors qu'il travaille à plein temps, la recherche d'appartement et l'installation définitive ont duré particulièrement longtemps :

> *« C'était dur de trouver l'appartement. Avec le déplacement d'avril, j'ai mis trois mois pour trouver un appartement. J'étais pendant un mois à l'hôtel payé par Oviedo, puis après c'est Paris qui a payé l'hôtel pendant encore un mois. J'étais dans l'appartement seulement au 1er juillet. »* [1313]

Que conclure du cas d'E 23 ? Tout d'abord, il est patent que chez Fin-Amor tous les cadres expatriés ne sont pas traités à la même enseigne. L'ancienneté, la situation antérieure jouent considérablement dans le pouvoir de négociation et

---

[1310] E 23, p. 14.
[1311] *Ibid.* p. 15.
[1312] *Ibid*.
[1313] *Ibid.*

dans les conditions d'attribution des « avantages » liés au statut d'expatrié. La publication des termes de la politique de mobilité n'assure pas l'attribution uniforme des aides. Les engagements pris par oral, lors des entretiens de « négociation », peuvent différer des conditions réelles une fois sur le terrain des opérations. Lorsqu'il s'agit de jeunes cadres, nouvellement intégrés dans l'organisation, les contrats d'expatriation peuvent se faire *à minima.* Sans que l'ensemble des aides soit attribué (en quantité et en qualité). Nous pouvons en déduire –car d'autres cas nous le confirment (E 30, E 34…)– que l'organisation souhaite pouvoir proposer des contrats d'expatriation à de jeunes cadres, notamment sur le territoire européen. Ceci pour deux raisons principales : d'une part pour pouvoir confirmer leur statut de « futurs hauts potentiels » en leur faisant vivre une expérience enrichissante (qu'ils n'auraient vécu que beaucoup plus tard dans l'ancien système), et d'autre part, sans que les frais et les coûts induits généralement par la « grande expatriation » ne soient nécessaires pour leurs contrats.

Ces contrats permettent au cadre de conforter sa représentation initiale qui est que l'expatriation est non seulement un passage obligé pour un cadre valeureux, conforme à l'imaginaire managérial de l'entreprise (norme sociale en vogue chez Fin-Amor), mais également que celle-ci constitue un accélérateur de carrière significatif. Néanmoins, la confrontation à la réalité des terrains opérationnels à l'étranger, aux conditions d'aides et à leurs limites, malmène leurs représentations « enchantées » de l'expatriation dans un grand groupe multinational. C'est pourquoi nous nous permettons d'affirmer que ces nouveaux jeunes cadres expatriés constituent les premières vagues de « second class expatriates », expatriés de seconde classe, pour reprendre une métaphore du voyage ferroviaire ou maritime. Certes, elle permet d'acquérir de l'expérience et d'être confirmé comme futur haut potentiel, à moindre coût pour l'entreprise, mais dans des conditions relativement plus « spartiates » pour ces jeunes expatriés.

Enfin, comme l'annonçait le concepteur de la nouvelle politique de mobilité, d'universelle dans ses intentions initiales et dans sa publication, elle le devient beaucoup moins dans ses applications et permet, selon la répartition des forces de négociation en présence, de relatives adaptations.

Après avoir présenté la poussée harmonisatrice que constitue la nouvelle politique de mobilité internationale, puis les résistances au sein de l'organisation et enfin l'émergence d'une nouvelle catégorie d'expatriés, il est nécessaire désormais d'examiner une conséquence issue des ces trois phénomènes, à savoir la demande de règles plus explicites par les expatriés et futurs expatriés, ce qui à notre sens constitue une poussée harmonisatrice par le bas.

d) La demande de règles : poussées harmonisatrices par le bas

Nous allons tenter de comprendre un phénomène, à notre connaissance rarement traité dans la littérature (à l'exception notable de CROZIER[1314]), qui nous a permis de constater que la demande de règles émanait, en matière de politique internationale, non pas de la hiérarchie, mais bien des subordonnés, c'est-à-dire des expatriés eux-mêmes, lors de la négociation de leur future affectation, et/ou lors des premiers mois d'expatriation.

Nous remarquons tout d'abord que cette « nouvelle tendance » est le fait d'expatriés répondant à trois critères. Ces expatriés sont, premièrement, plutôt en début ou milieu de carrière. Puis, ils sont d'origine nationale non française. Enfin, ils ont généralement une expérience professionnelle significative dans une société autre que Fin-Amor et de préférence gérée selon les principes managériaux nord américains (Coca Cola, Pepsi Cola, I.B.M., General Motors ont été cités).

Comment se manifestent ces demandes de règles ? Elles se sont exprimées clairement au cours des entretiens, lorsque nous abordions, d'une part, la description de la façon dont l'organisation informait le futur expatrié de l'éventualité de son affectation à l'étranger, et d'autre part lorsque l'expatrié en poste évoquait à notre demande les premiers temps d'expatriation dans le pays d'affectation.

Pour la première circonstance (lors des négociations relatives à la nouvelle affectation), nous rappelons que l'organisation informe de façon soudaine et

[1314] CROZIER, *ibid*. Comme nous l'avons déjà signalé *in* III, A, § 2 : L'expatriation accélérateur de l'hybridation de l'organisation.

inattendue le cadre[1315] : il peut s'agir d'un coup de téléphone impromptu provenant d'un supérieur hiérarchique (parfois inconnu), de quelques mots « lâchés » dans un taxi lors d'une visite en clientèle, en compagnie d'un responsable, ou bien à l'issue d'une réunion au siège, entre deux portes… avec le futur patron d'affaire.
Généralement, ces quelques phrases divulguées par l'organisation ont pour objectif de tester la réaction du futur expatrié et aussi de fixer la date d'un deuxième entretien plus formel[1316] avec un D.R.H. en charge de la future affectation. Au cours de ce dernier entretien, nous avons vu que peu de documents sont fournis au futur expatrié et que peu d'informations définitives (niveau de salaire, définition de poste, de mission, des conditions de l'affectation) sont transmises au cadre[1317]. Ainsi, celui-ci ne dispose que de peu d'éléments pour se faire une opinion et pour prendre une décision.
Les entretiens qui suivent (celui avec le conseiller expatriation, par exemple) fixent la liste des conditions liées à l'expatriation. Ils ont souvent lieu une fois que le cadre est désigné et qu'il s'est décidé à accepter la proposition. Pourtant, on pourrait penser que la liste des « avantages » peut jouer un rôle déterminant dans la décision individuelle et définitive de s'expatrier.

Pour la deuxième circonstance (au cours des premiers mois d'expatriation), l'expatrié réclame avec une certaine véhémence des règles « claires » concernant les conditions d'expatriation, après avoir fait l'expérience des premiers mois dans sa nouvelle affectation.
Nous y décelons, à nouveau, trois cas de figure qui ne sont ni exhaustifs, ni exclusifs les un des autres.
Il s'agit tout d'abord de la mesure effective, par l'expatrié, des conséquences de certaines prestations allouées par Fin-Amor (prise en charge partielle des factures de téléphone, des déplacements privés, attribution ou non d'une voiture de fonction).
Deuxième cas de figure, il s'agit de la confrontation des représentations initiales de l'expatrié aux réalités de la vie pratique dans le pays d'affectation (il s'agit du niveau d'aide effective pour la recherche d'un logement, d'un travail pour le conjoint, d'une école pour les enfants, ou bien de la comparaison entre le montant

---

[1315] Il s'agit du point de vue du cadre. *Cf.* II,B, § 1, c, 1 : L'annonce de la proposition : fulgurance et surprise.
[1316] *Cf.* II, B, § 1, d, 1 : La négociation, des entretiens successifs.
[1317] *Cf.* II,B, § 1, d, 1, a et b : L'absence de documents écrits ; Le niveau d'information pour se décider.

du salaire effectif versé chaque mois et le pouvoir d'achat local réel qui en découle).
Enfin, le troisième critère est celui de l'incompréhension (même après plusieurs mois) de certains mécanismes de calcul opérés en partie sous la responsabilité de Fin-Amor. Il s'agit par exemple des règles de prélèvements pour les couvertures sociales, de calcul de points de retraite, de calcul d'impôts sur le revenu dans le pays d'affectation, ou enfin de calcul des différents intéressements liés à son activité à « l'étranger ».

En quels termes se manifeste la demande de règles ? Pour le premier cas de figure (lors de la négociation préalable à l'affectation), de façon quasi majoritaire, les futurs expatriés souhaitent avoir un document rédigé qui précise exactement les conditions. Il peut s'agir par exemple du pourcentage effectif de remboursement de la facture de téléphone privé par l'organisation, de la définition de ce que l'on entend par déplacement privé ou professionnel, du type de voiture de fonction auquel l'expatrié aura droit. Les expatriés « constatent » une différence entre les engagements pris lors des négociations et la situation réelle. De plus, ces expatriés demandent que soient énoncées, de façon détaillée, les conditions d'accès à ses avantages. Il s'agit donc d'un besoin d'explicitation des règles d'attribution qui, à leur sens, permettrait de justifier les différences de traitement apparent.
Les expatriés reconnaissent qu'il puisse s'agir de mauvaise compréhension de leur part ou d'un oubli, mais concrètement, de ces divergences apparaît le besoin d'un document, d'un écrit remis au cours des négociations. Il ne s'agit pas forcément d'un engagement définitif de la part de l'organisation, mais d'une référence stable sur laquelle peut porter la négociation.

Pour le deuxième cas de figure, la demande de règle s'incarne dans un souhait d'obtenir un descriptif ample des aides apportées par l'organisation : que signifie par exemple, d'avoir recours à une agence pour trouver un logement ou une école pour les enfants ? Que peut-on en attendre ? Quel est le nombre de requêtes et de propositions possibles ? De même, il s'agit de fournir, toujours par écrit, des exemples de conversion du salaire du pays source en salaire du pays cible et surtout en terme de gain, de maintien ou de perte de pouvoir d'achat.

Pour le troisième cas de figure, il s'agit à nouveau d'un apport d'explications, non pas orales et rapidement traitées lors des entretiens « package expatriation », mais écrites, portant sur les modes de calcul des prélèvements sociaux, des impôts et des intéressements, qui même après un an d'expatriation ne sont toujours pas compris par l'expatrié et/ou son conjoint. A plusieurs reprises, le besoin de simulation de situation future, de scénario chiffré fut exprimé par les expatriés en mal de données fiables.

Si l'on analyse ces demandes, qui nous ont souvent été formulées en fin d'entretien, hors enregistrement, on constate un fort besoin de contrôler l'incertitude engendrée par le futur ou le nouveau statut. Ne disposant que d'un « discours » en provenance d'un hiérarchique de l'organisation, généralement en situation de pression (négociation de l'avenir de l'expatrié), souvent dans une langue étrangère (l'expatrié costaricain négociant avec un R.H. français, en anglais, langue étrangère aux deux protagonistes, par exemple), l'expatrié ressent une inquiétude. Il a peur de ne pas comprendre réellement la proposition, les conditions qui lui sont offertes. Il se voit contraint de donner une réponse très rapidement en se fondant sur des informations fugaces dont il ne maîtrise pas les tenants et les aboutissants. Il craint de ne pas mesurer l'ensemble des enjeux et des conséquences de son acceptation. Il doit « faire confiance » à l'organisation, à sa bienveillance, alors que son avenir professionnel et privé (celui de sa mission, de son couple, de ses enfants) à court terme est en question. L'expatrié, plongé dans un état de turbulence de ses repères habituels, demande une production de règles et conditions stables, explicites et détaillées de la part de l'organisation pour pouvoir se décider et évaluer sa propre situation, avant son départ et au cours des premiers mois d'expatriation.

Il est nécessaire à présent de confronter nos constatations à la littérature dans le domaine. REYNAUD[1318], faisant la synthèse des connaissances sur le sujet, rappelle que les régulations à l'intérieur des organisations résultent de deux forces antagonistes. Tout d'abord la régulation de contrôle, à laquelle s'oppose la régulation autonome. La première qui génère la règle « *officielle, explicite, écrite* [soit] *l'ensemble des règles qui sont affichées dans une organisation* »[1319] provient

[1318] REYNAUD J.D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie,* XXIX, 1988, pp. 5-18.
[1319] *Ibid.*, p. 6.

généralement « *de la direction, qui descendent du sommet vers la base* »[1320]. La seconde qui génère la règle « *officieuse, non reconnue, en partie clandestine* [soit] *l'ensemble des règles qui n'apparaissent qu'à l'observation soigneuse des pratiques et après entretien avec les intéressés* »[1321] provient généralement des « *groupes d'exécutants eux-mêmes* »[1322]. REYNAUD poursuit en rapportant la désignation, désormais classique, d'*« organisation* " formal " [et] *organisation* " informal " »[1323]. Pour la première, la logique du type de règles est essentiellement économique, dans un souci d'efficacité et de standardisation pour le bénéfice de l'organisation. Pour la seconde, le terme dédié est celui de « *logique de sentiment* »[1324] ou sociale qui est conçue comme un ensemble d'états affectifs, mais avant tout comme une logique et, dans le langage de REYNAUD, comme une régulation. Les exemples cités mentionnent « *le droit au travail* [...], *l'équité,* [...], *l'ancienneté »*[1325]. Il précise cependant que la logique de coût et d'efficacité n'est pas détenue exclusivement par la direction, car les exécutants peuvent également être à son origine. Il insiste néanmoins sur le fait que la responsabilité de l'organisation formelle repose sur la direction.

Pour le cas qui nous intéresse, on assiste, certes à une production de normes : la « politique de mobilité internationale », qui a pour but de rationaliser l'offre « d'aide » à l'expatriation de la part du groupe. Les avantages sont réputés soumis à une nécessité favorisant le succès de la « mission », tout en conservant une raison économique de maîtrise des coûts. Cependant, ce souci de contrôle de la part de la direction se voit relayé, voire complété, par une demande de règles supplémentaires en ampleur, en précision et en application (remise de documents écrits décrivant précisément le contexte, les conditions d'obtention, les différents scénarii circonstanciés et minutieux)[1326] de la part des futurs expatriés et expatriés récents.

Ces exigences supplémentaires des subordonnés visent, comme régulation de contrôle, à construire des moyens de maîtriser l'aléa, l'incertitude, et d'assurer la mission d'expatriation dans des conditions économiques favorables, tout comme

---

[1320] *Ibid.*
[1321] *Ibid.*
[1322] *Ibid.*
[1323] Fondée sur les études de MAYO. à la Western Electric dont ROETHLISBERGER et DICKSON ont fait le compte rendu classique (*in* ROETHLISBERGER F.J., DICKSON V., *Management and the worker,* Harvard University Press, Cambridge, 1939).
[1324] REYNAUD J.D., 1998, *op. cit.,* p. 7.
[1325] *Ibid.*

le font les règles en provenance de la direction. Le principe de « *maîtrise de la situation* »[1327], attribué aux règles de contrôle, est ici également manifeste, mais concerne des salariés dont le statut et la situation vont considérablement changer du fait de la proposition d'expatriation et du fait qu'ils ne disposent, de la part de l'organisation, que de très peu d'informations tangibles. Dans cette situation d'incertitudes avancées, les subordonnés réclament un plus grand niveau de régulation de contrôle. Ils cherchent ainsi à restreindre les zones de liberté et d'autonomie que pourrait s'octroyer la hiérarchie en matière d'attribution d'avantages liés à l'expatriation par une absence de définition précise des conditions. Dans cette circonstance, les expatriés sont à la recherche de « stabilité » au sens d'EVERAERE[1328], permettant la condition nécessaire de la flexibilité[1329]. Ceci peut paraître paradoxal, mais l'auteur affirme qu'« *un système qui se veut adaptatif dans un contexte complexe inhérent à la flexibilité qualitative doit déterminer et promouvoir des repères stables* »[1330]. En l'occurrence, connaître précisément selon quelles règles va se dérouler la future expatriation, procure une stabilité qui satisfait *« des besoins psychologiques* »[1331]. Face aux turbulences de l'environnement (nouveau pays, nouvelle mission, nouveaux enjeux), l'individu développe des formes d'anxiété qu'il cherche à compenser en manifestant le besoin de se situer dans des repères stables. En l'occurrence, la production de règles précises concourt à procurer un cadre stable pour se construire et se projeter dans la nouvelle situation, exigeante en terme de flexibilité.

Dans ces relations de pouvoir spécifiques (selon la formulation de CROZIER et FRIEDBERG[1332]), la régulation autonome de la part, cette fois-ci, de la hiérarchie ne peut pas être qualifiée simplement d'officieuse ou informelle, « *en ce sens qu'elle serait spontanée ou l'expression simple des convictions communes d'un groupe* »[1333]. Elle est la construction, avec ce que *« cela comporte de contrainte et d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales* »[1334]. En effet, nous avons vu que les engagements formels -par écrit- de la part de la direction étaient perçus

---

[1326] *Cf. supra.*
[1327] REYNAUD J.D., 1998, *op. cit.* p. 9.
[1328] EVERAERE C., *Management de la flexibilité,* Economica, Paris, 1997, p. 106.
[1329] Définie comme « *une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* », *in* EVERAERE C., 1997, *op. cit.,* p. 6.
[1330] *Ibid.* p. 106.
[1331] *Ibid*. p. 112.
[1332] CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *op. cit*.
[1333] REYNAUD J.D., 1998, *op. cit.* p. 10.
[1334] LIU M., 1981, *op. cit.* pp. 205-221.

par la hiérarchie « *comme une menace éventuelle. Par la socialisation, cette norme est rapidement diffusée et intégrée par tous ceux qui travaillent chez Fin-Amor* »[1335]. A l'instar de la démarche de Reynaud, nous avons ramené l'analyse classique du formel et de l'informel à celle des relations de pouvoir. De même, ces types de régulation de contrôle de la part des salariés et ceux à visée d'autonomie de la part de la hiérarchie sont également rationnels. Les acteurs y poursuivent, de manière « cohérente », des fins conformes à leurs préférences. De plus, la régulation d'autonomie de la part de la hiérarchie peut être qualifiée de rationalité d'efficacité, c'est-à-dire vouée à servir des fins qui sont celles de l'organisation elle-même (ne pas s'engager sur l'attribution définitive d'un montant d'aide à l'expatriation peut permettre de faire des économies en proposant *in fine* une allocation d'emménagement à l'étranger plus faible, par exemple).

Nous venons d'exposer l'émergence de la demande de régulation de contrôle de la part des expatriés (besoin de cadre de référence stable alors que la situation réclame une grande flexibilité) et nous avons constaté que ces nouvelles exigences, ayant parfois force de « revendication », s'opposent à celles, en cours dans l'organisation, de régulation autonome de la part de la hiérarchie. Cette dernière préfère ainsi se « réfugier » derrière un flou informationnel.
La particularité de cette situation est que les sources de régulation, qu'elles soient de contrôle ou de régulation autonome, sont chez Fin-Amor inversées. Ce fait contraste avec ce que nous avons pu trouver dans la littérature à ce sujet.
Comme conclut REYNAUD[1336], *« ce qui est donc en cause dans la rencontre des deux types de régulation, ce ne sont pas seulement des enjeux de chacun, ce sont bien les règles du jeu* ». En l'occurrence, ici, ces nouvelles règles du jeu en élaboration subissent également une poussée harmonisatrice par le bas.

Nous venons de procéder à l'analyse des résultats de notre enquête à l'échelle micro-sociale pour les points relatifs à l'organisation de la mobilité internationale. Nous abordons désormais la deuxième partie d'analyse de nos résultats à une échelle plus restreinte, micro-individuelle, qui concerne le point de vue de l'expatrié lui-même.

[1335] *Cf.* III, A, § 2, b,1 : « Chez Fin-Amor, tout est par oral ! », p. 385.
[1336] REYNAUD J.D., 1998, *op. cit.* p. 11

B. EXPATRIATION ET TRAJECTOIRE INDIVIDUELLE : DE PUISSANCE A IMPOTENCE SOCIALE TEMPORAIRE

Nous avons repéré et décrit[1337] les différentes expériences vécues par un expatrié de Fin-Amor lors d'une affectation à l'étranger. Notre travail a porté sur plusieurs phases décrites par le modèle de la « courbe en U », dite « *d'acculturation* »[1338], rapporté par BLACK et MENDENHALL[1339]. À présent, nous nous concentrerons plus particulièrement sur les situations qui surviennent lors de la première phase d'expatriation, c'est-à-dire celles se situant entre l'annonce de la décision finale d'affectation et les premiers mois de vie dans le pays cible (de trois à huit mois) précédant la période d'adaptation positive.[1340] Nous y constaterons la quasi-absence de la phase « *d'euphorie* » et la prédominance de celle de « *choc culturel* », dès l'arrivée dans le pays.

« De la qualification managériale à disqualification sociale »

Nous nous attacherons tout d'abord à révéler des mouvements contradictoires auxquels les salariés de Fin-Amor sont soumis au début de leur expatriation. En effet, chaque expatrié suit un mouvement de « *qualification professionnelle* » **(§ 1)**, alors qu'il fera l'expérience concomitante de l'effondrement soudain de son capital social **(§ 2)** qui entraînera une « *impotence sociale temporaire* »[1341]. La conséquence de ce paradoxal effet de ciseaux sera le développement chez l'expatrié d'une « *disqualification sociale* »[1342] partielle **(§ 3)**. Constatant l'inversion du lieu de socialisation et nous fondant sur la critique du modèle de la « courbe en U » en mobilisant la taxinomie de CERDIN[1343] sur les champs d'adaptation, nous suggèrerons de différencier la courbe d'acculturation en proposant plusieurs courbes par domaine d'adaptation individuelle. Enfin, nous exposerons les palliatifs de la disqualification sociale observés dans notre population **(§ 4)**.

[1337] *Cf.* II, B : l'expatriation du point de vue de l'expatrié
[1338] « Acculturation » au sens de l'anthropologie nord-américaine. Nous lui préférons le terme de « socialisation », que nous réservons à la description de phénomènes observables à l'échelle micro-sociale.
[1339] BLACK J. S., MENDENHALL M., 1991, *op. cit.,* pp. 225-247
[1340] Phase de maîtrise (*mastery*).
[1341] Locution que nous forgeons et que nous définirons.
[1342] Au sens de PAUGAM, *in* PAUGAM S., 2002, *op. cit*.
[1343] CERDIN J.L., 2002, *op. cit*.

§ 1. Représentation positive et mouvement de qualification professionnelle

Lorsque l'on écoute les expatriés de Fin-Amor, on se doit de faire le constat de la distance entre l'anticipation positive de l'expatriation et les difficultés vécues ou ressenties lors de l'installation dans le pays d'accueil. En effet, lors de la période précédant l'offre de mobilité internationale, la représentation de l'expatriation est extrêmement positive. Elle est véhiculée, nous l'avons vu, par une « xénophilie institutionnelle » de l'organisation qui se manifeste à toutes les étapes de la vie du salarié (recrutement, intégration, formation, pleine activité). Elle est l'aboutissement d'une reconnaissance professionnelle et le passage obligé vers une « *carrière de qualité* ».

Lorsque le cadre se voit offrir un poste à l'étranger, il accepte l'offre en la considérant comme un nouveau défi professionnel, une promotion salariale et/ou hiérarchique. E 24 motive sa décision :

> *« Ok, je bouge, mon salaire augmente, moi, j'ai de nouvelles opportunités qui s'ouvrent clairement »*[1344].

Les expatriés de Fin-Amor ont vécu, ainsi que nous en avons rendu compte, une sélection complexe (socialisation, repérage des hauts potentiels, entretiens de développement, cooptation, désignation, information...). La nouvelle affectation est comprise par l'individu et l'organisation comme faisant partie d'un processus de développement de carrière. D'une part, l'expatriation est perçue comme une promotion et d'autre part, elle l'est dans les faits. Tous les nouveaux postes se traduisent par des responsabilités accrues, un niveau hiérarchique supérieur, des compétences élargies, auxquels sont associés un statut (titres) et un salaire plus élevés que ceux de la situation antérieure. La politique de mobilité internationale attribue au salarié expatrié des avantages de soutien matériel non négligeables de la part de l'organisation (même si cette dernière n'est pas d'accord avec le terme d'« avantage »). Nous en concluons donc qu'au regard de la trajectoire individuelle, le salarié, en étant nommé à l'étranger, s'inscrit dans une dynamique de qualification professionnelle qui se traduit par une augmentation de ses pouvoirs d'action, que ce soit sur le périmètre professionnel (nombre de personnes sous son autorité, montant des budgets à gérer, réduction de la distance entre le sommet stratégique et sa propre position dans la ligne

[1344] E 24, p. 18.

hiérarchique) ou dans sa sphère privée (pouvoir d'achat accru lié au nouveau salaire et conditions d'expatriation).

Cependant, ce mouvement ascendant, gratifiant pour le salarié va s'opposer, par un effet de ciseaux, à une évolution sociale contraire.

a) La confrontation à la réalité

En revanche, lorsqu'il est immergé dans la réalité, la période de l'installation du nouvel expatrié dans le nouveau pays concentrera un ensemble d'activités qui s'avèrent très déstabilisantes pour celui-ci. E 24 se souvient :

> *« Il fallait ici, en fait, complètement organiser notre vie à partir de zéro. Il y avait toutes les questions bêtes comme trouver un appartement, trouver une voiture maintenant. Ok, comment on fait pour la voiture ?* [...] *Donc, au moment où j'étais déjà à Paris, on devait s'arranger pour louer notre appartement, pour vendre notre voiture, acheter une voiture ici. Donc, carrément, on a tout commencé à zéro. Carrément, on a rasé tout… Mais, bon, il fallait vraiment tout organiser. C'était un peu difficile au début, surtout que ma femme n'était pas là. Moi, les week-ends, je n'étais pas ici. Et, pendant la semaine je travaillais, bien évidemment »* [1345].

Dans cette citation, on constate que l'expatrié compare son installation en France comme un redémarrage dans la vie, comme s'il s'agissait d'un exil forcé. Il emploie les termes de «*commencer à zéro* ». Il va même jusqu'à affirmer une rupture définitive avec sa situation antérieure, il parle de « *tout raser* ». Ces termes éloquents sont révélateurs d'un trouble marquant. La terminologie employée démontre que l'effort de relativisation d'analyse de la situation n'est pas opérant. Rappelons que ces personnes ont un contrat de travail stable, un salaire en rapport avec leurs fonctions ; ils appartiennent aux catégories sociales dites aisées, celles des cadres supérieurs. Ils bénéficient de couvertures sociales enviées par les salariés d'autres secteurs d'activité. L'organisation à laquelle ils appartiennent leur apporte attention et soutien (politique de mobilité internationale).

Pourtant, ce salarié d'un grand groupe international utilise les termes que l'on aurait aisément attribués à un exilé non volontaire. Ainsi, dans ses représentations, il passe du statut objectif d'expatrié à celui vécu et subjectif de « *déraciné* ».

[1345] E 24, p. 22.

Face à l'obligation de gérer les affaires courantes et de mener de front sa nouvelle vie professionnelle, l'expatrié va développer des sentiments graduels qui évolueront du désarroi vers l'exaspération. E 24 témoigne :

> *« Ça commençait à être difficile aussi, trois mois. En fait, je cherchais l'appart' que pendant les week-ends. Ma femme commençait à s'impatienter* [...]*, même si ma belle-mère l'aidait. On voulait être ensemble* [...]. *Même par l'intermédiaire de société d'immobilier, j'ai commencé très vite à me rendre compte, très vite que ça va pas aller tout seul. Je n'aurai pas le temps de tout faire, de tout éplucher. Surtout que je voyageais aussi. Je me suis déplacé à l'étranger. Je n'arrivais pas à trouver quelque chose de bien. C'était surtout les moments de colère où je n'arrivais pas à trouver l'appartement, où je commençais à me poser des questions* [...] *»*[1346].

Lors des trois premiers mois, on assiste à une montée en puissance des émotions qui renseigne sur un revirement des représentations. D'initialement positives, elles se transformeront radicalement vers une remise en question du choix professionnel. Contrairement à ce qu'affirme SEGAL[1347] (« *les contacts interculturels interpersonnels soulèvent moins de difficultés que les contacts interculturels professionnels* »), on remarque que le travail en lui-même n'est pas dénoncé. Ainsi, sous la pression des engagements qu'il s'est lui-même fixés (trouver un appartement afin de réunir à nouveau la cellule familiale), l'incapacité à obtenir ce qu'il souhaite dans la sphère privée, le conduiront à la colère tournée vers l'environnement dans lequel il doit évoluer.

b) Période d'euphorie ou de souffrances ?

Généralement admis dans la littérature, les premiers mois d'expatriation sont considérés, selon la terminologie, soit comme une « *période d'euphorie* »[1348] par analogie métaphorique à la « fièvre des voyages », soit comme une « *lune de miel* »[1349], période « *d'enchantement* »[1350] de l'expatrié dans son nouvel environnement. Nos premières descriptions nous ont permis de constater généralement un brusque décalage entre les représentations et le vécu, qui révélerait plus de souffrance que de bien-être. Ceci nous amène à analyser plus en détail la phase première d'expatriation.

[1346] E 24, p. 23.
[1347] SEGAL J.-P., « Les pièges du management interculturel : une aventure franco-québécoise de l'entreprise », *Gérer et comprendre,* décembre 1990, pp. 47-58.
[1348] KEALEY D. J., 1990, *op. cit*.
[1349] BLACK J. S., MENDENHALL M., 1991, *op. cit.,* pp. 225-247.
[1350] JOLY A., 1989, *op. cit.,* p. 475.

c) Un cas « idéal typique »

Pour ce faire, nous avons sélectionné un cas édifiant issu de l'entretien avec l'expatrié E 18. Nous avons délibérément décidé de retranscrire une partie de l'entretien. Ce bref extrait que nous proposons est choisi pour le caractère exemplaire des analyses qu'il suggère. E 18 y aborde, dans un même temps, de nombreux sujets : l'arrivée sur le lieu de travail, les relations avec les personnes qui l'accueillent, les interactions avec l'environnement social, matériel… La fragmentation et la répartition de ce paragraphe suivant les axes d'analyse (comme nous l'avons fait jusqu'à présent) ne permettaient pas de restituer le moment de tension vécu par l'expatrié lors de ses premiers mois d'impatriation en France.

Cet extrait illustre le passage d'une situation de puissance sociale dans le pays d'origine à une impotence sociale dans le pays cible, où tout est source de difficultés, de malaise et de souffrance :

> « [Son arrivée en France] *C'était horrible, horrible, c'est l'expérience la plus pénible que j'ai eu dans ma vie. Je suis désolé, mais c'est vrai. Chaque jour, je savais à quelle heure partait le prochain avion direct vers Santiago. Et puis, très souvent, j'étais prêt à partir pour l'aéroport pour prendre un ticket et partir,... C'est l'expérience la pire que j'ai vécue. Mais je ne sais pas si c'est un cas personnel ou si je dois imputer la faute à l'entreprise... Je veux juste dire que c'était horrible. Quelle affreuse expérience !*
> *C'est difficile d'arriver dans un pays, et de ne pas... Je dois admettre que la Direction des carrières internationales m'avait dit ce que je devais faire. Mais ils ne réalisent pas que c'est vous-même qui devez le faire ! Et ce n'est pas évident, même si j'avais la liste de ce que je devais faire : j'étais dans un pays nouveau, avec une langue nouvelle, j'avais laissé ma vie derrière, mes affaires personnelles étaient au milieu de l'Atlantique. Je n'avais qu'une seule valise, dans un appartement avec des meubles loués, avec des serviettes de toilette louées. Je n'avais pas de voiture, alors que j'avais toujours conduit ma voiture pour aller au travail toute ma vie, et voilà, de façon soudaine, il a fallu que je fasse la* " chose parisienne ", *de prendre le métro, sous la pluie. Je ne savais pas comment m'habiller. Je n'avais pas les habits adéquats pour m'habiller de la façon dont on doit être habillé à Paris, parce qu'on ne pense pas à tout.*
> *Je suis arrivé dans mon bureau, rien n'était prêt. Mon bureau a été arrangé, décoré, il y a seulement deux semaines. Avant cela, rien... J'étais prêt... en décembre j'étais prêt à prendre l'avion du retour.*
> *À partir de janvier, les choses ont commencé à changer. En février, voilà, je suis là, et j'ai décoré mon bureau il y a deux semaines. Et cela fait presque un an que je suis assis dans ce bureau. Voilà, je ne savais pas comment il fallait s'organiser pour ouvrir un compte bancaire, je ne savais pas comment obtenir le téléphone.*
> *La Direction des carrières internationales vous dit que vous devez le faire, mais c'est vous qui devez le faire, vous devez vous assurer que c'est fait. Oui, c'est vrai, je peux appeler la personne qui m'a aidé à trouver l'appartement pour qu'elle m'obtienne le téléphone. Mais vous devez déjà gérer votre propre travail, essayer toujours de comprendre votre coach, ses attentes. Vous n'y comprenez d'ailleurs rien lorsque vous arrivez pour la première fois.* [...]

Tout cela a été donc nouveau ! Je ne savais, je ne savais pas, et enfin j'ai eu une voiture. J'ai dû conduire, j'ai dû lire le code de la route, ce qui veut dire que tout, tout dans votre vie est nouveau ! Et je pense que la Direction des carrières internationales a les meilleures intentions, mais dans mon cas, je n'ai pas emmené de femme, pour s'occuper de tout, je devais donc essayer de travailler, de trouver un appartement, m'assurer que j'avais un téléphone, m'assurer que j'avais le câble, m'assurer que j'aille acheter une télévision... C'était, c'était trop ! It was too much ! J'ai survécu, parce que je suis un " survivor ", *mais je ne sais pas combien de personnes vivent ça, je ne sais pas... C'est difficile ! Peut-être, je pensais avoir un esprit ouvert, je pensais être vraiment international, etc.*
C'est une chose que de vivre dans un pays et de voyager beaucoup, mais c'est autre chose que de déménager dans un autre pays. Car je savais, personnellement dans ma tête que je ne retournerai pas à Santiago. Car il n'y a pas plus de travail pour moi là-bas. Car j'ai été le Directeur des Ressources Humaines là-bas, maintenant je suis le directeur des Ressources Humaines pour vingt-cinq pays, rien de comparable avec le job à Santiago.
Si je veux encore progresser dans une position hiérarchique supérieure, si je veux monter d'un cran sur l'échelle du groupe, il n'y a pas plus de travail pour moi au Chili. Voilà j'ai quitté mon pays, j'ai laissé mes amis, j'ai laissé ma famille, j'ai laissé tout le monde. C'était un choc, c'était un choc, c'était très difficile. » [1351]

Ce long extrait d'entretien, ce « mot pour mot » est, à notre sens, précieux car il rassemble, dans un bloc homogène, les thématiques que nous avons repérées dans notre population et qui nous ont amené à réfléchir plus particulièrement sur la première période d'expatriation. Le cas d'E 18 est un modèle qui regroupe l'ensemble de difficultés recensées lors des huit premiers mois d'affectation. L'extrait cité était la réponse à une question qui intervient au milieu de l'entretien, après que la retenue initiale de l'interviewé du début de l'échange a pu s'estomper. L'enquêteur demande alors à l'expatrié de raconter les circonstances de son arrivée dans le pays d'affectation.

(1) Les objets du désarroi

Nous observerons tout d'abord les objets du désarroi qu'E 18 évoque en abordant 23 thèmes que nous classerons selon leurs trois relations matérielles au monde. Il s'agit de repérer les éléments de stabilité, puis de branchement et enfin ceux qui lui permettent d'assurer sa mobilité physique.

[1351] E 18, pp. 22-23.

Comme nous l'avons déjà indiqué, Fin-Amor fournit une aide logistique à tout expatrié qui arrive dans le pays d'affectation. Dans le cas d'E 18, nous remarquerons qu'il dispose très rapidement d'un appartement et d'un bureau. Ces éléments remplissent les éléments de stabilité en étant des territoires de souveraineté, sur lesquels l'individu peut à la fois trouver refuge et décider d'agir suivant sa propre volonté. Mais E 18 sera incapable d'attribuer le statut « d'intimité » aux éléments de son environnement proche. Du fait de son déménagement en cours, ses effets personnels ne sont pas disponibles (« *Mes affaires personnelles étaient au milieu de l'Atlantique* [...] .»). Son logement est un lieu étranger, choisi par des étrangers où tout lui est étranger (« *Je n'avais qu'une seule valise, dans un appartement avec des meubles loués, avec des serviettes de toilette louées* [...] ».). Il stigmatise des objets de la vie courante comme des serviettes « *d'appartement hôtel* », qui dans sa représentation lui confirment qu'il n'est à aucun moment chez lui.

Avant d'être utiles, pratiques ou inadéquats, beaux ou laids, ces objets sont les miroirs de son « *exil* », il n'est pas « *dans ses meubles ».* Il n'utilise pas son propre linge de maison, ces ustensiles de la domesticité deviennent hostiles au lieu de rendre service. Ils n'ont pas acquis le statut de « *prothèses* »[1352], prolongement de son propre corps pour le servir et assurer sa « *conservation* » dans les gestes quotidiens et « *sa médiation de l'être au monde* »[1353]. Ils sont jugés négativement et source de désagrément. Il ne s'agit pas ici d'incompréhension d'un mode d'emploi, d'impossibilité de manipulation du fait de la non connaissance d'un mode de fonctionnement[1354], mais bien du rejet d'objets, qui, en poursuivant la métaphore médicale, seraient considérés comme des greffons repoussés par l'organisme. Ces objets sont non seulement étrangers mais aussi incomplets (« *une seule valise* » [...]) ; E 18 ne dispose pas de l'entière capacité d'action du fait de l'absence de certains éléments, qui sont considérés comme essentiels.

Lorsqu'il s'agit de sa tenue, E 18 constate sa propre régression (« *Je ne savais pas comment m'habiller* [...] »). Comme un enfant qui attend l'avis de sa mère

---

[1352] TISSERON S., « De l'inconscient aux objets »*, Les cahiers de médiologie,* n° 6, Gallimard-ad.rem, 1998, p. 235.

[1353] WARNIER J.P., *Construire la culture matérielle. L'homme qui pensait avec les doigts,* Sciences sociales et sociétés, PUF, Paris, 1999, p. 26.

[1354] Que l'on aurait pu constater face à un appareil électroménager dont les manettes seraient inconnues.

pour décider des vêtements du jour, il est surpris par le climat et admet qu'il n'a pas les « *habits adéquats, parce qu'on ne pense pas à tout* [...] ».

Dans le deuxième « *aspect de la logistique de la vie quotidienne* »[1355], nous constaterons le même type de rapports au contexte professionnel intime. Son lieu de travail qui est un bureau de 18 m^2 à son usage exclusif,[1356] situé au siège de Fin-Amor sera également source de désagréments. Alors qu'il s'attendait à disposer d'un outil de travail en état de marche, il constatera qu'il n'en est rien (*« Je suis arrivé dans mon bureau, rien n'était prêt »).* Il ne disposera d'un téléphone et d'un ordinateur qu'après plusieurs jours. Il est surpris de ne pas avoir à choisir son mobilier. Il insistera particulièrement sur la décoration de son bureau. Amateur de peinture contemporaine, ses tableaux ramenés du Chili resteront stockés au sol pendant un an derrière son fauteuil *(« Mon bureau a été arrangé, décoré, il y a seulement deux semaines »).* Ainsi son bureau, deuxième environnement propre, qui a pour rôle de représenter la stabilité, ne sera ni investi, ni incorporé au sens de WARNIER[1357] lorsque ce dernier examine le rapport à la « *culture matérielle* ». Ces constats nous permettent de déduire que dans cette première période toute interaction d'E 18 avec son environnement proche devient difficile. Son environnement de stabilité, sa sphère intime sont problématiques, car ils sont perçus comme inexistants.

Aussi, alors que le modèle de BLACK et MENDENHALL présente une courbe en U comportant une phase de « *lune de miel* » lors des premières semaines d'expatriation, E 18 ne vivra aucune période « *d'euphorie* ». Pour les éléments qui concernent sa sphère intime, on constate qu'il bascule immédiatement dans la phase seconde qui est celle du « *choc culturel* ».

(b) *Les difficultés à se « brancher »*

Si l'on poursuit l'examen des éléments appartenant à la culture matérielle, on constatera de nouvelles difficultés. E 18 reconnaît que la Direction des carrières internationales lui a indiqué l'ensemble des mesures qu'il devait prendre, notamment en matière de branchements. Il est donc averti sur les organismes, les lieux, les interlocuteurs et même les coûts et délais qu'il rencontrera pour être connecté au monde. Que ce soit pour s'abonner au téléphone, au câble (accès

---

[1355] WARNIER J.P., 1999, *op. cit.,* p. 163.

[1356] Nous avons constaté qu'au siège social de Fin-Amor des cadres partageaient parfois leurs bureaux.

[1357] WARNIER J.P., 1999, *op. cit.*, p. 164.

aux chaînes de télévision internationales), acheter un poste de télévision, ouvrir un compte bancaire, il considère ces tâches comme insurmontables (« *c'était trop* »*).* Il utilise d'ailleurs une deuxième langue pour dire la même chose (« *it was too much* »*).* Il se sent submergé par ces tâches qui sont hors de la sphère professionnelle et qu'il ne reconnaît pas de son ressort. Il considère que l'on aurait dû les faire à sa place en affirmant : « *Je n'ai pas emmené de femme, pour s'occuper de tout* ». Il pense déjà effectuer des efforts importants pour assumer sa mission pour Fin-Amor, pour ne pas avoir à *« assurer* » pour tout ce qui concerne les branchements privés.

(c) Mobilité : une autonomie mis à mal

Dernier élément participant de la culture matérielle, sa capacité à se déplacer représente également des sources d'épreuves douloureuses. Lors de sa vie professionnelle antérieure, E 18 a toujours utilisé l'automobile comme moyen de transport. Arrivé à Paris, il se considère « *contraint* » d'utiliser les transports en public (« *il a fallu que je fasse* la " chose parisienne ", *de prendre le métro* ») car il n'a pas de voiture personnelle. Et lorsque « *enfin* », il possède une voiture, il doit relire le code de la route. Même les éléments climatiques sont stigmatisés alors qu'il a déjà vécu en zone tempérée (notamment à New York).

Après un premier examen des objets du désarroi, nous nous attacherons à en relever les paroles.

(2) Les paroles du désarroi

Une première lecture de cette citation permet de constater un niveau de langue et une terminologie soutenue révélant de nombreuses émotions (*« c'était horrible* »*,* « *c'était l'expérience la plus pénible* »*,* « *c'était trop* »*,* « *l'expérience la pire* »). Les superlatifs qualifiant des opinions très tranchées abondent.

Les thèmes abordés et les ruptures discursives sont nombreux. L'expatrié veut dire beaucoup. Les idées, les exemples auxquels il se réfère foisonnent (dans le deuxième paragraphe, par exemple). Il tentera d'abord d'expliquer son désarroi (« *c'est difficile d'arriver dans un pays* ») ; il fait alors référence à l'entreprise qui l'avait prévenu de cette difficulté. Il justifie son apparente « *faiblesse* » en exprimant la distance entre l'anticipation d'une situation et le fait de la vivre. Puis il enchaînera rapidement sur une liste de témoignages factuels n'ayant pas de liens

circonstanciés, mais qui selon sa perception sont à l'origine de son trouble. Il citera dans la même phrase : les problèmes linguistiques, la rupture avec sa vie antérieure, l'indisponibilité de ses affaires personnelles bloquées dans le transport, l'obligation d'utiliser des effets réputés intimes comme « *des serviettes de toilette* » de location, l'obligation de prendre les transports publics et d'affronter le métro qu'il qualifie de « *chose parisienne* », le climat pluvieux et ses habits inadéquats.

Il ne s'agit pas d'un discours structuré et posé. Lorsqu'il tente d'analyser les causes et les raisons de ce qu'il a vécu, l'affect reprend rapidement le dessus. Des exemples « *douloureux* », à ses yeux, lui viennent brusquement à l'esprit sans notion de classement, de hiérarchisation et de distanciation. Il entame sujet après sujet, sans les approfondir, quitte à se répéter.

Il faut alors tenir compte non seulement du discours, mais également des conditions de sa production.

Nous avons constaté que sa respiration s'est faite plus rapide et bruyante, ses paroles étaient hachées, son rythme d'élocution s'est accéléré, son attitude générale révélait une agitation soudaine (mains, petits gestes rapides, balancement du corps) qui contrastait avec le calme posé et professionnel du début d'entretien qu'il arborait lorsque les questions initiales portaient sur la description de son métier.

Nous ne sommes pas légitime pour en conclure une dimension pathologique ; on pourrait cependant apparenter cette abondance de références et ce discours saccadé à une logorrhée que l'on rencontre dans certains états d'excitation psychique. Ce flot de paroles, incoercible et rapide, perçu tout d'abord comme désordonné par l'enquêteur, peut être considéré comme un marqueur de la réalité des difficultés qu'il a éprouvé. Puis, il révèle un moment de souffrance difficilement partageable. E 18 semblait parler pour la première fois de cette épreuve (« *J'ai survécu* [...] » précise-t-il). Plus généralement, comme ERHENBERG[1358] l'a expliqué, on constate une tension entre l'obligation sociale de « *réussir* » cette nouvelle expérience professionnelle *(« Car je savais, personnellement dans ma tête que je ne retournerai pas à Santiago. Car il n'y a pas plus de travail pour moi là-bas* »), la nécessité de se conformer au modèle « *compétitif et performant* » d'un cadre expatrié *(« Si je veux encore progresser dans une position hiérarchique*

[1358] EHRENBERG A., *«* Nervosité dans la civilisation du culte de la performance à l'effondrement psychique *»*, *in* MICHAUD Y. (dir), *« L'individu dans la société d'aujourd'hui »,* coll. Université de tous les savoirs 8, Odile Jacob, Paris, 2002, pp. 83-97.

supérieure, si je veux monter d'un cran sur l'échelle du groupe ») et le vécu douloureux des premiers huit mois de l'expatriation qu'E 18 associe à une faiblesse personnelle (« *J'ai survécu, parce que je suis un* " survivor "[1359], *mais je ne sais pas combien de personnes vivent ça, je ne sais pas... C'est difficile !* »).

En fin de citation, il entame une remise en cause personnelle (« *Peut-être, je pensais avoir un esprit ouvert, je pensais être vraiment international.* »), qu'il réfute rapidement en se justifiant *(*« *C'est une chose que de vivre dans un pays et de voyager beaucoup, mais c'est autre chose que de déménager dans un autre pays.* »). En se référant à la notion de « territoires circulatoires internationaux » de TARRIUS[1360], E 18, qui se qualifie de « *vraiment international* », a confondu les compétences déambulatoires acquises lors de ses voyages professionnels et touristiques antérieurs (la familiarité qu'il pouvait éprouver dans les aéroports, les taxis, les filiales, les hôtels, les restaurants internationaux) avec les exigences d'une installation et d'une vie quotidienne dans un pays étranger. Ainsi, les futurs expatriés éprouvent le sentiment qu'ils sont adaptables car ils ont fait l'expérience de l'étranger au sein de ces lieux interchangeables d'un pays à l'autre. Ils ont appartenu un temps à la « *caste des professionnels circulants internationaux* »[1361], pendant lequel ils ont acquis un « savoir circuler »[1362], c'est-à-dire une aisance personnelle et un savoir-faire liés aux techniques de déplacement[1363], que nous opposerons au « savoir résider ». En revanche, les expatriés[1364] seront confrontés à une toute autre réalité de l'altérité lorsqu'ils devront résider dans le pays d'expatriation. S'il y a bien un relatif continuum du cadre spatial pour hommes d'affaires, il existe une discontinuité franche des lieux de vie pour expatriés. WAGNER[1365] rappelle qu'il existe, bien sûr, un espace de mobilité propre aux classes « supérieures », des « *espaces réservés, des juridictions d'exception* » qui lèvent les obstacles à la mobilité dans lesquels les ruptures « *sont grandement euphémisées* ». Elle fait référence aux pertes de repères spatiaux, symboliques ou affectifs, liées au changement de pays. Mais elle souligne également que ces lieux de sociabilité[1366] sont implantés dans un petit nombre de grandes villes

---

[1359] Survivant (traduction libre du rédacteur).
[1360] TARRIUS A., *Les fourmis d'Europe, migrants riches, migrants pauvres et nouvelles villes internationales,* coll. « Logiques sociales », L'Harmattan, 1992, p. 144.
[1361] *Ibid.*
[1362] *Ibid.* p. 132.
[1363] *Ibid.* p. 142.
[1364] « *Les délocalisés temporaires* » suivant la terminologie de TARRIUS.
[1365] WAGNER A. C., 1998, op. cit., p. 44.
[1366] Hôtel internationaux, établissements diplomatiques, écoles et lycées internationaux, associations, clubs sportifs, nationaux, de loisirs…

internationales et que tous les cadres expatriés ne font pas les mêmes usages de ces infrastructures.

Du point de vue de la forme de l'entretien et des opinions émises, on peut conclure que le fait d'avoir évoqué cette période a fait ressurgir sur un plan émotionnel les difficultés vécues dans son passé proche. Contrairement à d'autres expatriés, E 18 n'a manifesté dans son discours ou dans son attitude aucun trait d'humour ou position relativiste (distance) par rapport à ce qu'il a vécu.

Pour un lecteur externe, les superlatifs employés (« *Expérience la pire* [...] », « *C'était trop* [...] » *;* « *J'ai survécu* [...] » *;* « *Je suis un* " survivor " ») peuvent paraître hors de mesure. Son analyse de la situation nous apparaît dramatique et exagérée. Le contraste entre ses appréciations et la situation est d'autant plus fort lorsque l'on met en perspective la trajectoire de cette personne. C'est un cadre supérieur chilien, ayant étudié dans son pays d'origine et aux États-Unis. Il n'est pas professionnellement novice : outre une expérience professionnelle antérieure de quatre ans aux États-Unis, il a été recruté chez Fin-Amor trois années auparavant et a démontré son professionnalisme. Aujourd'hui en charge d'une vingtaine de pays, il dispose d'un salaire en rapport avec sa fonction. Il a voyagé et voyage à l'étranger pour le compte de la société, et également par plaisir personnel. C'est pourquoi la notion de « *survie* » paraît disproportionnée et excessive. On réserverait volontiers cette locution à des situations d'exil ou d'immigration en situation précaire ou violente. E 18 a cependant assuré son contrat, sa perception de ses conditions de vie, s'est améliorée récemment. Il pense être entré dans une phase de « normalisation » (« *À partir de janvier, les choses ont commencé à changer. En février, voilà je suis là, et j'ai décoré mon bureau* ». Dans les faits, il a enfin « *investi les lieux* », il s'est approprié son environnement direct.

L'examen des trois critères matériels de son environnement (la stabilité, les branchements et la mobilité) ainsi que des opinions formulées sur la première phase d'expatriation d'E 18 (les paroles du désarroi) nous amènent à en déduire, deux niveaux de confusion.

Tout d'abord, une confusion liée aux représentations erronées des compétences provenant des techniques de déplacements maîtrisées par les professionnels circulant dans les territoires circulatoires internationaux et celles nécessaires à une expatriation de longue durée (« savoir résider »). Le deuxième niveau de confusion provient conformément à la proposition d'EHRENBERG, du fait que

l'expatrié soit dans une dynamique caractérisée par des normes de « *dépassement de soi, sur le modèle de l'aventure entrepreneuriale* »[1367]. Alors que la représentation initiale de lui-même se confondait aux idéaux de l'action individuelle dans un environnement de compétition extrême (« *Je suis un* " *survivor* " »*)* et au processus d'ascenseur professionnel et social (« *Si je veux progresser dans une position hiérarchique supérieure, si je veux monter d'un cran sur l'échelle du groupe* »), il fait de lui-même son modèle conformément aux situations « *d'auto totemisation* » décrites par LEVI-STRAUSS[1368]. Il se voyait entrepreneur (« *Je suis le directeur des Ressources humaines pour vingt-cinq pays, rien de comparable avec le job à Santiago* »), aventurier, héros de l'extrême (« *Je pensais être vraiment international* », « *je suis un* " survivor " », « *Je ne sais pas combien de personnes vivent ça* »).
Ces deux types de confusions imbriquées expliqueraient le niveau de désarroi atteint par cet expatrié après son expérience de début d'expatriation.

L'examen des objets et des paroles du désarroi décelés dans notre cas idéal typique nous amène à le rapprocher de celui de syndrome de nostalgie décrit chez les expatriés par ROBERT-DEMONTROND[1369].

(3) Émergence du syndrome de « nostalgie »

Dans son article portant sur la psychopathologie de l'expatriation ROBERT-DEMONTROND définit le « syndrome de nostalgie » de la manière suivante : *« La nostalgie* [...] *est un état de dépérissement, occasionnée par la tristesse que cause l'éloignement des lieux* [...] *Voilà les deux termes du rapport : d'une part la tristesse c'est-à-dire, la perturbation psychique, de l'autre, le dépérissement, c'est-à-dire l'offense organique*» [1370].
Le concept de nostalgie a, tout d'abord, été objet d'étude de la psychologie. Puis HOLBROOK et SCHINDLER s'en emparent dans le domaine du marketing pour des travaux visant à étudier la nostalgie comme l'un des déterminants du comportement du consommateur[1371]. ROBERT-DEMONTROND[1372] le mobilise

---

[1367] EHRENBERG A., 2002,op. cit., p. 84.
[1368] « *Tout se passe comme si chaque individu avait sa propre personnalité pour totem* » : LEVI-STRAUSS C., *La pensée sauvage,* Paris, Plon, 1960.
[1369] ROBERT-DEMONTROND P., 2000, *op. cit.*
[1370] *Ibid.*, p . 6.
[1371] HOLBROOK M.B., SCHINDLER R.M., " Nostalgic bonding : exploring the role of nostalgia in the consumption experience ", *Journal of Consumer Behaviour*, December 2003.

pour expliquer les états de souffrance à la fois physiologiques et psychologiques ressentis lors de situations d'expatriation.

Le syndrome nostalgique, conséquence de la remémoration d'un lieu ou d'un passé idéalisé, se manifeste par un état d'extrême insatisfaction vis-à-vis du présent. « *Au contraire des autres affects, catégorisables d'emblée en états positifs* ou *négatifs* », note l'auteur, « *la nostalgie est un affect ambigu, profondément ambivalent, simultanément et systématiquement positif et négatif* ». S'appuyant sur les travaux de RUMKE[1373], ROBERT-DEMONTROND établit une distinction entre deux types de nostalgie *« la* " *vraie* " *nostalgie, saine* […] *et la* " *pseudo-nostalgie* "*, malsaine, essentiellement pathologique* […] ». En effet, le souvenir d'une époque considérée heureuse produit un sentiment agréable, consécutif à l'évocation des moments heureux, qu'on souhaiterait du moins prolonger. Mais, en même temps, apparaît un sentiment de tristesse, résultant de leur perte et de l'impossibilité de les revivre. Ainsi la personne passe par des phases d'euphorie, lorsqu'elle évoque ce passé idéalisé, suivies de périodes de morosité.

Nous considérons que par son discours, son attitude et ses comportements, E 18 semble subir le « syndrome nostalgique » négatif dénommée « P-Nostalgie »[1374]. En effet, E 18 connaît l'heure du prochain avion en partance. Il est prêt à partir pour l'aéroport. Il insiste sur le fait qu'il a quitté son pays, ses amis, sa famille, qu'il a « *laissé tout le monde* ». Il a « *laissé* [sa] *vie derrière* ». Il n'a pas en France, de femme pour « *s'occuper de tout* ».

L'exemple fourni par E 18 constitue un écho fidèle à la description des, « *caractéristiques affectives de la nostalgie »* selon ROBERT-DEMONTROND : « *l'une* [...] *considère l'affect nostalgique comme un état fondamentalement doux-amer simultanément et systématiquement positif et négatif.* [...] *Les épisodes de vie évoqués dans l'affect nostalgique reposent sur une mémoire sélective, qui tend à les idéaliser en* " bon vieux temps "*. La dimension négative paraît s'enraciner* [...] *dans la conscience douloureuse de l'impossibilité, relative ou non, des les revivre* »[1375].

Poursuivons la validation du « syndrome de nostalgie » sur l'examen d'une autre situation.

[1372] ROBERT-DEMONTROND P., 2000, *op. cit.*
[1373] ROMKE H.C., " Homesickness ", *Ned. Tijdsch Geneesk*, 1940, 84, 3658-3665, *in* ROBERT-DEMONTROND P., 2000, *op. cit.,* p. 7.
[1374] Nostalgie pathologique.
[1375] ROBERT-DEMONTROND P., 2000, *op. cit.,* p . 6.

Deuxième cas : E 40, Chiara

Afin d'illustrer plus avant le syndrome de nostalgie constaté chez les expatriés rencontrés, nous prendrons le cas d'E 40, jeune expatriée italienne à Paris qui a d'abord travaillé pendant un an et demi dans une filiale de production à Milan, après avoir vécu de multiples expériences et séjours à l'étranger (Trajectoire c)[1376].

> *« Quand je suis arrivée ici, il n'y avait pas de jeunes, je me suis sentie seule, seule, seule ! Déprimée, déprimée, déprimée, le week-end j'étais seule, une fois, en plus, je suis allée au cinéma, un monsieur m'a touché la jambe, j'ai pleuré toute la nuit... J'étais sur le point de prendre mes valises et de rentrer chez moi ! C'était horrible, je me sentais vraiment toute seule. Je ne rencontrais pas de jeunes, les gens étaient tous âgés. »*[1377]

Tout d'abord la solitude est rattachée au fait d'être expatriée. Non seulement l'occurrence d'une mauvaise expérience dans un cinéma est imputée également à la solitude, mais le fait de ne pouvoir se confier ou se libérer par la parole renforce le sentiment de solitude et souligne l'incapacité à prendre des mesures face à de tels événements (solliciter l'aide extérieure, déposer une plainte…) ou à relativiser. Les nouveaux rapports au travail sont immédiatement évalués à l'aune du confort social que lui prodiguait dans un passé récent son précédent emploi dans son pays d'origine :

> *« En plus, en Italie, les rapports au travail sont très différents. Par exemple, en fin de journée, les collègues, et cela peut être un collègue de sexe opposé, et personne ne va penser de choses bizarres :* " Allez, on va prendre une bière ! ". *C'est simple, on ne va pas rester, prendre le dîner... On parle un petit peu, c'est plus accueillant. Et ici en France, c'est beaucoup plus froid, j'ai beaucoup souffert. »*[1378]

Elle cherche à retrouver, sans succès, les anciens collègues de son université qu'elle avait l'habitude de retrouver à l'international lors de ses déplacements antérieurs :

> *« Et à Paris, je n'ai aucun collègue de l'institut du commerce extérieur milanais. Pas à Paris. A Londres, à New York oui, mais à Paris à cette époque il n'y avait personne. Pour moi, c'était horrible les deux premiers mois »*[1379].

[1376] *Cf.* II, B, § 1, a, 1, c : Expériences familiales, académique et professionnelle à l'étranger.
[1377] E 40, pp. 15-16.
[1378] *Ibid.*
[1379] *Ibid.*

Par la suite, elle trouvera enfin soutien et réconfort auprès d'une collègue arrivée après elle. Celle-ci est certes française, mais elle a fait la même école de commerce qu'elle et s'est, en plus, mariée à un italien :

> *« Après, oui, il y avait quelqu'un qui est arrivé un mois après moi. Il y a eu cette fille qui est arrivée au service du développement et elle, personnellement, elle m'a aidée énormément. C'était une fille qui a bossé en Italie pendant cinq ans Elle a fait la même école que moi. Elle est mariée à un Italien, elle bosse maintenant avec moi et elle est super. Avec son mari, ils m'ont accueillie, ils m'ont dit* " Viens avec nous... "*Elle est française, mais elle est mariée à un Italien »* [1380].

Sa nouvelle collègue est donc une ancienne connaissance et elle est également liée à un compatriote. Ces deux qualités sont pour E 38 synonymes de vertus. Il s'agit d'un double lien avec le pays natal apaisant sa nostalgie négative et stimulant sa nostalgie positive. L'exposé et l'analyse du cas de Chiara nous permettent donc de confirmer l'utilité du concept de « *syndrome de nostalgie* » lié à l'expatriation.

§ 2. Effondrement soudain du capital social

Après une analyse à une frange inférieure de l'échelle micro individuelle (psycho-sociologique), nous reprenons l'examen du cas E 18 à niveau supérieur de la même échelle en utilisant la notion de capital social, il s'agit, comme les échelles le permettent, de la même réalité, mais avec un angle d'attaque différent, à l'aide d'une focale plus large.

La mobilisation de la notion de capital social –qui est, selon BOURDIEU, « *ce que le langage ordinaire appelle les* " relations " » [1381]– va permettre d'éclairer l'exemple de l'expatrié E 18 ainsi que les difficultés qu'il a vécues. Ce concept permet d'expliquer comment dans le pays d'origine, le futur expatrié a accumulé un ensemble de réseaux et de connections potentiels entre son environnement et lui-même. La résultante en est un capital social acquis, en partie transmis et reproduit. Pour ce faire, ce capital social a fait l'objet d'une conversion. BOURDIEU décrit celle-ci comme « *une forme particulière de travail social, qui suppose une dépense d'argent, de temps et une compétence spécifique,* [...] *un* " travail " *du capital économique en capital social* » [1382].

[1380] *Ibid.*
[1381] BOURDIEU P., *Questions de sociologie,* Éditions de Minuit, Paris, 1980, p. 55.
[1382] *Ibid.*

Lors de l'affectation à l'étranger, en période initiale d'expatriation, l'ensemble des réseaux sociaux noués au sein du pays source devient inopérant. Traduit en terme de capital social, on constate alors une chute brusque de celui-ci. Cette disparition subite inhiberait toute possibilité de la part de l'expatrié de mobiliser, à nouveau et dans l'instant, un réseau social. Pour être à nouveau « utile » et opérationnel, l'acteur aurait à réinvestir et à « *user également d'autres formes de capital* »[1383] afin d'acquérir et de cumuler un nouveau capital social.

Nous constaterons tout d'abord l'inconvertibilité du capital économique en nouveau capital social lors du début de l'expatriation **(a)**, puis nous verrons que cette inconvertibilité est due, dans le nouveau contexte d'action, à un capital symbolique inopérant **(b)**. Enfin, nous introduirons le concept d' « impotence sociale temporaire » comme conséquence sociale de la non convertibilité des capitaux **(c)**.

a) Inconvertibilité du capital économique en nouveau capital social

Lorsque BOURDIEU parle de l'accumulation du capital social, il se réfère à un seul et même contexte culturel national. Il le décrit alors en terme de reproduction. En revanche, à l'expatriation, le contexte culturel est différent. Il s'agit bien d'investir, *ex nihilo,* dans un nouvel environnement, par définition peu connu, ce qui nécessite « *un apprentissage et une dépense de temps et d'énergie* »[1384] supplémentaire. Par l'utilisation de temps et/ou d'argent, il s'agit donc de transformer du capital économique en capital social. En d'autres termes, le premier serait à consommer dans le but d'acquérir le second.

À titre d'exemple, nous faisons référence à certaines politiques de mobilité mise en place par des multinationales qui, dans leur « package d'expatriation », proposent à leurs cadres d'acquitter pour leur compte la cotisation[1385] à des clubs ou des associations locales (clubs de golf, associations sportives ou culturelles). Ainsi la possibilité de s'offrir ce type de services constitue-t-elle un exemple de coût de conversion d'un capital économique dans le but d'acquérir un nouveau capital social. Cependant cette transformation ne va pas de soi. Disposer de

---

[1383] BOURDIEU P., 1980, *op. cit.*, p. 56.
[1384] *Ibid.* p. 57.
[1385] Dans le cas de Fin-Amor, la nouvelle politique de mobilité a supprimé cette prise en charge. Elle est désormais du ressort du responsable de chaque filiale qui devra juger de l'opportunité de financer ce genre d'inscription.

capital économique ne peut être effectif qu'à la condition que ce capital soit transmutable également en capital symbolique.

Selon la théorie économique classique, aucun capital ne peut circuler si son usage n'est pas reconnu, légitimé. « *Cette légitimation exige un capital spécifique, le capital symbolique, qui permet de légitimer l'arbitraire des rapports de forces dissymétriques au sein d'un champ*. » [1386]

Par son effet de légitimation, le capital symbolique est la clef de conversion d'un capital économique en capital social. BOURDIEU précise d'ailleurs « *opération fondamentale de l'alchimie sociale, dont le paradigme est l'échange de dons, la transformation d'une espèce quelconque de capital en capital symbolique, possession légitime fondée dans la nature de son possesseur, suppose toujours une forme de travail, une dépense visible* [...] *de temps, d'argent et d'énergie, une redistribution qui est nécessaire pour assurer la reconnaissance de la distribution.* »[1387]

L'acteur serait à nouveau en situation de « fonctionner » lorsque le nouveau capital social acquis se transforme et se transmute, se « *reconvertit* » en « *capital symbolique* », qui lui est directement reconnu des autres acteurs en tant que pouvoir. Ce dernier « *est la plus-value obtenue* » du capital social en capital symbolique. La capacité à agir sur son environnement avec succès, c'est-à-dire selon la volonté de celui qui agit, proviendrait non seulement du fait que l'acteur détient la connaissance du réseau (savoir mobiliser à bon escient tel acteur, telle institution plutôt que tels autres), mais également que l'acteur soit reconnu symboliquement comme « capable », c'est-à-dire détenteur de ce pouvoir. Ainsi le capital social ne serait opérationnel qu'à la condition que le « capital symbolique de pouvoir » soit reconnu à la fois par les acteurs et par l'acteur lui-même.

b) Un capital symbolique inopérant

Comme le dit BOURDIEU, on aborde ici la question du « *taux de change selon lequel on échange une espèce de capital dans une autre* ». Cette question lui posera d'ailleurs problème, comme il l'indique dans *Question de sociologie*, où il précise *: «Je pose sans cesse dans des termes qui ne me satisfont pas complètement moi-même, le problème de la conversion d'une espèce de capital en une autre* [...]. *Comment se définit le taux de change selon lequel on échange*

[1386] DURAND J.P., WEIL R, (dir.), 1999, *op. cit*., p. 274.

une espèce de capital dans une autre ? [...] *L'analyse de ces lois de reconversion n'est pas achevée, loin de là, et s'il y a quelqu'un à qui elle pose problème, c'est bien moi* » [1388].

Ainsi, avec toutes les précautions nécessaires, nous souhaiterions proposer une autre piste de compréhension de « *l'économie des pratiques* »[1389] traitant des relations entre les formes de capital. Nous circonscrirons notre acception de la notion de capital symbolique au niveau micro-sociologique. Celle-ci, intimement liée à ce que l'on nomme culture, serait à nos yeux, non pas un capital[1390] en soit, (représenté par les titres, les honneurs, le prestige qui soulignent les inégalités et les légitiment), mais le « *taux de change* » perçu « *à travers des catégories de perception qui sont le produit d'incorporation, des divisions ou des oppositions inscrites dans la structure de la distribution ou de cette espèce de capital* »[1391]. Plus qu'un capital que l'on peut évaluer, estimer, compter, nous proposons que le capital symbolique soit compris comme l'élément permettant de convertir un capital en un autre, c'est-à-dire comme l'expression d'une variation relative dans le temps ou d'un rapport entre deux grandeurs à un instant donné. Les grandeurs en question seraient, par exemple, le capital social et le capital économique. Le capital économique pourrait se transformer en capital social suivant un barème, un taux de change procuré par le capital symbolique, qui devrait alors être renommé en « *ratio symbolique* » de conversion des capitaux. En situation d'interactions micro-sociales, il constituerait le crédit, la légitimité attribués à un acteur lors d'échange économique, par exemple, lui permettant de manifester un pouvoir d'action sur une situation.

Nous proposons d'illustrer notre point de vue, d'une part avec des exemples tirés de la littérature, et d'autre part à partir des faits repérés lors de notre investigation qui nous ont amené à cette conclusion.

Tout d'abord, WAGNER a également souligné le moment de conversion entre capitaux, mais elle n'avait pas utilisé l'expression « *taux de change* ». Il s'agissait d'un cas de figure positif pour lequel le capital symbolique était préservé lors de l'expatriation au sein de l'élite internationale. Ainsi, dans l'ouvrage de WAGNER, l'expatrié Schneider, P.D.G. allemand marié à une Française de la grande

---

[1387] BOURDIEU P., 1980, b ; *op. cit.,* p. 223.
[1388] BOURDIEU P., 1984, *op. cit.,* pp. 57-58.
[1389] BOURDIEU P., 1992, *op. cit*., p. 94.
[1390] Le capital se comprenant non dans son acception sociologique stricte comme tout bien qui procure des avantages sociaux, mais dans une notion dérivée, en tant que « *valeur disponible* ».
[1391] BOURDIEU P., 1994, *op. cit*., p.117.

bourgeoisie avait le « *sentiment d'avoir bénéficié en France d'une seconde socialisation* [...] *et des profits d'ordre symbolique de son capital familia*l »[1392]. Il se présentait comme « [...] *inclassable, échappant au statut d'étranger et se définissant comme un prototype de l'amitié franco-allemande, image sociale particulièrement utile dans son secteur d'activité »*[1393]*.* La confiance que lui accordaient son entourage et les entreprises de son secteur est la résultante de ce taux de change favorable dans la distribution de son nouveau capital social.

En contrepoint, l'auteur présente également le cas de figure négatif de « *détérioration des capitaux nationaux* » au sujet d'une aristocrate iranienne dont la famille était au pouvoir, qui à la suite d'une émigration ne peut plus bénéficier du capital social et symbolique associé à son nom, la garantie d'honorabilité en France se trouvant « *sans valeur ou d'une valeur très dépréciée* »[1394].

Ainsi, en reprenant la métaphore du « *jeux de dames* »[1395], le nouvel expatrié avancerait sur l'échiquier de son nouvel environnement doté de jetons de couleurs différentes représentant les diverses formes de capital (économique, culturel, social). Imaginons qu'il soit fortement doté en capital économique, il ne pourra acquérir des jetons de capital social qu'à la condition que le capital symbolique soit *a minima* partagé par les autres joueurs de l'échiquier.

Plus que la notion de capital associé au champ symbolique, nous retenons donc celle de « taux de change » agréé par les parties. Nous rappelons ici l'exemple issu de notre étude, de la femme d'expatrié, roumaine, ne pouvant utiliser sans extrêmes difficultés et vérifications de la part des interlocuteurs une carte bleue, certes internationale, mais perçue avant toute chose comme « roumaine ». C'est ici que l'on peut révéler la notion d'interculturalité, qui est matérialisée par le « crédit » qu'apporte la caissière du magasin Auchan de la région parisienne à la « carte de crédit » internationale de notre expatriée roumaine. Cette dernière, bien que disposant d'un capital économique suffisant (son compte est largement approvisionné par un salaire de cadre supérieur), se verra refuser ce moyen de paiement, car elle est perçue comme étrangère, originaire d'un pays « douteux et insolvable ». Le taux de change n'est plus opérant. Elle ne détient aucun capital symbolique lui permettant de transformer son capital économique en capital social. Ou plus exactement, selon notre nouvelle acception, le « *ratio*

[1392] WAGNER A. C., 1998, *op. cit.*, pp. 174-175.
[1393] *Ibid*., pp. 174-175.
[1394] *Ibid.*, p. 197.
[1395] BOURDIEU P., 1984, *op. cit.,* p. 59.

symbolique » est en sa défaveur. BOURDIEU confirme cette position en expliquant dans « *L'économie des pratiques* »[1396] dans la partie conclusive du chapitre portant sur « la reconnaissance » : « *Le capital symbolique suppose l'existence d'agents sociaux constitués, dans leurs modes de pensée, de telle façon qu'ils connaissent et reconnaissent ce qui est leur est proposé, et qu'ils lui accordent croyance* [...] »[1397].

De la reconnaissance à la représentation

À l'instant précis où l'expatriée se voit refuser par manque de confiance son titre de paiement ou bien, dans un autre exemple, lorsque l'expatriée roumaine se voit reprocher par la pharmacienne son origine de « pays sous-développé », il y a là ce que nous dénommons une contraction, une cristallisation, une matérialisation subite entre un niveau du champ macro-social et celui micro-individuel.

À propos de la théorie des champs de BOURDIEU, DURAND a précisé que « *tout champ s'inscrit donc dans une histoire qui elle-même se dépose en lui* »[1398]. Ainsi, ces phénomènes de racisme ordinaire seraient la manifestation du continuum entre les échelles d'observation, habituellement non repérables car ce qui est visible, descriptible au plan macro-social ne l'est pas au niveau micro-individuel. Or, que ce soit pour l'expatriée ou pour son interlocutrice, le pays d'origine, son histoire, la représentation dominante de celui-ci dans le pays d'accueil seront subitement, par processus d'attribution et contraction des échelles, concentré dans l'expatriée en tant qu'individu. Pour comprendre et décrypter la situation à laquelle elle est confrontée, l'expatriée devra alors intégrer cette représentation.

En transposant l'échelle d'observation et en remplaçant le terme « champ » par celui d'acteur, on obtient : « Tout acteur s'inscrit donc dans une histoire qui elle-même se dépose en lui ». Nous illustrons ainsi, au niveau micro-individuel, ce que d'IRIBARNE[1399] nomme le contexte historique d'interprétation.

Nous repérons alors trois cas de figures, caractéristiques des représentations croisées. Soit l'expatriée roumaine analysera la situation en décryptant la réaction de la caissière en mobilisant ce qu'elle conçoit être « *la représentation dominante de l'histoire de son pays* » auprès de la vendeuse française. La Roumaine aura alors une attitude compréhensive et modératrice en relativisant la réponse de la

---

[1396] *Ibid.,* p. 192.
[1397] *Ibid*., p. 192.
[1398] DURAND J.P., WEIL R, 1999, *op. cit*., p. 272.
[1399] IRIBARNE (d') P., HENRY A., SEGAL J-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., 1998, *op. cit*.

caissière. Son explication sera d'attribuer l'opinion de la Française à l'état d'information dont disposaient en général, à l'époque de la chute du régime de Ceausescu, les Français par les médias (rationnement, sous-développement, misère, immigration clandestine, haut niveau de délinquance…). Ainsi E 28 relativise la position de la caissière :

> *« Non mais c'est pas affreux puisque essayez de comprendre aussi, moi je l'ai compris tout de suite ce qui s'est passé. Enfin, il y a dix ans, il y avait plein d'informations sur la Roumanie, les pauvres,… On recevait des colis… Ou bien des aides de la part de la France, très, très importantes. Les gens étaient vraiment… C'était il y a dix ans. Comment voulez-vous que les gens aient d'autres informations ? C'est pas possible, ils sont restés avec tout ce qu'ils ont eu. C'est normal »*[1400].

Soit cet « *incident* » n'aura aucune conséquence majeure sur son comportement. Ou alors, elle recevra la remarque de la caissière toujours en l'attribuant au niveau d'information moyenne des Français sur son pays d'origine, mais elle intégrera cette représentation à son compte personnel et la considèrera comme un obstacle à une relation traditionnelle de confiance entre un acheteur et un vendeur utilisant un moyen de paiement habituellement libératoire. D'une part, elle sera négativement affectée par la remarque et d'autre part, elle appréhendera difficilement le fait d'imposer sa carte bleue comme valable au regard des commerçants. E 28 se souvient :

> *« Et, là elle m'a sorti, voilà, la première phrase que j'ai… C'est gravé dans ma mémoire :* " Ah ! Vous êtes de la Roumanie je croyais que vous manquez de tout ! " *Voilà. Je l'ai avalé. Aujourd'hui ça me fait strictement aucun effet. Mais à l'époque, c'était pas vraiment très rassurant. Non, mais c'est pas affreux ! C'est… enfin... »*[1401]

Son mari sera obligé d'intervenir chaque fois qu'elle souhaitera faire un achat et nous avons vu qu'elle sera enfin « *rassurée* » lorsqu'elle disposera d'une carte bleue d'une banque française.

Il s'agit bien ici d'une inhibition fondée sur une anticipation négative du comportement d'autrui à partir de représentations stéréotypées pernicieuses associées à une histoire macro-sociale qu'elle se réappropriera au niveau micro-individuel (personnellement).

Ce phénomène d'inhibition la mènera à considérer chaque nouvelle relation sociale comme dangereuse et aura pour première conséquence l'impossibilité de transférer un type de capital (culturel, économique) en nouveaux « jetons » de

---

[1400] E 28, p. 31.
[1401] *Ibid.* p. 30.

capital social, éléments indispensables au fonctionnement dans le nouvel environnement.

Nous venons donc de décrire ce que nous appelons le phénomène de disqualification sociale par impossibilité d'investissements en terme de capital social, du fait d'un taux de conversion (le capital symbolique) inopérant. Cette disqualification sociale aura pour première conséquence une « *impotence sociale* » que nous allons détailler à présent.

c) Impotence sociale temporaire pour un nouveau type d'expatriés

Nous désignons par « *impotence sociale* » l'impuissance, le handicap ou l'incapacité d'un individu plongé dans un environnement culturel nouveau à déceler, à communiquer, mobiliser et à agir sur les acteurs du corps social qui interviennent dans la vie quotidienne ou dans la vie professionnelle pour les actions les plus courantes.

Cette impotence peut être « expériencée » (par exemple, l'impossibilité d'obtenir un changement de réservation d'avion auprès d'une agence par une simple demande[1402], impossibilité d'obtenir un carnet de vaccination auprès d'une administration médicale[1403]) et/ou ressentie par l'individu. Elle se traduit alors par une inhibition à affronter les acteurs par crainte d'incompréhension, de ridicule, de danger pour soi ou d'exaspération (par exemple, la femme d'un expatrié qui reste cloîtrée chez elle craignant de prendre les transports en commun ou de ne pas se faire comprendre par un chauffeur de taxi).

Cette impotence sociale est d'autant plus vécue comme un handicap qu'elle survient alors que l'individu était en pleine puissance de ses moyens dans son milieu d'origine (réseaux sociaux, pouvoir financier, statut hiérarchique…) et qu'il se voit dépossédé de ce « *capital social* »[1404] qu'il mobilisait avec succès, sans efforts et sans en avoir conscience.

Ce phénomène est d'autant plus important qu'il se manifeste auprès d'une nouvelle catégorie d'expatriés qui a très peu à voir avec les élites privilégiées que

---

[1402] *Cf.* E 18.
[1403] *Cf.* E 28.
[1404] ACCARDO A., CORCUFF P., *« La sociologie de Bourdieu »*, Le Mascaret, Paris, 1986, pp. 72 73.

mentionnait WAGNER[1405]. Ainsi, à l'inverse des conclusion de son étude sur les « *classes supérieures* » vivant à l'étranger, Fin-Amor est en train de créer une classe intermédiaire d'expatriés qui ne bénéficient pas de réseaux internationaux et de capital international importants. Ces nouveaux expatriés se retrouvent sans grands moyens dans la phase d'accumulation initiale de capital international. Selon nous, la notion même de capital international sera inopérante pour les cadres concernés, hormis dans les lieux réputés de déambulation internationale (aéroports, hôtels, multinationales et leur filiales…). Le modèle aristocratique auquel WAGNER se réfère (cohésion d'une petite élite aristocratique et sa solidarité mécanique quels que soient l'endroit, la culture et le moment) ne peut être mobilisé pour comprendre la culture internationale des cadres de Fin-Amor. En effet, ces derniers ne disposeront pas de la capacité « *d'être chez soi, au sens à la fois matériel, social et symbolique dans plusieurs pays*»[1406] ; ils ne peuvent pas, pour leur grande majorité, bénéficier d'un capital international « *accumulé* » par leurs ascendants ou par eux-mêmes lors de leur trajectoire familiale, académique ou professionnelle. Ils ne forment pas (ou plus) une nouvelle élite de la mondialisation où l'incorporation d'une identité cosmopolite requiert l'adoption de normes de comportement, de codes de sociabilité, d'un style de vie. La plupart des cadres rencontrés ne disposent que d'une partie des caractéristiques qui permettent l'accumulation de ce capital international (antériorités familiales, académiques ou professionnelles). Certes ils proviennent généralement de la bourgeoisie des pays dont ils sont originaires, mais la carrière internationale en entreprise constitue pour eux le moyen le plus efficace de gravir l'échelle sociale. En revanche, nous confirmons l'assertion de WAGNER selon laquelle « *les carrières internationales peuvent constituer un moyen de pallier une réussite* " moyenne " *par rapport aux critères nationaux, en exploitant des ressources relativement rares*[1407] ». Ainsi les carrières internationales permettraient aux salariés de Fin-Amor d'occuper des postes d'envergure, alors que leur formation initiale ne le leur permettrait pas sur le marché national. Ils constitueraient l'avènement d'une nouvelle stratification sociale, plus démocratique, moins dotée en capital que ne le sont les « *nouvelles élites* » à forte sélectivité sociale de

---

[1405] « *La possibilité de vivre en* " ghetto national " *à l'étranger, grâce aux associations de compatriotes, aux écoles, aux églises nationales, est un privilège indéniable des classes supérieures.* », *in* WAGNER A. C., 1998, *op. cit*., p. 169.
[1406] *Ibid.,* p. 212.
[1407] *Ibid.*, p. 145.

WAGNER, mais nettement plus favorisée que ne le sont les émigrés économiques des classes populaires dans les pays développés.

Moins coûteux pour l'entreprise que les premiers, ces nouveaux expatriés, nous l'avons dit[1408], sont le fruit pour partie des mouvements de « *vulgarisation de l'international* » (tels que les programmes d'échanges internationaux éducatifs du type ERASMUS[1409] en Europe). Cependant, ils bénéficient de moins d'expérience, de soutiens, et sont plus soumis au phénomène d'impotence sociale que nous avons décrit. Celle-ci est généralement temporaire : elle correspond à la durée d'adaptation nécessaire à l'individu pour réinvestir dans le nouveau capital social correspondant au nouveau milieu dans lequel il est plongé (repérage des acteurs, des institutions, décodage des règles d'interactions, efficacité du langage…). Il s'agit bien du temps de tâtonnement, de structuration de la « culture internationale » qui n'est pas une culture en soi, mais une période de rapport où les attributs nationaux (ressources éducatives, sociales ou professionnelles) doivent être mobilisés dans un jeu de mise en relation des identités nationales en présence. Lorsque les expatriés sont insuffisamment dotés en capital social, relationnel, culturel, la mise en relation débouche sur une inaptitude à agir positivement sur l'environnement proche : c'est ce que nous dénommons l' « impotence sociale ».

Liée à l'exaspération qui en découle pour l'expatrié, elle représente le marqueur de ce que nous nommons la disqualification sociale partielle.

§ 3. Une disqualification sociale partielle

Nous venons de voir que l'expatrié subissait un « effondrement de son capital social » lors de ses premiers mois dans la nouvelle affectation à l'étranger, et nous en avons expliqué les mécanismes. Poursuivant notre analyse, nous constatons que cet effondrement s'accompagnait d'une disqualification sociale partielle. Afin de le démontrer, nous verrons tout d'abord que l'expatrié subit un effet « ciseaux » entre une courbe de qualification professionnelle montante et celle descendante de la « disqualification sociale » dans son nouveau milieu **(a)**. Puis nous mettrons en évidence l'inversion du lieu de socialisation primaire entre « entreprise » et

---

[1408] *Cf.* III, A, § 2, e : Le « middle class expatriate ».

[1409] Initiés par l'Union européenne, les programmes d'échanges ERASMUS permettent la mobilité d'étudiants et d'enseignants entre universités de divers pays. Les étudiants peuvent suivre une partie

« famille » **(b)**. Enfin, nous suggérerons de concevoir de nouvelles « courbes d'acculturation », par essence distinctes, selon les interactions sociales auxquelles elles se réfèrent **(c)**.

a) Qualification professionnelle, disqualification sociale : un effet ciseaux

L'analyse des situations d'expatriation renvoie systématiquement au discours sur l'altérité qui tente d'expliquer le rapport à la différence, l'hétérophobie et le racisme.[1410] Il rend compte de la « *peur de l'inconnu qui menace l'identité de l'Un, ce qui génère un refus terrifié et agressif de sa part, se solvant par une disqualification de l'Autre* »[1411]. Partant de ce terme de « *disqualification* », nous avons été amené à l'examiner dans sa dimension sociale et nous avons remarqué qu'il a été l'objet de développements en matière de recherche sur la pauvreté. Retenons que, d'après PAUGAM, « *les personnes qui font ce type d'expérience ont le sentiment d'être déclassées, c'est-à-dire d'être dans une situation socialement inférieure à celle qu'elles ont connue antérieurement* [...]. *Elles supposent que tous leurs comportements quotidiens sont interprétés comme des signes d'infériorité de leur statut, voire d'un handicap social* »[1412].

Nous mobilisons en partie ce concept[1413] en l'appliquant à la situation de « *dénuement relationnel* » que vivent de nombreux expatriés, et contrairement à l'affirmation de VINCENT citée plus haut, nous souhaitons démontrer en parallèle de l'« effet de ciseau » annoncé, que l'expatrié en début d'affectation subit davantage sa propre disqualification qu'il ne disqualifie les interlocuteurs membres de la nouvelle société avec laquelle il interagit.

Il est tout d'abord nécessaire de rappeler que les expatriés, lors de leur nouvelle affectation subissent un mouvement de « qualification professionnelle »[1414]. Mais cette nouvelle mission (nouvelle qualification) s'accompagne de nouvelles

---

de leurs études dans les universités partenaires. *Cf.* http://europa.eu.int/comm/education/index_fr.html, 26 septembre 2003.

[1410] VINCENT S., « Le rapport à la différence : hétérophobie et racisme dans les organisations », *in* CHANLAT J.F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées,* ESKA, Presses de l'Université de Laval, Québec, 1989, pp. 379-406.

[1411] CHEVRIER S., *Le management des équipes interculturelles,* coll. Sciences sociales et sociétés, PUF Paris, 2000. p. 143.

[1412] PAUGAM S., 2002, *op. cit*., p. 6.

[1413] *Cf.* I, C, § 2, c : Disqualification sociale.

[1414] Nouveau poste et nouvelle mission avec plus de responsabilité. Progression du statut. Progression du salaire. *Cf.* III, B, § 1 : Représentation positive et mouvement de qualification professionnelle.

contraintes liées à la nomination. Ainsi, on peut penser, comme le suggère EHRENBERG[1415], aux exigences des nouvelles responsabilités, à la nécessité de démontrer sa capacité adaptative aux situations professionnelles, à faire preuve de motivation dans la nouvelle fonction, à montrer sa capacité de présentation de soi.

Tous ces éléments, intimement liés à de nouvelles fonctions, participent de ce qu'EHRENBERG nomme la « *nouvelle liturgie* »[1416] en cours dans les entreprises[1417]. Celle-ci impose au cadre la nécessité d'adopter des normes de dépassement de soi, dans un défi individuel, en tant qu'agent individuel, seul responsable de lui-même. La nouvelle mission managériale présuppose que l'on doit se dépasser en permanence. Le cadre qui se voit confier de nouvelles responsabilités est contraint à l'autonomie. Il doit s'organiser comme un système cybernétique[1418], ce qui revient à « *une instrumentation de soi* »[1419].

Dans le cas d'un nouvel expatrié, on constate que des handicaps (au sens sportif du terme) supplémentaires lui sont ajoutés. Ceux-ci vont se cumuler avec les enjeux professionnels stricts. En effet, le fait d'être plongé dans un environnement culturel nouveau, dans des contextes sociaux inédits et dans lesquels –nous l'avons vu– certains expatriés souffraient d'inhibitions à agir et à affronter le nouveau monde extérieur[1420], va amplifier la prégnance des enjeux professionnels et de la situation sociale. Reprenons l'affirmation d'E 18 que nous avons largement exposée plus haut :

> *"J'ai survécu, parce que je suis un* " survivor ", *mais je ne sais pas combien de personnes vivent ça, je ne sais pas... C'est difficile ! Peut-être, je pensais avoir un esprit ouvert, je pensais être vraiment international »*[1421]

Cette citation nous confirme que, suite à l'expérience de l'altérité dans les conditions que nous avons décrites, les représentations de soi sont fortement perturbées. Ainsi l'hétérophobie annoncée par VINCENT[1422] n'est pas opératoire Dans le cas présent, le cadre intègre sa propre disqualification, sans disqualifier l'Autre.

[1415] EHRENBERG A., 2002, *Ibid*.
[1416] *Ibid.* p. 93.
[1417] Et plus généralement dans les sociétés développés. *Cf.* EHRENBERG A., 2002, *op. cit*.
[1418] En tant que science du gouvernement.
[1419] EHRENBERG A., 2002, *op. cit*., p. 93.
[1420] Rappelons nous d'E 18, E 23, E 28.
[1421] E 18, p. 23 (déjà cité en développé Cf. III, B, § 1, c : Un cas idéal typique).
[1422] VINCENT S., 1989, *op. cit*., pp. 379-406.

Les inhibitions consécutives constatées chez certains expatriés vont se traduire par l'incapacité à accomplir des actes simples de la vie courante, ou bien ces actions seront incomplètes ou insuffisantes. Elles entraîneront parfois l'apathie (comme dans le cas E 28), alors que la société alentour fait majoritairement appel à l'initiative individuelle.

Dès lors, inapte à l'action pour les interactions sociales, l'expatrié se sentira incapable d'être à la hauteur du double défi : réussir professionnellement dans son nouveau poste et s'adapter socialement au nouvel environnement. Alors que le modèle dominant des sociétés développées, au sein desquelles agissent les managers de Fin-Amor, propose une socialisation « [qui] *ne consiste plus à discipliner les corps pour qu'ils restent à leur place une fois pour toutes. Elle vise à produire en permanence une individualité capable d'agir pour elle-même* »[1423], le cadre nouvellement expatrié, dans cet environnement de compétitivité permanent, ne pourra s'appuyer sur ses ressorts internes et développera une « *pathologie de la responsabilité et de l'insuffisance* »[1424].

En résumé, à son arrivée dans le pays d'affectation, nous avons vu que le cadre, investi d'une nouvelle mission et d'un nouveau statut, se situe dans une dynamique et dans un contexte de qualification professionnelle (mouvement ascensionnel). Mais il va vivre une situation de double contrainte, se matérialisant par l'obligation de réussite professionnelle, alors que le cadre subit dès son arrivée dans le pays d'affectation la « *disqualification sociale* » (mouvement descendant). Pris dans cet effet de ciseau, il ressentira un sentiment de « *perte de sa propre valeur,* [...] *de vide, d'insuffisance* »[1425]. S'installent alors la peur de ne pas être à la hauteur de ses propres idéaux et l'impuissance (que nous avons qualifiée d'impotence sociale) qui en résulte.

Dans une conclusion intermédiaire sur la disqualification sociale, PAUGAM affirme : *« Parce que le déclassement est une épreuve humiliante, il bouleverse les relations avec autrui et incite au repli sur soi. Mêmes les relations au sein de la communauté familiale peuvent en être affectées* [...] »[1426]. Cette réflexion nous a poussé à examiner les lieux de socialisation traditionnels (la famille et l'entreprise)

[1423] EHRENBERG A., 2002, *op. cit*., p. 93.
[1424] *Ibid.*
[1425] PAUGAM S., 2002, *op. cit*., p. 8.
[1426] *Ibid.*

et à tenter d'en dégager leurs « nouveaux » rôles au cours de la première période de l'expatriation.

b) Inversion du lieu de socialisation primaire

Le phénomène d'impotence sociale est particulièrement marquant dans notre population étudiée. Mais les difficultés liées aux contacts interculturels professionnels, habituellement constatées dans la littérature (SEGAL et CERDIN[1427]) sont, à notre étonnement, nettement moins prégnantes dans le cas des expatriés de Fin-Amor.

Alors que les problèmes liés à la confrontation du monde extérieur sont loin d'être négligeables[1428], nous avons remarqué que les expatriés ne vivaient pas, dans leur grande majorité, de problèmes particuliers lors de la prise de leurs nouvelles fonctions au sein même de la filiale[1429], dans le cadre des relations de travail.

Tout semble se passer comme si la présence préalable et l'expérience d'au moins trois ans dans le groupe leurs avaient permis d'acquérir, avec succès, les savoir-faire et les modes opératoires valides dans l'organisation. Le fait de les déplacer d'une filiale à une autre, d'un pays à un autre, ne bouleverse que peu les habitudes de travail. Les routines, les modes de communication semblent stables, l'organisation fonctionne peu ou prou de la même façon, et il est aisé de reprendre ses repères au sein du groupe. Les connaissances acquises, les réseaux de personnes sont également suffisamment stables pour conférer un caractère habituel au nouvel expatrié, qui dès les premiers jours de travail se trouvera en relation avec les mêmes personnes qu'il « côtoyait » quotidiennement par téléphone, par courriel ou par téléconférence. E 27 témoigne :

> *« Parce qu'il faut dire une chose, l'usine où je travaillais en Bulgarie, c'était l'usine en développement. Alors le contact des gens en Bulgarie avec les gens d'ici à Malakoff, c'est un contact permanent, chaque jour. Alors, pour moi, je connaissais chaque personne de mon bureau, de ma direction ici. C'est aujourd'hui aussi le cas »* [1430].

La langue de travail est également en partie stable. Le français et l'anglais sont majoritairement utilisés lors des échanges intra-firmes, s'effectuant entre pays différents. Bien qu'il soit en territoire « étranger », nous pouvons affirmer que

---

[1427] SEGAL J.-P., 1990, *op. cit*., pp. 47-58 ; CERDIN J.L., 2002, *op. cit*.
[1428] *Cf.* II, B, § 3, Socialisations et/ou adaptations ?
[1429] Ou au siège de Fin-Amor.
[1430] E 27, p. 18.

l'entreprise constitue un lieu de routine et d'environnement sécurisant pour l'expatrié. E 27 confirme :

> *« En plus, dans mon ancien poste, chaque fois, que nous avions un grand problème, moi je venais ici à Paris. Je parlais avec mon chef actuel, avec lui, pour décider, pour analyser. Alors commencer à travailler ici, pour moi c'était très, très facile. Je me suis retrouvé dans la même situation qu'avant avec des gens que, honnêtement je connaissais très bien.* [...] *Et un peu plus, euh… beaucoup plus de responsabilités »*[1431].

Comme l'avait déjà remarqué WAGNER dans son enquête menée de 1989 à 1994 à propos des « lieux internationaux »[1432], l'organisation et ses différentes filiales à l'étranger constituent un milieu stable. Un enquêté mentionnait explicitement : « […] *On ne peut pas être pas être dépaysé à l'intérieur d'IBM parce qu'on reste complètement dans le même univers de travail* »[1433].
Lieu traditionnel de socialisation secondaire, l'entreprise devient dans le cas du nouvel expatrié lieu de socialisation primaire de référence. C'est dans cet environnement professionnel que le continuum de pouvoir d'action va se maintenir, alors qu'il sera interrompu dans l'environnement de la vie privée.

Du fait de son caractère habituel et relativement invariant, l'entreprise sera considérée comme lieu de « refuge » et non de stress.
Alors que l'ensemble des données de l'environnement ont complètement changé, le lieu de travail et les interactions associées sont considérés comme relativement connus et communs. C'est ce qui nous permet de confirmer que lors d'une expatriation des salariés, on assiste généralement à une inversion du lieu de socialisation primaire. Comme le décrit DUBAR, alors que l'entreprise et son contexte sont généralement considérés comme lieu de « *socialisation secondaire* »[1434] et l'environnement privé comme lieu de « *socialisation primaire* », nous constatons le contraire.

Nous fondant sur les difficultés de socialisation exprimées par l'expatrié lui-même (et plus spécifiquement sur notre description du processus relationnel avec les membres de la communauté d'accueil[1435]), auxquelles nous devons ajouter les

---

[1431] E 27, p. 19.
[1432] WAGNER A. C., 1998, *op. cit*., p. 39.
[1433] *Ibid.*, p. 40.
[1434] DUBAR C., *La socialisation,* Armand Colin, Paris, 2000.
[1435] *Cf.* II, B, § 3, b : le processus relationnel avec les membres de la communauté d'accueil.

« tourments et les tracas » liés à la socialisation du conjoint de l'expatrié[1436] (et enfin, lorsqu'ils en ont, ceux issus de la difficile socialisation des enfants de l'expatrié[1437]), pour notre population étudiée, nous sommes amené à considérer que les obstacles à l'adaptation proviennent principalement, non pas de l'entreprise, mais bien des autres lieux de socialisation.

Nous expliquons principalement ce phénomène par le fait que l'immense majorité des expatriés de Fin-Amor sont recrutés en interne. Professionnellement, ils ont tous fait leurs preuves pendant une durée moyenne de trois ans avant de se voir proposer un poste à l'étranger. Ce principe permet d'éviter la nécessité de s'adapter à la fois à tous les milieux de socialisation (privée, sociale et professionnelle). En offrant une référence stable (l'entreprise), l'expatrié doit affronter uniquement les variants de son environnement privé.

La question posée est celle du modèle intégrateur de Fin-Amor qui, au cours de la période initiale suivant le recrutement, forme chaque salarié à la culture d'entreprise, et qui servira de culture référentielle à celui-ci, une fois expatrié. Ainsi, il restera essentiellement à régler la question d'adaptation aux interactions sociales en dehors du milieu du travail, alors que l'adaptation aux interactions sur le nouveau milieu de travail s'en trouvera aisée et sera considérée comme relativement facile du fait du contexte culturel comparativement stable. Nous devons toutefois exprimer une limite liée au contexte de l'étude. Si l'adaptation au travail semble dans les cas observés relativement simple, il faut considérer avec attention la population étudiée. Certes, la grande majorité des expatriés provenait de toutes les filiales de Fin-Amor et les zones géographiques étaient très diverses. Cependant, les cadres étudiés étaient, pour la plupart, en poste en France, que ce soit au siège parisien ou dans les établissements de la région parisienne. En analysant les trois ans qui précédaient leur affectation à l'étranger, on constate donc que généralement, chaque expatrié était en contact régulier avec la France, qu'il connaissait un ou plusieurs collègues par leur nom et leur prénom et qu'il les avait généralement rencontrés soit en France, soit en filiale à l'étranger. De plus, au cours de ces trois premières années, chaque futur expatrié est venu au moins une fois en France pour participer à un séminaire d'intégration ou à une réunion professionnelle liée à son activité. Ainsi, pour chacun d'entre eux, l'arrivée en France ne constitue pas une « première ». Ils ont déjà circulé dans les lieux et communiqué avec un certain nombre d'interlocuteurs qui seront autant de points

---

[1436] *Cf.* II, B, § 4 : Le conjoint est également expatrié.

de repère lors de leur affectation en France. Si la proportion d'expatriés en poste en dehors de la France avait été plus importante, nous aurions certainement eu des résultats sensiblement différents. Ce qui n'enlève rien au caractère habituel des modes opératoires propres au groupe, diffusés dans l'ensemble des filiales.

En conclusion, le choix et le recrutement systématique en interne des futurs expatriés, qui possèdent au moins trois ans d'expérience en filiale, permettent d'éviter, lors de l'affectation, de nouvelles socialisations multiples et parallèles (professionnelle, sociale et privée). Par inversion du lieu de socialisation primaire et secondaire, le milieu de l'entreprise devient le contexte culturel stable de référence. Ce phénomène serait une variable explicative du relatif succès des expatriations dans cette entreprise.
A partir de ce constat, nous suggérons qu'il faudrait alors systématiquement envisager plusieurs courbes d'acculturation pour la même personne selon les contextes de socialisation.

c) Les nouvelles courbes d'acculturation

Pour E 38 (dont nous avons déjà longuement parlé[1438] en ce qui concerne l'émergence du syndrome de nostalgie), nous avons constaté que les temps d'accoutumance au nouveau pays variaient en fonction des environnements étudiés. Ainsi, du fait de la spécificité du recrutement des expatriés de Fin-Amor, l'acculturation professionnelle tend plus rapidement vers une normalisation, alors que l'acculturation sociale ou privée demeure pendant de « longs mois » problématique pour l'intéressé (de 8 à 14 mois). E 38 explique comment elle a pu à nouveau investir, au bout de 12 mois, le nouvel environnement social, grâce notamment à certains « passeurs ». Ces derniers étaient des compatriotes qu'elle a rencontrés sur place. Ces relations sont l'un des facteurs qui lui ont permis de dépasser la souffrance liée à l'isolement et de réinvestir hors du cadre du travail, le nouvel environnement social et d'en incorporer les règles :

> *« Je me suis sentie à l'aise seulement au bout d'un an. Parce qu'au niveau personnel ça a changé. J'ai rencontré des gens. Sentir la ville à moi ! Maintenant c'est ma ville ! Paris, c'est une ville très dure. Les gens sont très individualistes. Chaque fois que l'on doit faire un truc, il faut se battre, machin, blabla, blabla. Quand on a un accent... Il faut apprendre les manières, il faut apprendre à être sec, à être cynique,*

[1437] *Cf.* II, B, § 5 : Les enfants : des expatriés non volontaires.
[1438] V, B, § 1, c, 3 : Émergence du syndrome de nostalgie.

comme ils sont ici ! Savoir ne pas sourire ! Ce sont des choses quand on vient d'un autre pays qui n'est pas comme ça, c'est très difficile à assimiler »[1439].

Nous fondant sur le constat de disqualification sociale, principalement à l'extérieur de l'entreprise, sur la relative aisance de prise de fonction dans les filiales ou au siège du groupe, sur les multiples témoignages rapportant les difficultés rencontrées lors des interactions sociales hors du milieu professionnel, pour l'expatrié et les membres de sa famille, il nous paraît nécessaire et utile de segmenter la « *courbe d'acculturation* »[1440] traditionnellement présentée en U en diverses courbes selon le milieu d'interaction.

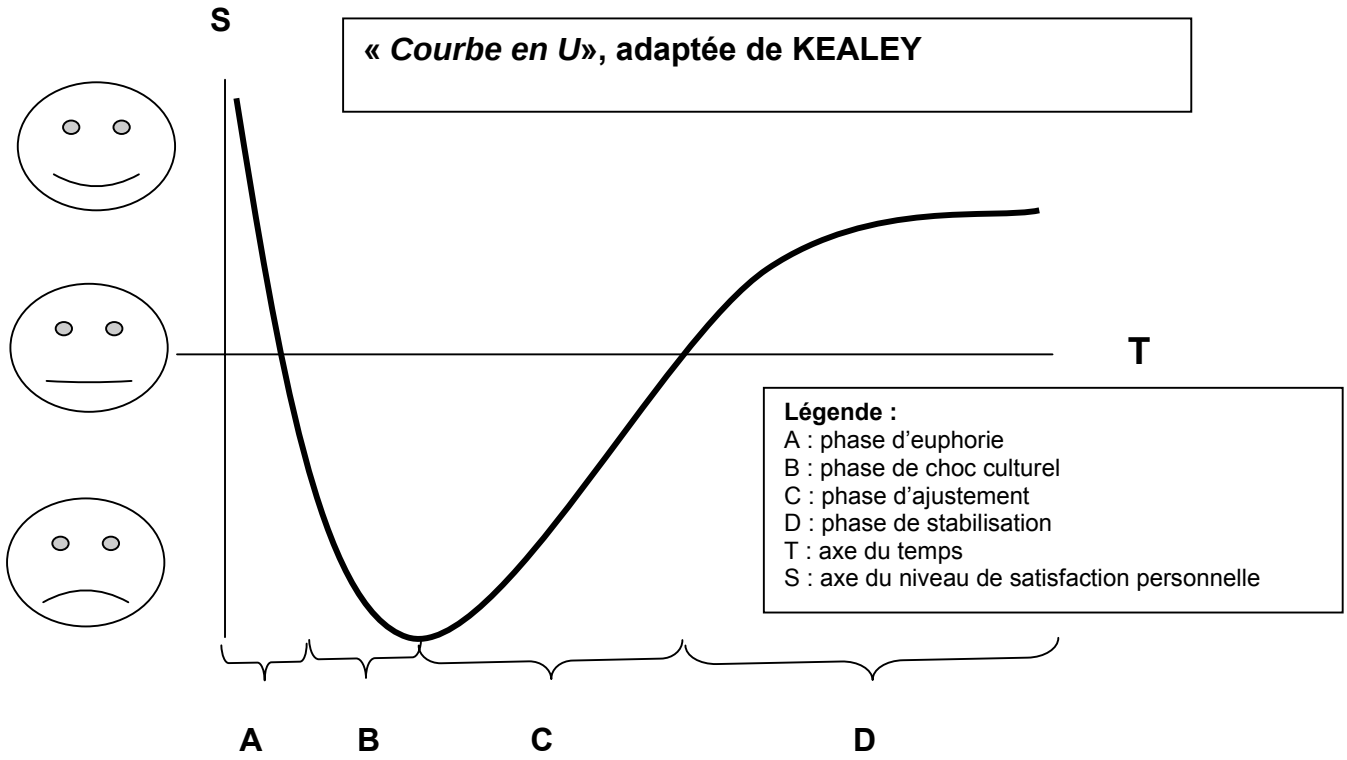
Rappelons tout d'abord la forme générale de la « *courbe en U* »[1441]. L'axe des abscisses représente le temps, l'axe des ordonnées représente le niveau de satisfaction perçue par la personne (harmonie ou disharmonie avec le milieu). Elle se découpe généralement en quatre phases (de différentes durées). La première dite d' « *euphorie* » ou de « *lune de miel* » concerne une période vécue positivement par l'expatrié qui est enthousiaste et qui peut être assimilée à la « fièvre du voyage ». La deuxième, ou phase dite de « choc culturel », exprime les désillusions vécues lors de la confrontation à la réalité du nouveau terrain. Plus la courbe poursuit sa descente, plus l'incompréhension avec le milieu est patent pour l'expatrié. Dans cette période, tout devient effort et le malaise est grand. Il s'ensuit une phase d'ajustement ou de normalisation qui inverse la tendance et permet une adaptation progressive au milieu. L'expatrié parvient à décoder progressivement son environnement. Enfin, la courbe peut se prolonger par une phase de stabilisation, soit positive ou négative qui représente un état ou l'expatrié « fonctionne » dans son nouveau milieu avec un niveau de satisfaction personnel plus ou moins grand.

[1439] E 38, p. 16.

[1440] COHEN EMERIQUE M., « Eléments de base pour une formation à l'approche des migrants et plus généralement à l'approche interculturelle », *Annales de Vaucresson*, 1980, n° 17, pp. 117-139 ; KEALEY D. J., *L'efficacité interculturelle. Une étude des conseillers techniques canadiens à l'étranger,* Centre de préparation des coopérants, Agence canadienne de développement international, Hull, 1990.

[1441] *Cf.* I, C, § 2, a : Socialisation (sous-paragraphe : le choc culturel) ; KEALEY D. J., *L'efficacité interculturelle. Une étude des conseillers techniques canadiens à l'étranger,* Centre de préparation des coopérants, Agence canadienne de développement international, Hull, 1990.

La « courbe en U » d'après KEALEY[1442] se représente de la façon suivante :

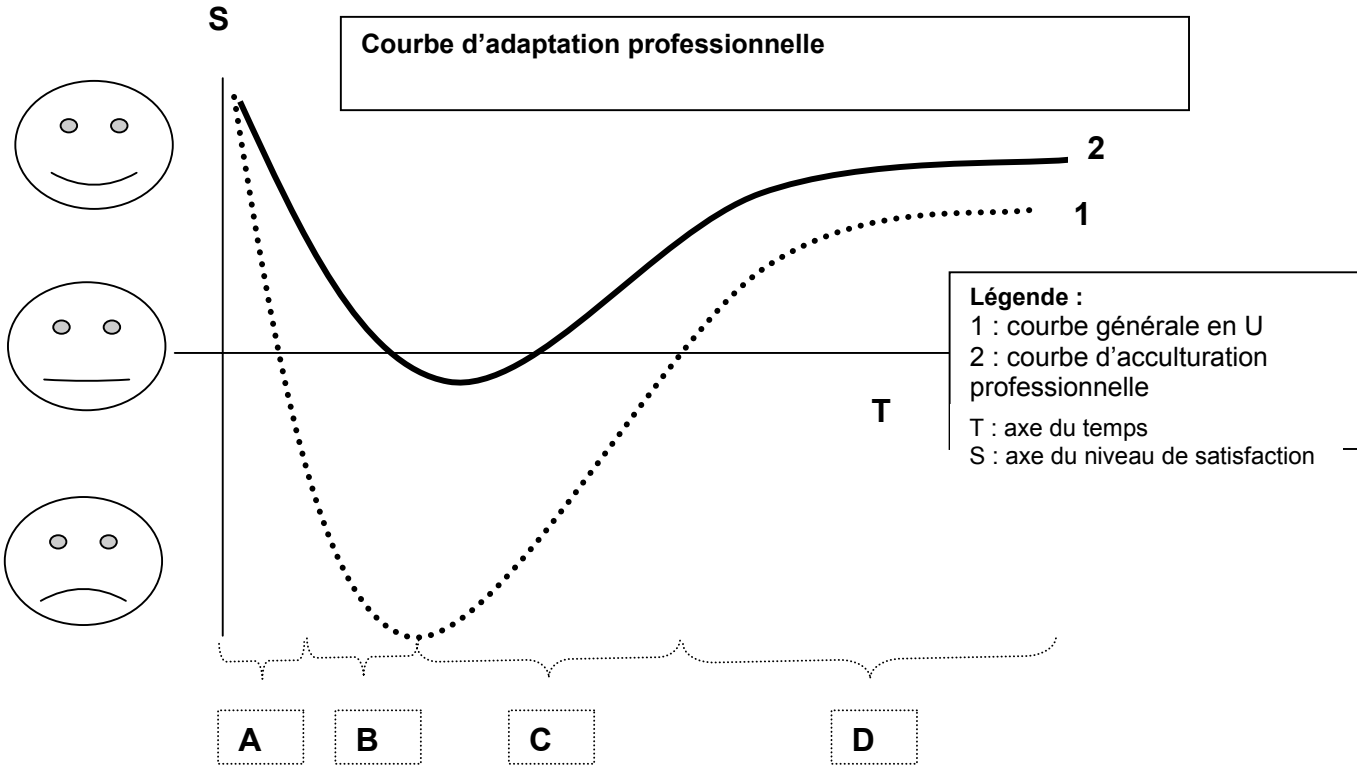


A présent, nous proposons un modèle qui présenterait plusieurs courbes pour représenter la socialisation du même individu selon les milieux avec lesquels il interagit : professionnel, conditions de vie et processus relationnel avec les membres de la communauté d'accueil. Et nous présenterons enfin une courbe d'adaptation des membres de la famille au nouveau milieu.

[1442] KEALEY D. J., *L'efficacité interculturelle. Une étude des conseillers techniques canadiens à l'étranger,* Centre de préparation des coopérants, Agence canadienne de développement international, Hull, 1990.

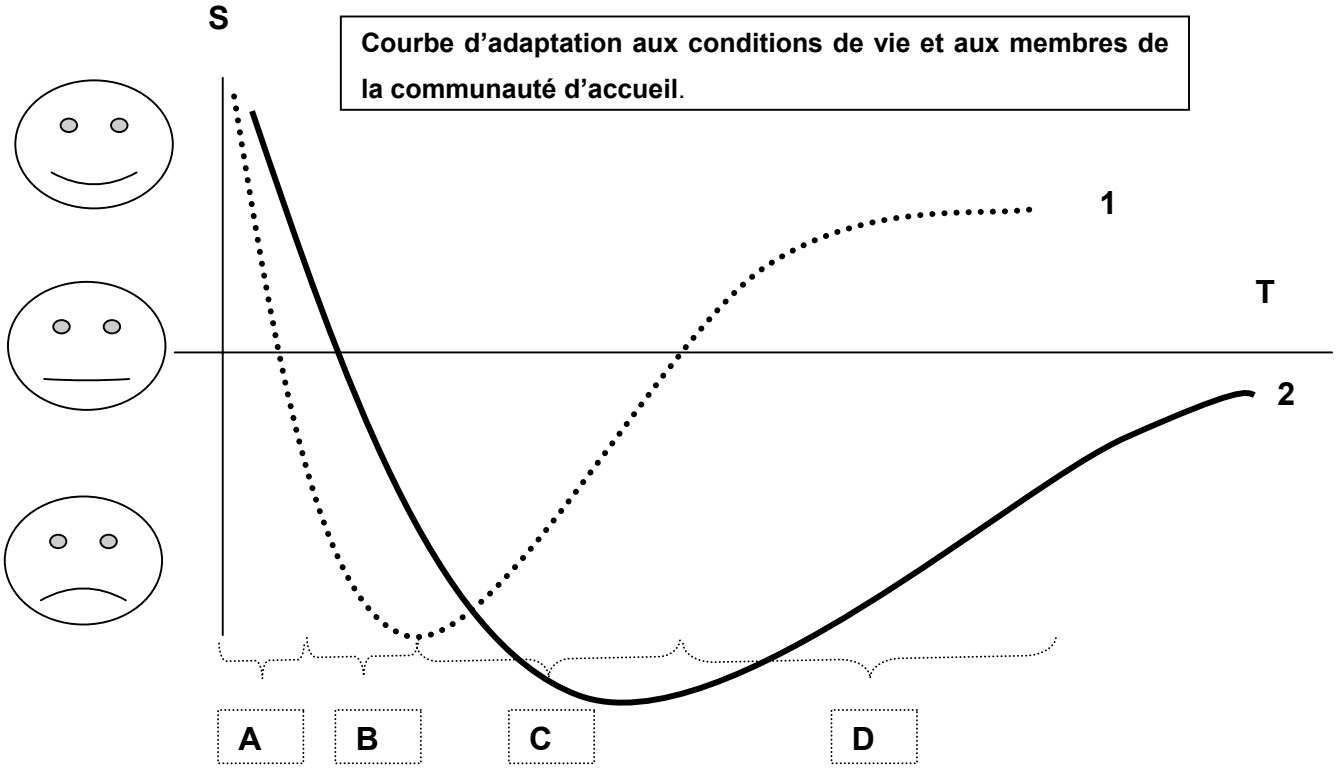
<u>Courbe d'adaptation professionnelle</u> :

Selon nos observations chez Fin-Amor, la courbe d'acculturation professionnelle pourrait être globalement « favorable » et présenterait une phase de choc culturel, moindre en durée et en ampleur (voire qui serait inexistante, notamment pour les cadres expatriés arrivant au siège qu'ils connaissent et « pratiquent » depuis plusieurs années lors de voyages professionnels). Ainsi, elle pourrait présenter la forme suivante :



Courbe adaptation aux conditions de vie et aux membres de la communauté d'accueil.

En revanche, une courbe d'acculturation concernant l'adaptation aux conditions de vie en général et au processus relationnel avec les membres de la communauté d'accueil serait, quant à elle, plus problématique pour l'expatrié. En effet, elle présenterait une phase de choc culturel plus longue et plus intense, ainsi qu'une courbe de « normalisation » plus poussive et moins rapidement ascensionnelle.
Elle pourrait être représentée comme suit :



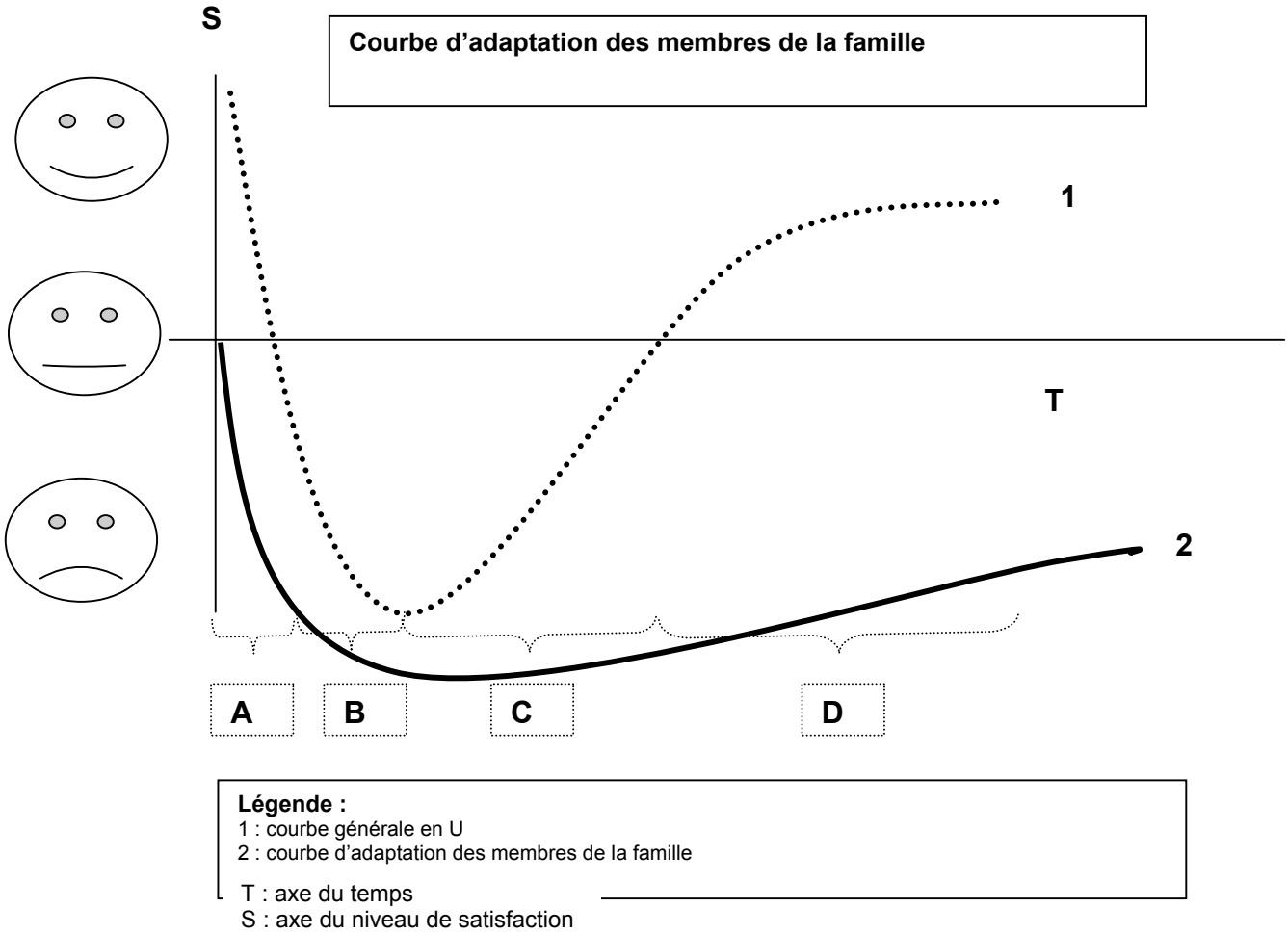
Légende :
1 : courbe générale en U
2 : courbe d'acculturation adaptation aux conditions de vie et membres de la communauté d'accueil

T : axe du temps
S : axe du niveau de satisfaction

<u>Courbe d'adaptation des membres de la famille</u> :

Enfin, en ce qui concerne les membres de la famille (conjoint et/ou enfant (s), on pourrait constater une absence de période d'euphorie, poursuivit par une phase de « *choc culturel* » intense et de durée importante, et parfois même une absence de phase de « *normalisation* », par stagnation en zone de « *choc culturel* ».

Elle pourrait être représentée comme suit :



Les courbes que nous avons présentées ne constituent qu'une proposition de modèle issue de l'analyse de nos observations portant sur les cadres expatriés de Fin-Amor et certains membres de leur famille. Pour être confirmées, elles devront être validées dans le cadre d'une étude exhaustive d'un échantillon représentatif. Néanmoins, nous pensons qu'elles apportent un éclairage modulé des phénomènes intervenant dans les premières phases d'expatriation et compte tenu des conditions que nous avons annoncées précédemment.

§ 4. *Les palliatifs de la disqualification sociale*

Selon PAUGAM, le troisième élément caractérisant la disqualification sociale correspond à la capacité de ceux qui la subissent à réagir[1443] seul ou en groupe. Ainsi, le fait d'être confronté aux problèmes de langue et de communication, de solitude et à une trop grande incertitude, fait recourir la plupart des expatriés à des solidarités que nous nommerons ethniques ou nationales **(a)**. Enfin, nous remarquons que certains expatriés échappent à la disqualification sociale. En examinant leur profil, nous comprendrons leur situation en faisant appel à l'ancienneté des références internationales par « ressources cumulatives »[1444] dues à leur condition d'expatrié de seconde génération aux multiples expériences internationales **(b)**.

a) L'ethnicité par les réseaux

L'expatrié et son conjoint auront recours à l'ethnicité pour faciliter leur intégration sociale dans le nouveau milieu. Ils contacteront par tous les moyens disponibles (réseaux dans le pays d'origine, des collègues de travail, de l'ambassade) les nationaux qui pourront leur servir de passeurs, à eux nouveaux arrivants. Ceci est patent pour l'adaptation aux conditions de vie pour les conjoints ne parlant pas la langue du pays. Nous en exposerons une synthèse, tout d'abord pour l'adaptation aux conditions de vie en général **(1)**, puis pour celle au travail **(2)**.

(1) Pour les conditions de vie

Afin d'analyser les stratégies auxquelles les expatriés et leur conjoint ont recours pour pallier les conséquences de leur disqualification sociale, nous mobiliserons les exemples exposés précédemment.[1445].

Les quatre situations que nous avions mentionnées :

- les réseaux nationaux,
- le « pouvoir » de la carte de crédit,
- l'apprentissage de la langue,
- les relations « absurdes » avec la Sécurité sociale,

[1443] *Cf.* I, C, § 2, c : Disqualification sociale.
[1444] WAGNER A. C., 1998, *op. cit.*, p. 114.
[1445] *Cf.* II, B, § 4, b : Le conjoint est également expatrié !

nous renseignent sur la relation entre l'adaptation des expatriés et la notion de pouvoir. En effet, la capacité à décoder l'environnement qui est d'évidence déterminante pour un expatrié (compréhension de la langue orale –conversation–, de l'écriture –panneaux, textes–), s'affine avec celle de pouvoir agir sur celui-ci.

Dans le cas du couple E 27, celui qui doit fournir le plus d'efforts n'est pas l'expatrié qui travaille chez Fin-Amor, mais sa femme. Elle est en permanence en France, elle ne parle pas la langue et doit affronter des événements très impliquant et intimes, comme un accouchement. Son mari étant absent trois semaines sur quatre, c'est à elle de s'adapter à la nouvelle situation plus qu'à son mari.

Pour le couple, l'expatriation sera réussie à la condition que Madame E 27 s'adapte. Pour E 27, cette situation engendre une très grande inquiétude, et lorsqu'on le questionne sur sa propre adaptation, toutes ses pensées vont vers sa femme et son enfant. Du fait de son absence importante, il ne peut régler qu'une partie des problèmes matériels (courses, relations avec la Sécurité sociale…). Il cherche de l'appui et de l'aide auprès de Fin-Amor, mais celle-ci a ses limites et l'inquiétude demeure.

On assiste alors à une stratégie de « mobilisation de l'ethnicité » qui suppléera au défaut de compréhension du monde extérieur en servant de traducteur pour toutes les situations de la vie courante (se déplacer, faire ses achats, se soigner…).

En effet, Madame E 27 a d'une part trouvé des interlocuteurs « bulgarophones » qui lui ont permis d'avoir une action sur son environnement avec succès, et d'obtenir d'autre part, grâce au nouveau réseau de relations rencontrées, son indépendance dans le milieu, par l'acquisition de la langue qui représente une promesse d'autonomie.

Cependant, il aura fallu que E 27 reconnaisse que le stress et l'angoisse de sa femme étaient liés aux achats à l'aide de sa carte de crédit étrangère, pour qu'il décide d'ouvrir un compte en banque en France. Sans caricaturer la situation, sa femme avait le sentiment de ne pouvoir agir dans les gestes les plus simples de la vie courante. D'une impuissance formelle (incapacité à acheter un pain dans une boulangerie), elle avait développé une inquiétude telle, qu'elle refusait d'affronter, seule, le monde extérieur et restait « cloîtrée » chez elle, attendant le retour de son époux.

(a) Un palliatif de la dissymétrie de pouvoir

Les circonstances que nous venons de décrire sont donc typiques de celles de dissymétrie de pouvoir, en situation d'adaptation aux conditions de vie et à l'interaction avec les membres de la communauté d'accueil.

L'expatrié qui dans son milieu d'origine « fonctionne » habituellement avec succès en bénéficiant d'un pouvoir d'action proportionnel à son statut et son pouvoir d'achat (car il appartient souvent à une classe sociale relativement aisée), se voit, en situation d'expatriation, confronté à une « *impotence sociale* ». Il est subitement privé de moyens d'action par incompréhension des informations et du système de relations (usages, règles, procédures).

De plus, les interlocuteurs avec lesquels il est en relation peuvent utiliser des stratégies visant à profiter des situations qui, pour eux, sont habituellement neutres ou en leur défaveur (relation de service client / fournisseur dans un magasin). La situation de faiblesse étant rapidement repérée par les interlocuteurs, ceux-ci peuvent aisément exploiter l'impossibilité de réactions de l'expatrié qui ne dispose pas des moyens d'expression pour exiger ce qui normalement lui serait dû de par la relation sociale (service public).

On peut donc assister à des réactions de la part des interlocuteurs qui vont de la simple résistance à la demande (par simulation d'incompréhension) à l'application stricte, voire zélée, de règlements et de procédures qu'habituellement les autochtones parviennent à éviter par le dialogue et l'anticipation croisée des capacités d'agir de chacun (porter plainte pour le client ou l'usager, se référer à un supérieur hiérarchique pour l'employé lors de l'application stricte de règlement).

(b) Contexte d'interprétation et représentations anticipées

Le fait de vivre cette situation de « handicap social » peut également conduire l'expatrié à anticiper négativement ses propres situations d'interactions micro-individuelles en se référant à des représentations de types macro-sociales véhiculées par le contexte historique des relations des deux pays en question.

Dans le cas du couple E 27, l'impossibilité de payer avec ses moyens de paiement traditionnels sera la circonstance qui le contraindra à se justifier par des arguments historiques portant sur leur pays d'origine en relation avec les pays occidentaux.

Ainsi, en utilisant sa carte bleue roumaine, Madame E 27 se trouvait toujours confrontée à des problèmes ou à des refus de la part des commerçants. Son mari,

lorsqu'il était présent, était souvent appelé à son secours. Il développait alors ces arguments : bien qu'étranger et originaire « des Pays de l'Est », il détenait un compte solvable, car il travaillait pour une grande entreprise française : Fin-Amor. Puis il argumentait sur la validité de sa carte « groupe Visa », il ajoutait qui plus est que la monnaie roumaine était correcte et convertible, que « les anciens Pays de l'Est étaient désormais des pays comme les autres » et assurait enfin au commerçant qu'il serait payé normalement.

L'analyse de ces « incidents » renvoie à la notion de culture comme contexte historique d'interprétation développée par d'IRIBARNE[1446]. Se vivant comme étranger, l'expatrié aura recours à une représentation stéréotypée de la relation de pouvoir qu'il expérimentera. En effet, il mobilisera la relation de contexte historique entre son pays d'origine et le pays d'accueil, pour justifier ou argumenter sur sa situation individuelle. Lors de l'interaction, la relation de pouvoir de type immigrant/autochtone est non seulement mobilisée par l'expatrié, mais on se rend compte que cette représentation est intégrée par lui et qu'elle l'inhibe dans sa volonté de découvrir le terrain. Son anticipation négative l'empêchera de « *sortir* » et d'affronter l'altérité par crainte d'être exposé à des situations d'incompréhension, d'impuissance sociale et de justification qu'il considère comme humiliantes. Ainsi le processus d'apprentissage interculturel (par l'observation des autres, les essais et les erreurs, analyse des conséquences de ses propres actions)[1447] ne peut avoir pleinement lieu, et l'éventuelle motivation initiale (pendant de la phase « d'euphorie » de la courbe d'acculturation) se désagrège lors du repli sur soi.

(2) Dans le monde professionnel

Abordons à présent les recours à la disqualification sociale dans les réseaux professionnels. Nous songeons en priorité aux soirées « Happy Hours »[1448] que nous avons longuement décrites. Créées sur l'initiative de la Direction des carrières internationales, ces soirées rassemblent, nous le rappelons, les expatriés de Fin-Amor résidant ou de passage dans la Région Ile-de-France, pour un moment festif. Après examen, il nous semble patent que ces soirées ont tout d'abord le rôle de lieu d'expression d'une solidarité transnationale en recréant une

---

[1446] IRIBARNE (d') P., HENRY A., SEGAL J-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., 1998, *op. cit*., p. 256.
[1447] BANDURA A., *L'apprentissage social,* Mardaga, Sprimont, 1980.

nouvelle cristallisation identitaire. Les comportements de regroupement et les manifestations de solidarité que nous avons constatés, nous évoquent des « tribus éphémères »[1449], se constituant de façon contingente dans des situations d'isolement ou de relative adversité (le fait de se retrouver minoritaire dans un pays donné). En effet, ces soirées rassemblent des personnes de nombreuses nationalités différentes qui ont un vécu commun, celui d'avoir « *subi* » –ou d'être en train de subir– un processus de socialisation dans un milieu majoritairement français. D'autre part, elles sont un lieu de « respiration identitaire », mais cette fois-ci nationale car elles permettent également de retrouver des nationaux.

Nous verrons donc qu'elles jouent, tout d'abord, un rôle de solidarité au sein d'une « tribu éphémère » **(a)**, puis nous mettrons en évidence leur fonction de lieu de « confortement identitaire » **(b)**.

(a) Tribu éphémère : lieu de solidarité

Bien que de nationalités différentes, le caractère identique des « *vécus* » des expatriés les constitue en « *tribu éphémère* » vivant individuellement une expérience ou série d'expériences, communes à chacun, mais à l'extérieur des rassemblements de ce groupe festif (soit dans l'entreprise, soit dans la vie courante en France).

Ces soirées organisées par Fin-Amor constituent bien un lieu de solidarité, de confrérie entre pairs, dans laquelle le groupe dominant[1450] est exclu, où l'on peut échanger sur sa propre expérience et bénéficier des apprentissages de ceux qui ont déjà vécu ce « passage ».

> *« La soirée Happy Hours permet d'établir un petit réseau pour voir qu'il y a des gens dans la même situation qu'eux, moi j'y vais à chaque fois. J'y vais toujours ! »* [1451]

Tout ceci se fait librement, car la hiérarchie opérationnelle n'intervient pas, puisque les participants viennent tous d'unités différentes.

Une expatriée confirme :

> « [Pendant la soirée Happy Hours] *je trouve une fille des pays de l'Est, d'une république que je ne connaissais même pas, je rencontre des gens du marketing, de l'industrie, de la recherche. C'est très enrichissant ! »* [1452]

[1448] *Cf.* II, B, § 3, a, 3 : " Happy Hours " : des tribus éphémères.
[1449] Selon la terminologie de MAFFESOLI M.*, in* : *Le temps des tribus – le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse,* Méridiens-Klincksieck, Paris, 1988.
[1450] En l'occurrence les Français en général, ou bien les collègues de travail français.
[1451] E 23, p.16.
[1452] *Ibid.* p.17.

Le point identitaire commun est d'être « expatrié chez Fin-Amor » à l'exclusion des autres critères habituellement constatés (langue, sexe, religion, âge…). Alors que PIERRE confirme notre proposition en faisant référence aux réseaux « *particularistes* » et parle de « *compagnonnage temporaire* »[1453] pour décrire la situation similaire d'expatriés qui reconstituent leur « *capital social* »[1454] (dans le sens proposé par BOURDIEU), nous étendons ce « *compagnonnage* » à des rencontres où l'origine nationale n'aurait pas un rôle aussi restrictif. Ainsi, lors de ces réunions festives entre expatriés, les échanges et les transactions ont lieu, de façon dominante, entre nationalités dites « proches » (Britanniques avec des Nord-Américains, Italiens avec des Espagnols…) et non uniquement au sein de nationalités strictement identiques.

Ces tribus éphémères, ces lieux de solidarité auprès de personnes « identiques » dans leur vécu récent, sont donc la réponse à l'absence de connaissance du milieu. Ébauches de nouveaux réseaux, elles constituent les premiers investissements du nouveau capital social à thésauriser.

Après le rôle d'expression de la solidarité[1455], examinons à présent en quoi les soirées « *Happy Hours* » sont un lieu de confortement identitaire.

(b) Lieu de « confortement » identitaire

A notre sens, les soirées « *Happy Hours* » sont également un lieu de « respiration » pour les expatriés. Ainsi, un D.R.H. international explique :

> *« Il y a deux Américains qui sont venus me voir le lendemain* [de la soirée Happy Hours] *pour nous remercier et pour nous dire que* " Ça faisait du bien de se retrouver ensemble pour discuter du ' *stars and stripes* '[1456] » sans les autres ! [les Français] " » [1457].

Étant tous disséminés dans l'organisation et encore minoritaires, les expatriés ont rarement l'occasion de se voir entre nationaux pendant le travail.

Le D.R.H. poursuit :

[1453] PIERRE P., « Les élites de la mondialisation : quelles constructions identitaires ? », *Education permanente*, n°150, Paris, 2002-1, p. 156.

[1454] ACCARDO A., CORCUFF P., 1986, *op. cit*., pp. 72-73.

[1455] Nous présentons, en annexe, deux autres cas et exemples de solidarité entre salariés et expatriés (le cas du facilitateur) et entre expatriés et expatriés.

[1456] Étoiles et rayures : référence au drapeau américain.

[1457] E 33, p. 7.

> *« Les soirées* “ Happy Hours ” *commencent toujours pareil, on mélange les gens puis vers le milieu de la soirée, ils se regroupent par nationalités proches »*[1458].

C’est l’occasion pour eux de faire des retrouvailles entre pairs, de retrouver un peu de « chez soi » pendant une soirée. On peut faire ici à nouveau référence aux travaux de ROBERT-DEMONTROND[1459] dans lesquels il mentionne que des mercenaires souffrant du syndrome de nostalgie se trouvaient temporairement guéris par le fait de leur faire entendre une mélodie de leur répertoire national jouée avec les instruments traditionnels.

De même, en nous référant aux travaux de TABOADA-LEONETTI, nous reprenons à notre compte ses observations qui constatent également, lors de l’intégration en milieu étranger, non seulement une diminution des relations sociales de l’expatrié mais aussi un amenuisement identitaire par rareté des contacts avec les pairs : « *Tout d’abord, il signifie un affaiblissement des échanges : moins d’informations et de communication, moins d’entraide, de services ou de soutien en cas de difficulté. Mais la faiblesse du tissu relationnel signifie surtout une carence plus grave, qui est de l’ordre de la rupture des appartenances, de l’impossibilité d’échanger, ou de négocier, des images identitaires. L’isolement et la mise en dehors des réseaux affaiblissent progressivement le sentiment d’appartenance à un quelconque groupe restreint* [famille, quartier, profession…], *dans l’identité collective duquel l’individu peut trouver à la fois des repères pour situer sa propre identité et des sources d’assurance et de valorisation* »[1460].

On peut donc comprendre en quoi les réunions du type « *Happy Hours* » ne sont pas seulement le lieu de constitution et d’échange de réseaux utilitaires au sens premier du terme (obtenir une adresse d’un restaurant proposant de la cuisine de son pays, par exemple). Elles sont aussi le lieu d’un « confortement » des images identitaires que nous avons appelé prosaïquement « lieu de respiration », dans

---

[1458] E 33, p. 7.

[1459] « *Durant les guerres de la Révolution, les épidémies sévissaient dans les régiments bretons stationnés dans les cantonnements de l’armée de la Moselle. Devant l’ampleur des pertes subies, on songeait à leur dissolution quand un médecin s’avisa, au contraire des prescriptions de l’époque,* “ d’envoyer quérir trois cornemusiers bretons, qu’on plaça sous les fenêtres de l’hôpital et à qui on ordonna de jouer quelques-uns des airs nationaux populaires. Dans chacun des cas, la santé revint et l’on découvrit que la pratique d’octroyer quotidiennement à ces hommes [...] le plaisir d’entendre les accords familiers de leur instrument tant aimé, soulageait les débordements de leur sentiments “ », *cf.* TROLOPPE F., 1840, *in* ROBERT-DEMONTROND P., 2000, *op. cit*., p.14.

lequel l'expatrié rencontrera et échangera avec « ses semblables », ce qui pour aura pour conséquence de revitaliser ses représentations et son sentiment identitaire. Ainsi nous rejoignons PIERRE dans son analyse lorsqu'il mentionne que « [les rencontres de co-ethniques] *assurent 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. Quand ces derniers font défaut, les risques d'échec sont importants »* [1461].

Avec le paragraphe « L'ethnicité par les réseaux », nous venons d'évoquer les premiers recours à la disqualification sociale constatée chez nombre d'expatriés de Fin-Amor.

Pour compléter ceux-ci, nous présentons en dernier point de notre discussion comment certains expatriés semblaient échapper à la disqualification. Examinant leurs antécédents, nous suggérerons que cette esquive bénéfique pourrait être attribuée, pour partie, à « un héritage cumulatif international ».

b) Un « héritage » cumulatif international

Notre enquête nous a également permis de constater que certains expatriés échappaient sans difficultés au processus de disqualification temporaire. Nous avons examiné avec soin leur biographie ainsi que l'histoire familiale de leurs ascendants, et nous avons remarqué qu'il s'agissait de personnes issues de famille d'expatriés de seconde génération, ayant accumulé dès leur petite enfance de multiples expériences internationales (familiales, académiques et professionnelles). On peut certainement y voir là des personnes ayant une compétence sociale particulière, au sens que lui donne DUTRENIT, en tant que « *capacité de mettre en œuvre à tout moment des facteurs tels que : motivation, anticipation, image de soi positive, sens des responsabilités, maîtrise de l'espace, utilisation des acquis dans les* " disciplines implicites " *de la vie quotidienne que sont la gestion de : sa santé, son budget, sa formation, son emploi, sa famille, son logement, ses loisirs* »[1462]. Cette compétence implique des échanges comprenant

---

[1460] TABOADA-LEONETTI I., « Formes d'intégration/exclusion. Le chômeur et l'immigré : un même cadre théorique ? », *Bulletin de psychologie*, Tome XLVIII, n°149, 1995 (*in* PIERRE P., 2002-1, *op. cit*., pp. 148-149).

[1461] PIERRE P., 2002-1, *op. cit*., p. 150.

[1462] DUTRENIT J.M., *La compétence sociale* : *diagnostic et développement*, coll. Technologie de l'action sociale, Editions L'Harmattan, Paris, 1997, p. 29.

des réciprocités positives avec l'entourage qu'il soit familier, national ou étranger. C'est le cas de l'expatrié E 31.

Nous avons constaté[1463] qu'il dispose de la compétence sociale telle que définie. Ainsi, il saurait solliciter, sans efforts particuliers, l'ensemble *« de* [cet] *équipement de l'individu comme les armes d'un soldat* »[1464] quel que soit le nouvel environnement culturel rencontré. En outre, nous remarquons que ses propres enfants réclament de partir dans un autre pays, après de multiples déménagements, dès que le détachement dépasse les trois ans[1465], et qu'ils sont enthousiastes à chaque nouvelle mutation. Nous constatons également que, non seulement il a acquis la compétence sociale internationale, lui permettant d'utiliser les différents registres d'attitudes, de paroles, de contribution et de rétribution en vigueur dans les différentes sociétés qu'il a côtoyées, mais il l'a pour partie transmise à sa descendance.

Nous en concluons, à l'instar de WAGNER, que l'ancienneté des références internationales (des parents, voire des grands-parents expatriés) permet l'accumulation de ressources cumulatives : le « capital international ». Ce dernier comprend l'acquisition de compétences culturelles multiples, mobilisables dans les nouveaux environnements culturels. Ces compétences accompagnent « *les migrations* […] *perçues comme un accomplissement de dispositions anciennes et non comme des déracinements* »[1466]. La notion de « capital » triomphe ici dans son acception proche du vocabulaire lié aux placements financiers[1467], confirmée par l'assertion de BOURDIEU. Ainsi, il précise que *« l'acquisition de la compétence culturelle est inséparable de l'acquisition insensible d'un sens du placement des investissements culturels* »[1468], à savoir les choix en matière d'école, de vacances, de la/des langue(s) du foyer, des lieux de résidences, des loisirs, des inscriptions aux clubs sociaux…

Dans le cas présent, l'examen des profils familiaux (ascendants), des éléments biographiques (expériences éducatives), des trajectoires sociales, professionnelles et géographiques individuelles, confirme la famille comme lieu de

---

[1463] *Cf.* II, B, § 1, a, 1, c : Expériences familiale, académique et professionnelle à l'étranger.

[1464] DUTRENIT J.M., 1997, *op. cit*., p. 28.

[1465] « *Après avoir déménagé douze fois, les enfants me demandaient régulièrement* " Quand part-on ?" (E 31 p. 5) ».

[1466] WAGNER A. C., 1998, *op. cit*., p. 115.

[1467] BOURDIEU précise cependant que le « *terme d'investissement par exemple, doit être entendu au double sens d'investissement économique -ce qu'il est toujours objectivement, tout en étant méconnu comme tel- et au sens d'investissement affectif que lui donne la psychanalyse ou mieux au sens d'*illusio, *croyance, involvment, engagement dans le jeu qui est le produit du jeu et qui produit le jeu* », *cf.* BOURDIEU P., 1979, *op. cit*., p. 94.

transmission cumulative de la compétence sociale internationale de personnes. Leurs ascendants et elles-mêmes ont investi de longue date (sur plusieurs générations ainsi que dans de multiples situations et lieux) dans des capitaux sociaux culturels, relationnels, informationnels. Ce processus que nous désignerons par « héritage cumulatif international » les prémunit de faire l'expérience de la disqualification sociale temporaire liée à une expatriation.

Scindée en deux sous-parties correspondant aux échelles d'observation principales, cette troisième partie nous a permis d'analyser et de discuter l'ensemble des résultats issus de notre enquête. Nous avons d'une part, à l'échelle micro-sociale, examiné comment le groupe Fin-Amor organisait la mobilité de ses cadres à l'international et d'autre part, à l'échelle micro individuelle, procédé à l'examen des conséquences de l'expatriation sur les trajectoires individuelles.

Nous allons à présent exposer les conclusions déterminantes que nous pouvons tirer de nos travaux en insistant sur ce que nous considérons être des apports spécifiques. Nous poursuivons par une analyse critique des résultats et de la méthodologie employée afin d'exprimer les limites de notre travail.

[1468] BOURDIEU P., *La distinction,* Éditions de Minuit, Paris,1979, p. 93.

IV. CONCLUSION : D'UNE ETHNOGRAPHIE A UNE ANTHROPOLOGIE DE LA MOBILITE

Dans son ouvrage *Les sciences sociales,* DESJEUX rappelle : « *A chaque fois que l'on passe à l'échelle macro-sociale le sujet et l'interaction sociale disparaissent du champ de l'observation. La souffrance du suicidé, l'amour des mariés, la foi de l'individu, les opinions de la personne sont réduits à des régularités, et c'est ce qui fait tout l'apport du macro-social, qu'il soit qualitatif ou quantitatif. A cette échelle, il est possible d'observer ce qui est invisible aux autres échelles, les déterminants sociaux plus ou moins puissants qui organisent les limites de la liberté humaine souvent surévaluée par le sujet* »[1469]. Plus loin, il poursuit en indiquant que les « *approches macro-sociales sont accusées d'être réductionnistes* »[1470]. Elles contribuent, il est vrai, aux réductions de la complexité et de la diversité du sujet quand il est pris d'un point de vue micro-individuel. Enfin, il rappelle que suivant le niveau des échelles d'observation, deux faits peuvent être « *vrais et contradictoires, mais c'est ce que fait ressortir l'approche par les échelles d'observation. Cela conduit à accepter l'idée qu'une généralisation ne peut être que limitée à son échelle d'observation en fonction du découpage choisi* »[1471]. Appuyant sa démonstration sur des exemples notoires[1472], il conforte son analyse en affirmant qu'« *entre le macro et le micro, il existe un effet de situation* [...]. *Il faut donc accepter que certaines observations macro-culturelles soient justes à cette échelle, mais que leur pertinence explicative faiblisse ou disparaisse quand on change d'échelle, et donc que le lien entre un modèle explicatif macro-culturel et des pratiques micro-sociales n'est pas mécanique* »[1473]. Pour notre part, nous reconnaissons que les échelles d'observations furent principalement utilisées comme « *focale photographique qui permet de fixer un premier cadre d'analyse* »[1474]. Dans une démarche ethnographique affirmée, nous avons « découpé la réalité » selon des catégories *a priori* d'observation. D'une part, à l'échelle micro-sociale, nous avons observé les individus dans l'entreprise

---

[1469] DESJEUX D., *Les sciences sociales,* Que sais-je ?, PUF, Paris, 2004, p. 38.
[1470] *Ibid.*, p. 97.
[1471] *Ibid*., p. 37.
[1472] DESJEUX cite CROZIER M., GIRAUD C., SAINSAULIEU R., d'IRIBARNE P., CHEVRIER S. (*Ibid.* pp. 54-56.)
[1473] *Ibid.*, pp. 55-56.

et comment cette dernière organisait la mobilité de ses cadres. D'autre part, à l'échelle micro-individuelle, nous avons observé comment au travers des trajectoires singulières, était vécue la mobilité par les cadres expatriés eux-mêmes et leur proche entourage (famille, collègues…). Nous avons volontairement et principalement mis l'accent sur les pratiques. Parfois, lorsque nous abordions les franges inférieures de l'échelle (micro-individuelle), il fut nécessaire de mobiliser les représentations et les opinions, voire les sentiments. Mais globalement, plus qu'un outil théorique nous permettant d'entrer dans le débat épistémologique abordé plus haut, nous avons utilisé les échelles comme stratégie de découpage de la réalité à observer.

Les échelles nous ont permis de procéder à une description précise, ethnographique[1475], à partir des observations, à chaque niveau choisi. Ces observations furent menées sur une longue durée (trois années d'observations), qui nous ont permis de nous familiariser avec le milieu. Poursuivant une méthodologie principalement inductive, nous en avons tiré des axes d'analyse que nous avons tenté d'éclairer à l'aide des concepts théoriques qui nous semblaient les mieux adaptés. Nous en avons extrait des résultats qui, à notre sens, peuvent servir de premiers pas à la constitution d'une phase anthropologique, c'est-à-dire d'analyse et de théorisation (voire de généralisation en ce qui concerne le phénomène de mobilité professionnelle internationale), le tout fondé sur le cas réel d'une multinationale française implantée dans le monde entier (ou presque).

C'est pourquoi nous présenterons notre conclusion en deux parties, afin de respecter le niveau de généralisation pertinent, suivant les strates de l'échelle.

Tout d'abord au niveau de l'organisation, nous exposerons les principales conclusions qui se résument, à nos yeux, à ce que le développement international intensifié de Fin-Amor –c'est-à-dire l'augmentation de la confrontation du groupe à l'altérité, en bref son expérience accrue de l'interculturel– provoque une accélération de l'acculturation de l'organisation. Nous retiendrons pour preuve, ou pour marqueur, la demande de règles par les subordonnés expatriés **(A)**. Puis à l'échelle micro-individuelle, celle de l'expatrié, nous retiendrons le jeu entre capital social et capital symbolique comme point clef de la disqualification sociale

---

[1474] *Ibid.*, p. 104.

[1475] Notre modèle aurait été de suivre les qualités des « descriptions denses » centrées sur les pratiques (*cf.* GEERTZ C, 2003, *op. cit*).

temporaire « expériencée » par les expatriés, lors des premières périodes d'affectation à l'étranger **(B)**. Nous terminerons en tentant de dresser les limites de notre travail et de notre étude en mentionnant les pistes d'investigation en suspens **(C)**.

A. L'INTERCULTUREL PROVOQUE UNE ACCELERATION DE L'ACCULTURATION DE L'ORGANISATION : LA DEMANDE DE REGLES PAR LES SUBORDONNES

L'accélération de l'hybridation du groupe Fin-Amor, que nous avons en partie imputée à l'incorporation croissante d'expatriés de toutes origines, nous semble (nous l'avons expressément souligné dans la partie discussion portant sur l'analyse micro-sociale de l'organisation) un des résultats principaux de cette recherche. La conséquence immédiate à laquelle le sommet stratégique doit répondre rapidement est la demande de règles de la part des subordonnés.

Cette évolution, opposée à celle qui jusqu'à présent avait été constatée dans le cadre d'un mouvement descendant –c'est-à-dire de la hiérarchie vers les subalternes dans les organisations–, peut être rapprochée d'une tendance à la rationalisation constante des rapports sociaux dans l'entreprise. Ce mouvement de rationalisation doit être comparé à celui que WEBER[1476] attribuait à l'ensemble de la société dans son analyse historique de la modernité, que ce soit pour les activités sociales comme celles de l'économie. A l'échelle de la société, la modernité est caractérisée par l'alliance d'une philosophie du droit individuel, d'un débat politique régulé, non violent, permettant l'accès au pouvoir, et par la perte d'emprise progressive de la religion (désenchantement du monde[1477]). La modernité se déploie donc sur tous les registres de l'activité sociale, politique, économique, culturel et religieux. Si l'on compare ce mouvement global à celui de l'histoire récente du groupe Fin-Amor, on peut y déceler des similitudes nous permettant de relativiser le lien de causalité de type « culturel » qui dans le cadre d'une analyse compréhensive est tentant. En effet, ce lien explique le phénomène d'ouverture internationale comme une conséquence directe des tensions dues à la mondialisation, avec son corollaire qui serait l'homogénéisation des pratiques commerciales et managériales sur toute la planète. Ce mouvement, à l'échelle de

[1476] WEBER M., 1965, *op. cit*.
[1477] WEBER M., *Le savant et le politique,* (1919), coll. 10/18, U.G.E, 1992.

l'organisation « fin-amorienne » ne serait à notre sens qu'un avatar de la modernité imposée à l'entreprise qui, de par l'accroissement de son activité et de ses champs d'opération, ne peut plus utiliser les mêmes recettes, et se doit de renforcer le contrôle au sein de l'organisation en instituant des règles et des procédures. Il s'agit de l'opposition entre une tendance de rationalisation industrielle universelle, qui peut être perçue comme une prescription autoritaire, et la nécessité de gérer des particularités, qui par définition constitueraient des « respirations locales »[1478].

En évoluant, ces règles et procédures assurent en dynamique des pratiques cohérentes, non seulement « *hic et nunc* » mais également « *cras et ubivis*[1479] » sur les terres qu'elle régit.

L'entreprise initiale, telle qu'elle fut fondée en France au début du XXe siècle sur des valeurs « *traditionnelles* »[1480] telles que la hiérarchie, l'autorité sacrée et les communautés[1481], a été récemment concurrencée par celle de la modernité. La tension entre la modernité et les forces conservatrices et « *traditionalistes* », a généré, à notre étonnement, une demande de règles de la part de ceux qui doivent les subir, c'est-à-dire les subalternes, dans une organisation dont les pratiques et valeurs dominantes sont de moins en moins décryptables immédiatement du fait de la multiplication des acteurs de toutes origines, des traductions et interprétations successives des normes dominantes par les différents échelons, par les différentes langues et nationalités. Ainsi, la visibilité et la transmission des indicateurs de la conscience collective par le groupe dominant vers le nouvel arrivant[1482] est plus équivoque, voire difficile. Elle engendre une crainte de ne pas être traité équitablement et une recherche de règles, de charte de références écrites qui, quelles que soient l'origine nationale et les habitudes managériales locales, permettent une réduction de l'incertitude dans le traitement de ses propres intérêts qui sera effectué par l'organisation. L'ordre ancien qui se transmettait sur la base de la confiance envers l'institution à travers un mentor, un patron référent, ne peut plus jouer son rôle efficacement. L'injonction watzlavicienne « Ayez confiance » perd de sa force, car le centre, le siège, qui

---

[1478] SEGRESTIN D., 2003, *op. cit*., p. 62.

[1479] « Demain et où que ce soit » (formule construite par analogie à « hic et nunc » par le rédacteur).

[1480] *Cf.* les deux ouvrages publiés en librairie, dont nous nous sommes engagé à ne pas révéler les sources précises, par souci de confidentialité de la firme Fin-Amor (en effet, dans les titres des deux livres, le nom réel du groupe étudié apparaît en clair).

[1481] Chercheurs, producteurs, commerciaux.

[1482] Le cadre étranger recruté.

autrefois pouvait irriguer d'un message univoque, dans une langue[1483] comprise de tous (l'ensemble, somme toute restreint et relativement homogène de ses troupes) se voit dans l'obligation de proposer un nouveau discours à une multitude d'acteurs, qui ne sont plus structurés selon le principe « *communautaire* » (*Gemeinschaft*)[1484]. Ce principe, fondé principalement sur un degré d'affectif dans lequel le mode organique et fusionnel domine, laisse aujourd'hui rapidement la place au principe de « *Société* » (*Gesellschaft*[1485]) qui se définit comme un ensemble contractuel, une alliance d'intérêts entre des individus séparés originellement. Dans ce nouvel ordre, le consensus n'est plus vécu comme naturel ou tenu pour sacré (la parole du mentor), mais compris comme l'accord réfléchi des membres de la société, par-delà les contradictions d'intérêts, par le moyen du contrat, de la convention, fondés sur des règles explicites, écrites, disponibles et transparentes[1486]. Cette demande de règles devient désormais manifeste et pressante, d'autant plus que la représentation dominante au sein de la société était celle de l'absence d'écrit, largement corroborée par l'expérience individuelle lorsqu'il s'est agi d'obtenir qui sa lettre de mission, qui les termes de son contrat de travail ou d'expatriation, qui le détail de ses avantages sociaux dans le pays d'affectation, après de longues et multiples demandes auprès de l'organisation. Cette dernière respectait, bien sûr, ses engagements. Mais la confrontation aux habitudes de cadres majoritairement éduqués dans des écoles de gestion, aux enseignements managériaux[1487] relativement similaires, rompus aux techniques de gestion anglo-saxonnes, n'a fait qu'accélérer cette demande de formalisation. Il s'agit en fait d'un mouvement « *banal* » de modernisation, de rationalisation, des pratiques lorsque la masse des acteurs, des interlocuteurs « *s'hétérogénéise* » et que le centre, le siège, a de plus en plus de difficultés à transmettre son « *modus vivendi* » dans un périmètre mondialisé.

C'est donc le rapport qu'entretient l'entreprise à la modernité –et non une supposée essence culturelle– qui occasionne les tensions entre l'organisation ancienne (avec ses représentants majoritairement français, toujours aux commandes) et l'organisation en devenir (incorporant des nouveaux cadres de

---

[1483] Autrefois unique : le français.

[1484] TÖNNIES F., *Communauté et société : catégories fondamentale de la sociologie pure*, (1887), Retz-CEPL, 1977.

[1485] *Ibid.*

[1486] Par exemple : la charte de mobilité internationale.

[1487] Cours de management des ressources humaines, droit du travail, stratégie internationale par exemple sont fondés principalement par la littérature anglo-saxonne et principalement nord américaine et sont repris dans la plupart des universités et école de gestion du monde entier.

toutes origines). Ces dissensions ne sont pas sans rappeler la thèse au niveau macro-social du politologue SENGHASS[1488], membre de l'Institut pour les études interculturelles et internationale de Brème, qui explique *a contrario* d'HUNTINGTON[1489] que plus qu'à un choc des « civilisations / cultures », on assiste a un processus de modernisation qui a frappé toutes les sociétés pré-modernes et/ou groupes dominés.

Ce qui se trame aujourd'hui chez Fin-Amor, ne serait-ce pas l'illustration de ce mouvement de modernité / rationalisation dans une entreprise devenue une véritable multinationale, miroir au niveau micro-social d'un grand mouvement général appelé mondialisation ?

B. CAPITAL SOCIAL ET SYMBOLIQUE : POINTS CLEFS DE LA DISQUALIFICATION SOCIALE TEMPORAIRE

Pour ce deuxième niveau d'observation, nous nous sommes situé à l'échelle micro-individuelle, celle de la diversité, de la singularité. Vouloir procéder à une généralisation est un exercice difficile, même si l'on s'en tient à ce niveau de l'échelle.

Nous sommes parti du constat que les expatriés de Fin-Amor, lors de leur nouvelle affectation, se trouvaient dans une dynamique ascendante de qualification professionnelle (nouveau statut, nouvelle mission, nouveau pouvoir financier) et malgré cela, par un effet de ciseaux, se confrontant à la nouvelle réalité du nouveau lieu d'affectation, ils étaient amenés à vivre peu ou prou l'expérience d'« impotence sociale temporaire ».

Pour expliquer ce phénomène, nous avons mobilisé les concepts de capital social inopérant du fait de l'inconvertibilité du capital économique en nouveau capital social effectif sur le nouveau terrain d'opération. Nous avons suggéré la possibilité de renommer le capital symbolique en termes de « taux de conversion », que nous considérons plus à même de représenter les liens et la transformation entre les différents capitaux.

Ayant constaté la montée en nombre d'un nouveau type d'expatriés chez Fin-Amor (les « *second class expatriates* ») ne bénéficiant pas forcément de l'ensemble des expériences internationales (familiale, académique,

---

[1488] SENGHAAS D., *The Clash within Civilisation,* Routledge, New York, 2001.
[1489] HUNTINGTON S., *Le choc des civilisations,* Odile Jacob, Paris, 1997.

professionnelle) et des mêmes niveaux de prestations liées à l'expatriation d'autrefois, nous en avons conclu que l'« impotence sociale temporaire » pouvait être comparée à une « disqualification sociale partielle » semblable à celle que vivent certains indigents dans notre société contemporaine.

Du fait du mode de recrutement spécifique de Fin-Amor en matière d'international, les cadres ne deviennent expatriés qu'après une expérience professionnelle, généralement au sein de leur pays d'origine, d'une durée minimale de trois ans. Ils acquièrent donc une connaissance fine du travail, de la culture d'entreprise et des rapports sociaux propres à l'organisation. La conséquence de ceci est que la traditionnelle « courbe en U » d'adaptation interculturelle ne parvient pas à expliquer les pratiques et les dysfonctionnements constatés. En effet, nous avons constaté que les lieux de socialisation étaient inversés pour nos expatriés. L'entreprise d'affectation devenait un lieu de sécurité et de refuge (de stabilité et de routine) alors que la famille et les relations avec l'extérieur posaient essentiellement problème. C'est pourquoi nous avons été amené à proposer de nouvelles courbes « d'acculturation » plus proches de la réalité constatée. D'une part, une courbe d'adaptation professionnelle plus « favorable et confortable » pour l'expatrié et d'autre part, deux courbes plus problématiques, une relative à l'adaptation de la famille et l'autre relative aux conditions de vie.

Néanmoins, nous avons remarqué qu'il existait des palliatifs de la disqualification sociale liée à l'expatriation, principalement les réseaux ethniques et les « tribus éphémères » de pairs qui agissaient comme autant de lieux de solidarité et de confortement identitaire.

Enfin, diversité oblige, nous avons établi que certains expatriés échappaient simplement à la disqualification sociale. Pour les cas étudiés et sans pouvoir affirmer qu'il s'agit d'une loi générale, nous en avons attribué la raison à un « héritage cumulatif international » du fait des biographies, non seulement des principaux intéressés eux-mêmes (les expatriés), mais également –comme l'avait constaté WAGNER[1490]– du fait de la biographie de leurs ascendants.

Nous remarquons cependant que l'ensemble de notre analyse ne trouve son fondement et ne peut se justifier qu'en accordant un poids déterminant à la chute du capital social lors des premiers mois d'expatriation, et que cette chute est le fait générateur de la disqualification sociale temporaire.

[1490] WAGNER A. C., Paris, 1998, .*op. cit*.

Procédons à présent, dans cette phase conclusive, à l'expression des limites de notre travail.

C. LES LIMITES DE L'ÉTUDE ET INVISTIGATIONS EN SUSPENS

A ce stade du travail réalisé, de notre point d'observation qui est celui de l'enquêteur et du chercheur, procéder à un inventaire des limites tient de l'exercice « schizophrénique ». Il s'agit soit de disqualifier le travail en amplifiant tous les biais connus ou supputés, soit d'édulcorer les malfaçons, les défauts de raisonnement, en ayant un discours lénifiant sur les méthodologies employées, les pratiques d'analyse, la qualité et la pertinence des sources choisies et mobilisées.

Nous dirons que l'ensemble de notre travail se fonde banalement sur des choix et sur des éléments contingents. Nous avons retracé la genèse de notre recherche en rappelant les soucis liés à l'accès au terrain. Le fait que nous ayons eu la possibilité d'étudier l'organisation Fin-Amor tient largement à des phénomènes indépendants de notre volonté (chance, circonstances…), hormis celui de la ténacité (à certains moments cruciaux liés aux décisions initiales).

Était-il possible d'avoir accès à un meilleur terrain ? Objectivement, nous ne pensons pas que cette question se pose. Nous avons justifié largement l'intérêt du terrain, et la description ethnographique tente d'en décrire l'ampleur et la diversité. D'autre part, il fut le seul accessible à ce moment là.

Pouvions-nous influer sur le choix de la population étudiée ? L'entreprise Fin-Amor est un lieu privé, et le fait d'avoir eu accès à autant d'expatriés pour des entretiens qualitatifs de longue durée, dans des conditions matérielles généralement exemplaires est un avantage que nous avons particulièrement pu apprécier comparativement aux autres enquêtes que nous avions eu l'occasion de mener par le passé.

Notre regret (qui est celui exprimé généralement par les enquêteurs s'étant intéressés à la mobilité internationale professionnelle) est d'une part de ne pas avoir eu accès à des contacts avec d'anciens collaborateurs de Fin-Amor ayant « échoué » dans leur période d'expatriation. N'étant plus, par définition, dans l'entreprise, ils demeurent définitivement inaccessibles. D'autre part, nous aurions souhaité rencontrer davantage de conjoints et d'enfants d'expatriés. Si cela n'a pas été possible, la raison en est que les expatriés étaient principalement

rencontrés à Paris, lors de leur visite annuelle ou quadri-annuelle au siège, entre de nombreux rendez-vous professionnels, dans une plage neutralisée de leur emploi du temps très chargé. Nous aurions également aimé mener davantage d'observations participantes, notamment lors des séances « d'exposition » au cours desquelles des expatriés sont amenés à présenter les projets en cours sous l'œil attentif de leurs pairs et supérieurs hiérarchiques.

Enfin, l'accompagnement au quotidien d'un futur expatrié (en tant qu'assistant par exemple), du moment de sa participation aux entretiens de sélection jusqu'au premiers mois d'arrivée sur son nouveau lieu d'affectation, aurait permis une observation dense des pratiques et des interactions. A notre connaissance, ce type d'ethnologie n'a pas encore été réalisé sur le sujet.

En matière épistémologique, nous avons délibérément choisi de restreindre l'approche des auteurs de référence à ceux qui nous semblaient les plus pertinents et les plus utiles à notre analyse. Nous avons eu le souci de faire en sorte que ceux qui étaient présentés en phase théorique soient mobilisés en phase analytique. Nous reconnaissons ne pas avoir été exhaustif, et ce intentionnellement, afin de favoriser l'approche ethnographique et inductive de notre travail, compte tenu du temps imparti.

Sur la partie interprétative, nous pensons, comme tout chercheur, avoir été victime de biais comme celui d'élite. A ce sujet, nous avons été amené à ne pas considérer et ne pas utiliser une grande partie d'un entretien d'un cadre de Fin-Amor qui, de façon caricaturale, ne parlait qu'au nom de l'organisation en reproduisant le discours officiel, en ne s'exprimant que par opinions, refusant d'exposer des pratiques. Nous sommes également conscient du fait que les premiers entretiens, notamment en phase exploratoire, présentent des qualités inférieures à ceux de la fin des investigations.

En ce qui concerne les prolongements de nos travaux, ils sont multiples. Ils peuvent se faire à partir d'une nouvelle analyse, par le choix de nouveaux thèmes et de nouvelles interprétations des matériels ethnographiques collectés. Il peut également s'agir de poursuivre de nouvelles investigations dans le but de valider, sur une population plus large, les résultats obtenus. A l'échelle micro-sociale (c'est-à-dire celle de l'organisation), le projet serait de mieux comprendre en quoi l'organisation est en phase d'acculturation afin de dégager un modèle hybride que nous n'avons pas construit.

Ainsi, l'enquête de fond et l'analyse (restreinte à notre terrain) nous amènent à nous interroger sur la possible attribution d'une forme hybride de l'organisation dans laquelle « l'ajustement mutuel »[1491] dominerait pour certaines catégories d'acteurs, alors que l'organisation subirait une pression « mécaniste », dont nous avons déterminé les critères et les variables d'évolution.

Par une mise en relation des différents axes d'analyse que nous avons présentés (poussée harmonisatrice par le haut, celle par le bas, les demandes de flexibilité de la part des niveaux intermédiaires d'administration des personnels –les D.R.H. internationaux–, les besoins de justice procédurale et la nécessité de tenir compte des situations individuelles et des particularités des affectations dans les différents pays, l'émergence de nouvelles classes d'expatriés, la nécessaire segmentation entre jeunes expatriés, potentiels « hauts potentiels », expatriés expérimentés, hauts potentiels « potentialisés » et seniors confirmés), il serait peut-être possible de dégager un modèle dans lequel l'ajustement mutuel serait entendu comme mécanisme de coordination. Dans ce modèle les acteurs se mettraient d'accord, explicitement ou implicitement, sur la manière d'effectuer un travail. Convenable pour les situations complexes, le modèle impliquerait la coopération étroite et simultané de plusieurs acteurs. Face à cette tendance autonome, l'organisation poursuivrait simultanément sa nécessaire rationalisation harmonisatrice, permettant de répondre en quantité et en qualité aux nécessités d'un développement international intensifié.

A l'échelle micro-individuelle, nous pensons à systématiser une enquête afin de confirmer les trois nouvelles courbes d'adaptation interculturelle que nous avons proposées, et ce non seulement chez Fin-Amor, mais également au sein de groupes internationaux ayant la même politique de sélection des futurs expatriés en interne.

Enfin, nous n'avons pas eu l'occasion de travailler sur le retour d'expatriation. Une étude longitudinale qualitative sur un nombre restreint d'expatriés, mais en profondeur, permettrait de révéler des trajectoires professionnelles et personnelles plus solides.

[1491] Dont nous donnons une définition *infra* adaptée d'AUBERT N., GRUERE J.P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., *Management, aspects humains et organisationnels,* Fondamental, PUF, Paris, 2002.

V. BIBLIOGRAPHIE

A. OUVRAGES ET ARTICLES DE SPECIALITE

ACCARDO A., *Initiation à la sociologie,* Le Mascaret, Paris,1991

ACCARDO A., CORCUFF P., *La sociologie de Bourdieu*, Le Mascaret, Paris, 1986

ADAMS J. S., « Inequity in social exchange », *in* BERKOWITZ L., *Advances in Expérimental Social Psychology,* Academic Press, New York, 1983, vol. 2, p. 267-299

ADLER N., FARIBORZ G., *A strategic approach to international human resources management, International Management research - Looking to the future*, De Gruyter, 1993, *in* BOURNOIS F., DEFELIX C., RETOUR D., "Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse », *Revue de gestion des ressources humaines*, Édition ESKA, n°38, novembre 2000

AGARD J.Y., *Déphasage et arythmies de l'expatrié : le cas d'étudiants d'école de commerce,* Mémoire secondaire de D.E.A de sciences sociales, Université Paris V, Sorbonne, Paris, 1997

AGARD J-Y, MEVEL PLA N., « L'interculturel en gestion : l'appel du vide »*, Les Cahiers de la Recherche, ESSCA*, n°1, Angers, 1994, pp. 33-53

ALASUUTARI P., *Researching Culture. Qualitative method and cultural studies,* Sage, London, 1995

ALLIX-DESFAUTAUX E., « Comportements opportunistes et négociations d'affaires internationales », *Annale du management,* Economica, Paris, 1992, pp. 637-657

ALLIX-DESFAUTAUX E., « Négociations, d'affaires internationales et paradigme transactionnel : bilan et contributions d'une étude empirique », *Annale du management,* Economica, Paris, 1994, pp. 491-526

ALTER N., *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation,* coll. Premier cycle, PUF, Paris, 1996

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations,* Éditions du Seuil, Paris, 1996

ANDERSON B., *L'imaginaire national*, (1983), La Découverte, Paris, 2002

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

ANSART P., « Habitus », *in* AKOUN A. (dir), ANSART P. (dir), *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert, Seuil, Paris, 1999, p. 252 a

APPADURAI A., “ Global Ethnoscapes : Notes and Queries for a transnational Anthropology. ” *In Recapturing Anthropology : Working in the present*, R.G. Fox ed., Santa Fe, NM School of American Research, 1991

APPADURAI A., *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*, University of Minnesota Press, 1996

AUBERT M. *et alii.*, *Management, aspects humains et organisationnels,* coll. Fondamental, PUF, Paris, 2002

BANDURA A., *L'apprentissage social,* Mardaga, Sprimont, 1980

BARZANTNY C., GALES L., « Le lien culturel des construits du comportement organisationnel : le cas de la justice procédurale et distributive », *Acte du 11è Congrès de l'AGRH*, Paris 16-17 novembre 2000, pp. 3-4

BAYART J.F., *L'illusion identitaire,* Fayard, Paris, 1996

BEAUVOIS L., JOULE R., *Soumission et idéologies, psychologie de la rationalisation*, PUF, Paris, 1981

BERGER P., LUCKMANN T., *La construction sociale de la réalité* (1966), Méridiens/Klincksieck, Paris, 1986

BERKOWITZ L., *Advances in Expérimental Social Psychology,* Academic Press, New York, 1983, vol. 2, p. 267-299

BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, Paris,1985

BERNOUX P., *La sociologie des entreprises,* coll. Point, Éditions du Seuil, Paris, 1995

BESSEYRE DES HORTS C.H., « La gestion internationale des carrières dans le contexte européen », *Revue Française de gestion,* 1991, pp. 84-88

BESSEYRE DES HORTS C.H, PERETTI J.M., « La réinsertion des cadres internationaux : une contrainte ou une opportunité ? », *A.N.D.C.P PERSONNEL*, n°368, mars-avril 1996, pp. 65-67

BLACK J. S., MENDENHALL M., “The U-curve adjustment hypothesis revisited : a review and theoretical framework”, *Journal of international business studies,* Second quarter, 1991, pp. 225-247

BOLLINGER D., HOFSTEDE G., *Les différences culturelles dans le management,* Édition d'Organisation, Paris, 1987

BOSCHE *et alii.*, *Le management interculturel*, Nathan, Paris, 1993

BOUDON R., « Individualisme méthodologique », *in Dictionnaire de Sociologie*, Le Robert, Éditions du Seuil, Paris, 1999

BOURDIEU P.*, Esquisse d'une théorie de la pratique, précédée de trois études d'ethnologie kabyle,* Éditions de Minuit, Paris, 1970

BOURDIEU P., *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps,* Éditions de Minuit, Paris,1989

BOURDIEU P., *La distinction,* Éditions de Minuit, Paris, 1979

BOURDIEU P., (a), Le capital social, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°31, Paris, 1980, pp. 2-3.

BOURDIEU P., (b), *Le sens pratique*, Éditions de Minuit, Paris, 1980

BOURDIEU P., *Questions de sociologie,* (1980), Éditions de Minuit, Paris, 1984

BOURDIEU P., *Choses dites*, Éditions de Minuit, Paris, 1987

BOURDIEU P., *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Éditions du Seuil, Paris, 1992

BOURDIEU P., *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Éditions du Seuil, Paris, 1994

BOURDIEU P., PASSERON J.C., *Les Héritiers, les étudiants et leurs études,* Éd. de Minuit, 1964

BOURNOIS F., *La gestion des cadres en Europe,* Eyrolles, Paris, 1991

BOURNOIS F., DEFELIX C., RETOUR D., « Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse », *Revue de gestion des ressources humaines*, ESKA, n°38, novembre 2000, pp. 158-171

BOUTILLIER, *Somme rurale*, 78v°, 1395, p. 63 *in* LA CURNE DE SAINTE PALAYE J. B*., L'Atelier historique de la langue française Dictionnaire,* CD-ROM, texte intégral, *Ed. Marsanne, Redon,* 1999

BRZEZINSKI Z., *La révolution technétronique*, Calmann-Lévy, Paris, 1970

BUSINO G., « Quelle signification attribuer aux processus de rationalisation de la mondialisation ? » *in* MERCURE D. (dir), *Une société monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation,* DeBoeck Université et Presses universitaires de Laval, Bruxelles, 2001

BUTLER R., "Stories and Experiments in Social enquiry", *Organization Studies*, 1997, 18/6

CADIN L., GUERIN F., « Les outils d'appréciation des salariés », *in* ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines,* Vuibert, Paris, 2003, pp. 59-69

CALLON M., LATOUR B., *La science telle qu'elle se fait*, La Découverte, Paris, 1991

CAMILLERI C., COHEN-EMERIQUE M., *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, L'Harmattan, Paris,1989

CASTORIADIS C., *L'institution de la société*, Éditions du Seuil, Paris, 1975

CEFAI D., *L'enquête de terrain,* La Découverte, Paris, 2003

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

CERDIN J.L., *La mobilité internationale : Réussir l'expatriation,* Éditions d'Organisation, Paris, 1999

CERDIN J.L., *L'expatriation,* Éditions d'Organisation, deuxième édition, Paris, 2002

CHANLAT J.F., « Vers une anthropologie de l'organisation » *in* CHANLAT J.F. (dir), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Ste. Foy, les Presses de l'Université de Laval, Éditions Eska, Paris, 1990, pp. 2-30

CHANLAT J.F. (dir), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Ste. Foy, les Presses de l'Université de Laval, Éditions Eska, Paris, 1990

CHAUDRON M., *Le sexe du travail*, PUG, Grenoble, 1984

CHEVRIER S., *Le management des équipes interculturelles,* coll. Sciences sociales et sociétés, PUF, Paris, 2000

COHEN EMERIQUE M., « Éléments de base pour une formation à l'approche des migrants et plus généralement à l'approche interculturelle », *Annales de Vaucresson*, 1980, n° 17, pp. 117-139

COHEN EMERIQUE M., CAMILLERI C., *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, L'Harmattan, Paris, 1989

COLLARD F., *Le guide de l'Europe sociale,* Éditions Liaisons, Paris, 1999

COLEMAN J., "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology,* n°94, 1988, pp. S95 S120

COSER L. A., "The sociology of poverty"*, in Social Problems*, vol. 13, 1965, pp. 140-148

CROZIER M. *Le phénomène bureaucratique,* Éditions du Seuil, Paris, 1963

CROZIER M, FRIEDBERG E., *L'acteur et le système,* Éditions du Seuil, Paris, 1977

CUCHE D.*, La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris 1996

DELIEGE R., *Anthropologie sociale et culturelle*, DeBoeck, Bruxelles, 1992

DESJEUX D. *et alii*, *Quand les Français déménagent, circulation des objets domestiques et rituels de mobilité dans la vie quotidienne en France*, L'Harmattan, Paris, 1998

DESJEUX D., « Tiens bon le concept, j'enlève l'échelle… d'observation », *UTINAM*, L'Harmattan, Paris, 1996, n° 20, pp. 15-44

DESJEUX D., GARABUAU I, « Ethnomarketing et anthropologie des affaires », *ANVIE*, *Sciences Humaines*, Auxerre, n°72, 1997, pp. 38-41

DESJEUX D. *et alii.*, *Le sens de l'autre : Stratégie, réseaux et cultures en situation interculturelle*, coll. Logiques sociales, L'Harmattan, Paris, 1994

DESJEUX D., *Les sciences sociales,* Que sais-je ?, PUF, Paris, 2004

DUBAR C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles,* A. Colin, Paris, 1996

DUBAR C., *La socialisation,* Armand Colin, Paris, 2000

DUESENBERRY J.S., “Comment on « An economic analysis of fertility»” *Conference NBER*, 1960

DUPRIEZ P., SIMON S., *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel,* DeBoeck Université, Bruxelles, 2000

DURAND G., *Les structures anthropologiques de l’imaginaire*, Bordas, Paris, 1969

DURAND J.P., WEIL R., *Sociologie contemporaine* (1989), coll. Essentiel, Vigot, Paris, 1996

DURKHEIM E., *De la division du travail social* (1893), PUF, Paris, 1996

DURKHEIM E., *Le suicide. Étude de sociologie* (1897), PUF, Paris, 1969

DURKHEIM E., *L’Évolution pédagogique en France* (1904-1905)*,* PUF, Paris,1990

DUTRENIT J.M., *La compétence sociale* : *diagnostic et développement*, coll. Technologie de l’action sociale, L’Harmattan, Paris, 1997

EHRENBERG A., *La fatigue d’être soi*, Odile Jacob, Paris, 1998

EHRENBERG A., *«* Nervosité dans la civilisation du culte de la performance à l’effondrement psychique *»*, *in* MICHAUD Y. (dir), *L’individu dans la société d’aujourd’hui,* coll. Université de tous les savoirs 8, Odile Jacob, Paris, 2002, pp. 83-97

ELIAS N., *La société des individus* (1987), Fayard, Paris 1991

ENRIQUEZ E., *Les figures du maître,* coll. Histoires et émancipations, Arcanteres, Paris, 1991

EVERAERE C., *Management de la flexibilité,* Economica, Paris, 1997

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail,* Éditions Métailié, Paris, 1996

FESTINGER L., *A theory of Cognitive Dissonance,* Stanford University Press Stanford, 1957

FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la* règle (1993), Éditions du Seuil, 1997

GADAMER H.G., *Vérité et méthode. Les grandes lignes d’une herméneutique philosophique,* Éditions du Seuil, Paris, 1976

GANS H. J., “The positive function of poverty”, *in American Journal of Sociology*, vol. 78, 2, September 1972, pp. 225-289

GEERTZ C., *Savoir local, savoir global,* PUF, Paris, 1986

GEERTZ C., *Ici et là-bas, l'anthropologue comme auteur*, Métailié, Paris,1996

GEERTZ C, « La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture », *in* CEFAI D., *L’enquête de terrain,* La Découverte, Paris, 2003

GLUESING J.C., *Fragile alliances : negotiating global teaming in a turbulent environment,* UMI, dissertation Information Service, Detroit, 1996

GREENBERG J., *The Quest for Justice on the Job. Essays and Experiments,* Sage Publications Inc., London, 1995

GURVITCH G., *La sociologie au XXème siècle*, PUF, Paris, 1947

HALBWACHS M., *Les cadres sociaux de la mémoire*, coll. L'évolution de l'humanité, n°8, Albin Michel, Paris, 2000

HALL E.T., *La dimension cachée,* (1966), Éditions du Seuil, Paris, 1971

HALL E.T., *Au-delà de la culture*, (1976), Éditions du Seuil, Paris, 1979

HALL E.T., *Le langage silencieux*, coll. Point, Éditions du Seuil, Paris, 1984

HANIFAN L.J., *The community center,* Silver, Burdett & Co., Boston, 1920

HERDER J.G., *Histoires et cultures – une autre philosophie de l'histoire*. (1774), *Idées sur la philosophie de l'histoire de l'humanité* (extraits –éd. or. 1791). GF Flammarion, Paris, 2001

HOFSTEDE G., *Culture's consequences : international differences in work related values,* CA : sage, Beverley-Hills, 1984

HOFSTEDE G., *Vivre dans un monde multiculturel*, *comprendre nos programmations mentales* (1991)*,* Éditions d'Organisation, Paris, 1994

HOLBROOK M.B., SCHINDLER R.M., "Nostalgic bonding : exploring the role of nostalgia in the consumption experience", *Journal of Consumer Behaviour*, December 2003

HOWELL W.S., *The empathic communicator*, Waveland Press, 1992

HUAULT I, ROMELAER P., « La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can », *Revue Française de Gestion,* n°109, 1996, pp. 19-37

HUNTINGTON S., *Le choc des civilisations,* Odile Jacob, Paris, 1997

IRIBARNE (d') P., *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales,* Éditions du Seuil, Paris, 1989

IRIBARNE (d') P., HENRY A., SEGAL J-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., *Cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières,* Éditions du Seuil, Paris, 1998

JARNIOU P., *L'entreprise comme système politique*, PUF, Paris, 1981

JOLY A., « Être cadre à l'étranger » *in* CHANLAT J.F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (1990) ESKA, 4ème édition Presses de l'Université de Laval, Québec, 1999

KEALEY D. J., *L'efficacité interculturelle. Une étude des conseillers techniques canadiens à l'étranger,* Centre de préparation des coopérants*,* Agence canadienne de développement international, Hull, 1990

KOFFKA K, *Principle of Gestalt psychology,* Harcourt and Brace, New York, 1935

KUHN T.S., *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion Champs, Paris, 1983

LACORNE D., *La crise d'identité américaine : du melting pot au multiculturalisme,* Fayard, Paris, 1997

LA CURNE de SAINTE PALAYE J. B., *L'Atelier historique de la langue française Dictionnaire*, CD-ROM, texte intégral, Ed. Marsanne, Redon, 1999

LADMIRAL J.R., LIPIANSKY E.M., *La communication interculturelle*, A. Colin, Paris, 1989

LAFAYE C., *La sociologie des organisations,* Nathan université, Paris, 1996

LATOUCHE S., « La mondialisation démystifiée », *in* GOLDSMITH E., MANDER J., *Le procès de la mondialisation*, Fayard, 2001

LAURENT A., « Réinventer l'art du management au carrefour des cultures » , *Actes du 7ème congrès SIETAR*, Poitiers, 1997, pp. 40-47

LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise,* Éditions d'Organisation, Paris, 1973

LEVI-STRAUSS C., *Anthropologie structurale*, Plon, Paris, 1958

LEVI-STRAUSS C., *La pensée sauvage*, Plon, Paris, 1960

LEVITT T., " The globalisation of markets ", *Harvard Business Review*, June 1983

LIU M., « Technologie, organisation du travail et comportements des salariés », *Revue française de sociologie,* 22 (2), 1981, pp. 205-221

LÖNING H., *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux : l'exemple de la France et de la Grande Bretagne*, Thèse de doctorat, Groupe HEC, 1994

MAFFESOLI M.*, Le temps des tribus – le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse,* Méridiens-Klincksieck, Paris, 1988

MARCH J., SIMON H., *Organizations*, John Wiley & Sons, New-York, 1958

MARCH J., SIMON H., *Les organisations,* (1958*),* Dunod, Paris, 1969

MARCH J., COHEN M., OLSEN J., « Le modèle du " *Garbage can* " dans les anarchies organisées », *in* MARCH J., *Décision et organisations,* Les Éditions d'Organisation, Paris, 1991

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

MATTELART A., *La mondialisation de la communication*, PUF, Paris, 1996

MAUGER G., PINTO L., *Lire les sciences sociales,* Vol. 3, 1994-1996, Hermes Science, Paris, 2000

MAURICE M., SELLIER F., SYVLVESTRE J.J., « Analyse sociétale et cultures nationales, réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de Sociologie,* n° 23, 1992, pp. 75-85

MEAD M., *Mœurs et sexualité en Océanie*, (1963), Pocket, Paris, 2001

MERCURE D. (dir.), *Une société monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation,* DeBoeck Université et Presses universitaires de Laval, Bruxelles, 2001

MERTON R., *Éléments de théorie et de méthode sociologique* (1950), Plon, Paris, 1965

MICHAUD Y. (dir.), *L'individu dans la société d'aujourd'hui,* coll. Université de tous les savoirs 8, Odile Jacob, Paris, 2002

MINTZBERG H., *Structure et Dynamique des organisations,* Éd. d'Organisation, Paris, 1982

MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations,* Éd. d'Organisation, Paris, 1986

MINTZBERG H., *Le management,* Éd. d'Organisation, Paris, 1990

MONTEIL J.M., *Éduquer et former, perspective psycho-sociales,* PUF, Paris, 1990

MORELAND R.L., LEVINE J.M., *in* VALLERAND R. (dir), *Les fondements de la psychologie sociale*, Gaëtan Morin, Montréal, 1994, pp. 677-683

NEWTON K., " Social capital and democracy ", *American Behavioral Scientist,* Vol. 40, Issue 5, 1997, pp. 575-586

OBERG K., " Cultural shock : adjustment to new cultural environment "*, Practical Anthropologist,* 1960, n°7, pp. 177-182

OCDE, *Du bien être des nations le rôle du capital humain et social*, Paris, 2001

OHMAE K., *The Borderless World : power and strategy in the interlinked economy*, Harperbusiness, New-York, 1990

PARSONS T., *Éléments pour une sociologie de l'action* (1954), Plon, Paris, 1955

PAUGAM S. « Déclassement, marginalité et résistance au stigmate en milieu rural breton », *in Anthropologie et sociétés,* vol. 10, 2, 1986, pp. 23-36

PAUGAM S., *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté,* (1991), coll. Quadrige, PUF, Paris, 2002

PEQUIGNOT B., *Pour une critique de la raison anthropologique. Éléments d'épistémologie des sciences humaines,* coll. « Logiques sociales », L'Harmattan, Paris, 1990

PERETTI J.M., « Recrutement et carrière des cadres en Europe », *AGRH,* Symposium n°12, Cergy, 1991, pp. 361-364

PERETTI J.M., CAZALS D., QUINQUANDON F., *Vers un management international des ressources humaines*, Liaisons, Paris, 1990

PESQUEUX Y., *L'entreprise multiculturelle,* Série Économie et innovation, coll. L'esprit économique, L'Harmattan, Paris, 2004

PIAGET J., *Le jugement moral chez l'enfant*, Alcan, Paris, 1932

PIAGET J., *Études sociologiques*, Droz, Genève, 1965

PIERRE P., « Les élites de la mondialisation : quelles constructions identitaires ? », *Education permanente*, n°150, Paris, 2002-1

PIERRE P., *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée,* SIDES, Fontenay-sous-Bois, 2003

PLA MEVEL N., *L'influence des éléments interculturels dans les pratiques managériales d'une entreprise franco-suédoise : résultats d'une étude exploratoire*, Thèse de doctorat de sociologie, Université Paris V, Sorbonne, Paris, 2001

PONTHIEUX S., « Que faire du " *social capital* " ? », *Série des documents de travail de la Direction des statistiques démographiques et sociales*, Département des prix à la consommation, des ressources et des conditions de vie des ménages, INSEE, n° F0306, Paris, septembre 2003

PORTES A. " Social capital : its origins and applications in modern sociology ", *Annual Review of Sociology*, 24, 1998, pp. 1-24

PTUNAM R., *Bowling alone. The collapse and revival of American community*, Simon and Schuster, New York, 2000

PUTNAM R., "Bowling alone : America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy,* Vol. 6, n°1, 1995, pp. 65-78

PUTNAM R., LEONARDI R., NANETTI R., *Making democracy work –Civic traditions in modern Italy,* Princeton University Press, Princeton, 1993

RAWLS J., *Théorie de la justice*, (1971), Seuil, Paris, 1987

REYNAUD J.D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie,* XXIX, 1988

REYNAUD J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale,* Armand Colin, Paris, 1989

RICOEUR P., *Temps et Récit, 1. L'intrigue et le récit historique*, Éditions du Seuil, Paris, 1983

RIVIERE C., « Culturalisme » *in Les Notions Philosophiques*, PUF, Paris, 1990

RITZER G. *The Mcdonaldization of society : an investigation into the changing character of contemporary social life,* Pine Forge Press, Thousand Oaks, California, 1996

ROBERT-DEMONTROND P., « Psychopathologie de l'expatriation : la nostalgie comme syndrome d'adaptation », *Actes du 11ème Congrès de l'AGRH,* Internationalisation de la gestion des ressources humaines ?, Paris, novembre 2000

ROCHER G., *Introduction à la sociologie générale, 2ème édition,* HMH, Montréal, 1968-69

ROETHLISBERGER F.J., DICKSON V., *Management and the worker, Harvard University Press,* Cambridge, 1939

ROGERS C., *Le développement de la personne,* Dunod, Paris, 1967

ROJOT J., « Qu'est-ce que décider dans une organisation », *Hors-série : Décider. Gérer Réformer. Les voies de la gouvernance, Sciences Humaines*, Auxerre, n°44, mars-avril-mai 2004, pp.16-18

ROJOT J., *Théorie des organisations,* Eska, Paris, 2003

ROMKE H.C., " Homesickness ", *Ned. Tijdsch Geneesk*, 1940, 84, 3658-3665, *in* ROBERT-DEMONTROND P., « Psychopathologie de l'expatriation : la nostalgie comme syndrome d'adaptation », *Actes du 11ème Congrès de l'AGRH, Internationalisation de la gestion des ressources humaines,* Paris, novembre 2000, p. 7

ROUSSIAU N., BORNARDI C., *Les représentations sociales. État des lieux et perspectives,* Mardaga, Sprimont, 2001

RUANO-BORBALAN J-C., ALLEMAND V., *La Mondialisation,* coll. Idées reçues, Le Cavalier Bleu Éditions, Paris, 2002

SAINSAULIEU R. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise,* Presses de la FNSP et Dalloz, Paris, 1987

SAINSAULIEU R., *L'Identité au travail* (1977), Presses de Sciences Po. /Dalloz, Paris, 1997

SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership,* Jossey Bass, San Francisco, 1985

SEGAL J.-P., « Les pièges du management interculturel : une aventure franco-québécoise de l'entreprise », *Gérer et comprendre,* décembre 1990, pp. 47-58

SEGRESTIN D., *Sociologie de l'entreprise*, 3e éd., Armand Colin, Paris, 1997

SEGRESTIN D., « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés », *in* TERSSAC (de) G., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements,* La Découverte, Paris, 2003, pp. 61-76

SENGHAAS D., *The clash within civilisations,* Routledge, New York, 2001

SIMMEL G., *Les pauvres* (1908*),* Coll. Quadrige, PUF, Paris, 1998

TABOADA-LEONETTI I., « Formes d'intégration/exclusion. Le chômeur et l'immigré : un même cadre théorique ? », *Bulletin de psychologie.* Tome XLVIII, n°149, 1995

TAP P., *La société Pygmalion, intégration sociale et réalisation de la personne*, Dunod, Paris, 1988

TARRIUS A., *Les fourmis d'Europe, migrants riches, migrants pauvres et nouvelles villes internationales,* coll. « Logiques sociales », L'Harmattan, 1992

TERSSAC (de) G., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements,* La Découverte, Paris, 2003

THEVENET M., « La culture d'entreprise une ressource », *Actes du 2° Congrès de L'association française de gestion des ressources humaines*, Cergy, 1991

THEVENET M., « Les relations entre culture d'entreprise et management interculturel », *in* BOSCHE *et alii.*, *Le management interculturel*, Nathan, Paris, 1993

TISSERON S., « De l'inconscient aux objets », *Les cahiers de médiologie*, n°6, Gallimard-ad.rem, Paris, 1998

TÖNNIES F., *Communauté et société,* catégories fondamentale de la sociologie pure (1887), coll. Les classiques des sciences humaines Retz CEPL, Paris, 1977

TORBIÖRN I., *Living abroad : Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting,* Wiley, New York, 1982

TUNG R., (a) « Le défi global des ressources humaines : la gestion de la diversité dans les milieux internationaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, mai 1995, pp. 27-37

TUNG R., (b) « Guest editor's introduction : strategic human resource challenge : managing diversity », *The international journal of human resource management*, September 1995.

TYLOR E.B., *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and customs*, Henry Holt and C°, New York, 1877

USUNIER J.C., *Commerce entre culture*, PUF, Paris,1990

VALLERAND R. (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, Gaëtan Morin, Montréal, 1994

VINCENT S., « Le rapport à la différence : hétérophobie et racisme dans les organisations », *in* CHANLAT J.F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées,* ESKA, Presses de l'Université de Laval, Québec, 1989, pp. 379-406

WAGNER A. C., *Les nouvelles élites de la mondialisation : Une immigration dorée en France,* coll. Sciences sociales et sociétés, PUF, Paris, 1998

WARNIER J.P., *Construire la culture matérielle. L'homme qui pensait avec les doigts*, Sciences sociales et sociétés, PUF, Paris

WATZLAWICK P., *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris, 1979

WEBER M., *Essai sur la théorie de la science,* (1922), Plon, Paris, 1965

WEBER M., *Le savant et le politique*, (1919), U.G.E. 10/18, Paris, 1992

WILLIAMSON O. E., *Les institutions de l'économie*, Inter Édition, Paris, 1994

WOODWARD J., *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford, 1965

WOOLCOCK M, " Social capital and economic development ", *Theory and Society*, 27 (2), 1998, pp. 151-208

B. OUVRAGES GENERAUX

ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines,* Vuibert, Paris, 2003, pp. 59-69

AKOUN A. (dir.), ANSART P. (dir.), *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert, Seuil, Paris, 1999, p. 252 a

CABIN P. (coord.), *Les organisations. État des savoirs,* Éditions Sciences Humaines, 1999

ÉDITIONS LEGISLATIVES, « Le contrat de travail international », *in Dictionnaire permanent social,* octobre 1999, Feuillet 196, p. 2098

FERREOL G., *Dictionnaire de sociologie,* Cursus Armand Colin, Paris, 1996

FERREOL G., JUCQUOIS G. (Dir.), *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles,* Armand Colin, Paris, 2003

REY A., *Le Grand Robert de la langue française,* deuxième édition, Dictionnaires Le Robert, Paris, 2001

VERON J.J., « Détachement », *in Dictionnaire permanent social,* Éditions Législatives, octobre 1998, p. 2078

C. ARTICLES DE PRESSE

BAYART J.F., « L'imaginaire dans l'affirmation identitaire », *Sciences Humaines*, Hors série, Auxerre, n°15, décembre 1996

BISEAU G., « La culture finira toujours par rattraper l'entreprise : entretien avec Philippe d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS, *Libération,* Paris, 4 mars 2002, p. IV

HOFFMAN S., « L'impérialisme du libre échange », *Sciences Humaines*, Hors série, Auxerre, n°17, juin/juillet 1997

JARDIN E., « La bibliothèque idéale des sciences humaines », *Sciences Humaines*, Hors-série, n°42, septembre - octobre - novembre 2003

MARCOS, « Pourquoi nous combattons : la 4e guerre mondiale a commencé », *Le Monde diplomatique*, Paris, n°521, août 1997

MATTELART A., « Nouvelles utopies, grandes inquiétudes. Une éternelle promesse : les paradis de la communication », *Le monde diplomatique,* Paris, novembre 1995, pp. 4-5

REVERCHON A., « Les DRH tentent d'organiser la circulation des compétences entre les filiales », *Le Monde Dossier,* Paris, mardi 22 janvier 2002, p. VIII

RUANO-BORBALAN J-C., « Un seul monde ? », *Sciences Humaines*, Hors série, Paris, n°17, juin/juillet 1997

D. SITES INTERNET

AFCET, <http://www.linux-france.org/prj/jargonf/G/groupware.html>, consultation du 18 décembre 2003

BEVORT A., « Robert Putnam ou la richesse des réseaux sociaux », Journée Académique des acteurs des réseaux d'éducation prioritaire, IUFM de Mont-Saint-Aignan, Académie de Rouen journée du 21 mars 2001, <http://www.ac-rouen.fr/crdp/zeprep/jouraca/pages/p53_54.htm>, consultation du 10 février 2004

CAUSTRE B., rapporteur du séminaire CNRS-CPU-CPCN du 30 avril 1999, Atelier 4 : La prise en compte de la « demande sociale , <http://www.crns.fr/sgcn/confpres/atelier4.htm>, consultation du 22 décembre 2003

CHANLAT J.F. «*vers une anthropologie des organisations » in* CHANLAT J.F. *Intervention organisationnelle*, UQAM – Québec,16 juillet 1997, p. 3, <http://www.er.uqam.ca/nobel/spa/organisation/chanlat.html>, consultation du 06 février 2002

DATAR, Direction de l'aménagement du territoire et à l'action régionale : <http://www.datar.gouv.fr/datar_site/datar_framedef.nsf/a16806d1c4a684218125654e004609a1/d113c38e94a003008125654e004ca353?OpenDocument> consultation du 10 novembre 2003

DECOSTER D.P., « Capital social et maillage du territoire », IIIème Assises Wallonnes du Développement Local, Université libre de Bruxelles, Gosselies, novembre 2002 ; http://www.devloppemtn-local.com/article.php3?id_article=184,>, consultation du 16 janvier 2004

DOUANES FRANCAISES, « Palmarès national des entreprises », *<http://lekiosque.finances.gouv.fr/imagesdouane/et_g0_Palm2002.htm>,* consultation du 12 décembre 2003

FIN-AMOR, rubrique carrière/politique,faq.asp : entretien, dialoguez avec notre Vice-Président, <www.Fin-Amor.com.fr>, consultation du 11 mai 2001

MORELEC J., ROUSSEY M., La Protection Maternelle et Infantile, *Institut Mère Enfant, Rennes, 2000. Extrait du site internet : <http://www.med.univ-rennes1.fr/etud/pediatrie/PMI.htm>, consultation du 10 septembre 2002*

PARIENTY A., « Commentaire critique de l'ouvrage "Bowling alone de Robert Putnam", *in* <http://www.cndp.fr/RevueDEES/notelecture/200311-04.htm> >, consultation du 16 février 2004

PARIENTY A., Commentaire critique de l'ouvrage : OCDE, *Du bien être des nations le rôle du capital humain et social*, Paris, 2001, *in* < http://www.cndp.fr/RevueDEES/notelecture/200112-02.htm >, consultation du 17 février 2004

PRICE WATERHOUSE COOPERS <http://www.pwcglobal.com/fr/pwc_pdf/pwc_keytrends.pdf> consultation du 04 février 2004

PUTNAM R., “The prosperous community – Social capital an d public life”, The American prospect, Vo. 4, Issue 13, March 21, 1993, p. 3, < http://www.prospect.org/print-friendly/print/V4/13/putnam-r.html>, consultation du 16 février 2004

PUTNAM R., “The strange disappearance of Civic America”, The American prospect, Vol. 7, Issue 24, December, 1st, 1996, < http://www.prospect.org/print-friendly/print/V7/24/putnam-r.html>, consultation du 16 février 2004

VALENDUC G., VENDRAMIN P., « la recherche scientifique et la “demande sociale” », Fondation Travail-Université, ASBL, Namur, 1997, <http://uia.org/uiata/valenduc1.htm>, consultation du 22 décembre 2003

VI. ANNEXES

A. ANNEXE 1 : LEXIQUE

Affectation

Les termes « *affectation* » ou « *affectation internationale* » sont utilisés dans le sens de « *transfert international* » d'un salarié d'un pays à un autre, ou bien de « *mouvement* ». L'affectation peut survenir pour la première fois dans le contrat de travail comme première expatriation ou bien au cours du contrat d'expatriation, comme deuxième ou énième transfert.

Document authentique

Nous dénommons « *Document authentique* », suivi d'un numéro d'ordre (exemple : DA 01), les documents originaux recueillis lors de la phase documentaire et terrain de l'enquête. Il s'agit de documents ethnographiques de tout type (annonces, articles, brochures, comptes rendu, courriels, courriers, enregistrements, magazines grand public, magazines professionnels, notes manuscrites, photographies, prospectus, rapports…), généralement produits par les acteurs et les organisations rencontrées lors de l'enquête. Lorsque les originaux n'ont pu être conservés, ils ont été authentifiés par l'auteur (photocopie). Ces documents sont inventoriés, classés, codés. Ils sont conservés par l'auteur. Ils font l'objet d'une table de codage conservée par le rédacteur pour pouvoir s'y référer.

DA 1

Document authentique suivi de son numéro d'ordre, document recueilli lors des investigations et répertorié dans une base de données.

DA E 01-1

Document authentique obtenu lors de l'entretien avec la personne E 01, suivi de son numéro d'ordre.

E 01

Personne interviewée n°1.

E 01 , p. 2

Fait référence à la retranscription de l'entretien avec la personne n°1, suivi du numéro de page de la retranscription de l'entretien.

Commuting

Par analogie avec l'anglais signifiant « migration quotidienne » : allers-retours fréquents entre le siège social de la maison-mère et les filiales ou les marchés, lors de séjours de courte durée à l'étranger. Synonyme : déplacements pendulaires internationaux (dénomination proposée par le rédacteur).

Confrontation (séance de)

Instituée par l'antépénultième président directeur général en date, les séances de confrontation avaient pour but avoué de stimuler la créativité dans les rangs des salariés de Fin-Amor. Initialement, ces réunions rassemblaient des collaborateurs de différents niveaux hiérarchiques d'un même secteur d'activité qui, en traitant un sujet, devaient *« engendrer une réflexion prospective* ». Puis le P.D.G. instaura un système de travail consistant à réunir des collaborateurs de secteurs différents (laboratoire, commerce et production), afin qu'une partie expose aux autres son point de vue sur un sujet, un projet, un produit. A l'issue de ces présentations sont attendues des parties en présence « [que fusent] *les contestations et les suggestions d'amélioration* ».

On constate donc que la direction organisait la rencontre de l'altérité en mettant en présence, dans un lieu défini et nommé comme tel *« salle de confrontation »,* les différentes cultures de métiers. Aujourd'hui ces méthodes « de créativité » ont évolué. Mais il semblerait qu'il s'agisse d'une pratique spécifique et historique. Les termes de salle et de séance de *« confrontation* » ont été abandonnés par la direction. Mais il demeure ce que la plupart des collaborateurs appellent les réunions « P.B.[1492]» au cours desquelles des managers se soumettent à des exercices de présentations professionnelles.

[1492] *Cf*. les initiales du P.D.G. actuel « Peire BORN ».

Corporate

Adjectif anglais : « collectif », « en commun », qui est du ressort de l'entreprise dans son ensemble, du groupe. « Corporate » reprend la notion de transversalité des fonctions qui concernent et servent les intérêts du groupe dans son ensemble, en opposition avec l'opérationnel par entité. Ainsi l'éducation permanente « *corporate* » vise à former, à développer les individus pour l'intérêt du groupe dans son ensemble, alors que la formation permanente d'une affaire ou d'une division fournira des programmes de formation liés à des activités opérationnelles (marketing par exemple).

Expatriation

Les recherches effectuées sur le terme « expatriation » font apparaître de nombreuses significations. Étymologiquement dérivé du radical « expatrié », il s'agit de la combinaison de *ex (hors de)* et de *patrie* (le pays du père). Selon le dictionnaire *Le Grand Robert, «* s'expatrier », c'est « *quitter sa patrie pour s'établir ailleurs* ». Dans son ouvrage sur l'expatriation, CERDIN[1493] souligne « *cette référence à la patrie, que la même source définit comme :* " nation, communauté politique à laquelle on appartient ou à laquelle on a le sentiment d'appartenir ", *confère à l'expatriation une connotation* " nationaliste " ». Il précise ensuite que le terme « mobilité », d'un usage plus contemporain, donne l'impression d'une plus grande neutralité.

Expatrié

Toute personne envoyée à l'étranger par le groupe Fin-Amor pour une durée temporaire. Les termes d'expatriation, de transfert international ou de mobilité internationale seront utilisés de manière substituable pour représenter la mobilité internationale temporaire intra-organisationnelle (dans le groupe Fin-Amor).

Haut potentiel

Le nouveau système d'évaluation des cadres fait référence à une catégorie en cours d'élaboration, celle des « hauts potentiels ». Il s'agirait de cadres confirmés dans leurs qualités de manager sur lesquels l'organisation investirait pour en faire de futurs responsables « *corporate* » de Fin-Amor. Les nouvelles évaluations

---

[1493] CERDIN J.L., 2002, *op. cit.,* p. 3.

préciseraient les compétences, qualités, expériences, (voire parcours) qu'un cadre devrait avoir expérimenté pour prétendre à faire partie de cette catégorie.

Idéal-type

L'idéal-type serait « *un système de propositions à partir duquel on pourrait déduire la réalité* », *in* WEBER M., *Essai sur la théorie de la science*, (1922), Plon, Paris, 1965. Nous l'utilisons ici comme un ensemble d'éléments singuliers, extraits de la réalité empirique, construits de façon heuristique, pour former un tableau de pensée homogène.

Impatriation

Néologisme fondé par similitude sur « expatrier ». Action d'impatrier. Nommer une personne en provenance de l'étranger à un poste dans le pays de référence (pays de l'activité professionnelle nouvelle).

Impatrié

Cadre ayant un contrat d'expatrié, mais qui relativement au pays de destination sera appelé impatrié par la structure d'accueil, compte tenu qu'il est d'une autre origine nationale de celle du pays de travail. Exemple : cadre de nationalité française nommé au Brésil, ou cadre américain nommé en France.

Impotence sociale

Impuissance, handicap et incapacité de l'individu plongé dans un environnement culturel nouveau à déceler, à communiquer, à mobiliser et à agir sur les acteurs du corps social qui interviennent dans la vie quotidienne ou dans la vie professionnelle pour les actions les plus courantes.

Cette impotence peut être vécue (par exemple, l'impossibilité d'obtenir un changement de réservation d'avion auprès d'une agence par une simple demande, impossibilité d'obtenir un carnet de vaccination auprès d'une administration médicale) et / ou ressentie par l'individu. Elle se traduit alors par une inhibition à affronter les acteurs par crainte d'incompréhension, de ridicule, de danger pour soi ou d'exaspération (par exemple, la femme d'un expatrié qui reste cloîtrée chez elle, craignant de prendre les transports en commun ou de ne pas se faire comprendre par un chauffeur de taxi). Cette impotence sociale est d'autant plus vécue comme un handicap qu'elle survient alors que l'individu était en pleine puissance de ses moyens dans son milieu d'origine (réseaux sociaux, pouvoir

financier, statut hiérarchique…) et qu'il se voit dépossédé de ce « *capital social*[1494] » qu'il mobilisait avec succès sans effort et sans en avoir conscience. L'impotence sociale est généralement temporaire ; elle correspond à la durée d'adaptation nécessaire à l'individu pour réinvestir dans le nouveau capital social correspondant au nouveau milieu dans lequel il est plongé (repérage des acteurs, des institutions, décodage des règles d'interactions, efficacité du langage…).

Management fonctionnel

Il s'agit des fonctions de management transversal (recrutement, formation, juridique, relations sociales, systèmes d'information…[1495]) aux services du management des entités opérationnelles (division, affaire, usine, laboratoire[1496]), qui permettent et accompagnent les métiers principaux de l'entreprise. Ainsi la fonction « Ressources humaines » offrira ses services pour la sélection, le recrutement, le suivi de cadre en marketing.

Management opérationnel ou line management

Il s'agit du management lié à la mission du cadre, à son métier principal. Ainsi, si le cadre est responsable marketing dans un pays donné, le management opérationnel sera lié à la fonction marketing.

Patron d'affaire

Sans appartenir au sommet stratégique, un patron d'affaire est un manager ayant une responsabilité importante avec une délégation budgétaire sur l'activité. Il peut s'agir d'un directeur d'usine, d'un patron de pays, d'un responsable d'une marque, d'un laboratoire de recherche…

OP 01

Observation Participante n°1, ayant donné lieu à un compte rendu et une retranscription.

OP 01, p. 1

Fait référence à la page de retranscription de l'observation participante n°1.

[1494] ACCARDO A., CORCUFF P., 1986, *op. cit*., pp. 72-73.

[1495] Fin-Amor, <http://www.fin-amor.com/fr/carriere/Fin-Amor/fiche_hr_manager.asp>, consultation du 24 novembre 2003.

[1496] Fin-Amor, <http://www.fin-amor.com/fr/carriere/Fin-Amor/fiche_hr_manager.asp>, consultation du 24 novembre 2003.

Outplacement

Reclassement professionnel. Réalisé par des cabinets conseil en ressources humaines et en organisation, il permet d'effectuer un bilan de compétence (diagnostic individuel de l'employabilité d'une personne), la réalisation de C.V. et de lettres de motivation, d'argumentaires lors de simulations d'entretien d'embauche et la définition de stratégie individuelle de recherche d'emploi.

Pays cible

Dans le cadre d'une affectation internationale chez Fin-Amor, il s'agit du pays dans lequel l'expatrié va travailler.

Pays source

Dans le cadre d'une affectation internationale chez Fin-Amor, il s'agit du pays dans lequel travaillait l'expatrié et qu'il quitte pour un nouveau.

Relocation

Réinstallation. De l'anglais «To relocate » qui signifie « réinstaller (à la suite d'un déménagement) ». Il s'agit de services aidant les nouveaux arrivants à trouver un appartement, à régler les formalités administratives locales, à se repérer parmi les prestataires de service pour la vie quotidienne (médecin, pédiatre, commerces, assureurs….).

Supérieur hiérarchique opérationnel

Il s'agit du supérieur hiérarchique dans l'activité principale du cadre (*line management*), opposé au supérieur hiérarchique fonctionnel qui implique une fonction transversale (ressources humaines, finances…) de l'organisation.

Support logistique (ou fonctionnels de support logistique)

Composante de l'organisation, il est constitué de tous les services qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation. Nettement distinct de la mission fondamentale de l'organisation, il remplit les opérations administratives de paie, de facturation, les services juridiques, le restaurant d'entreprise, le standard, les services généraux… par exemple).

Third Country National (T.C.N)

« *Originaire (de nationalité) d'un pays tiers*[1497] ». Dans la gestion internationale des expatriés, le siège social de la firme constitue le pays de référence *« A ».* Un T.C.N. sera un salarié originaire (de nationalité) d'un pays « *N »* envoyé par la firme dans un pays « *Z* ».

[1497] Traduction libre du rédacteur.

B. ANNEXE 2 : DA E 18-1

Traduction du document authentique E 18-1 : notes prises par l'expatrié E 18

Définition et conditions d'obtention : Traduction des notes prises par E 18, lors son entretien de recrutement à la Direction de Paris de E 18. Original conservé par l'auteur.

E 18 prenait des notes à la volée, sur le détail de son affectation, énoncé oralement. Ses notes sont à la fois en castillan (en gras), en anglais (en non gras). Il ne s'agit pas d'un texte rédigé mais de quelques mots précédés de tirets. Les informations déterminantes (montants, noms de personne) ont été cryptées.

- **basé à Paris**
- **contrat français**
- **salaire brut XX X FRF**
- **bonus XXX FRF + résultats**
- **net XXX FRF**
- **plus**
- participation annuelle aux bénéfices ▸ XXX minimum net
- allocation logement ▸ XXX FRF net **par mois**
- **automobile** ▸ XXX FRF en leasing
- allocation de relocation XXX FRF **net contre justificatifs**
- **téléphone : 50 % de la facture avec maximum de 500 FRF**
- voyage annuel **Santiago du Chili**
- **langue oui**
- **déménagement**
- **20 %**

C. ANNEXE 3 : DA E 18-2

Traduction du document DA E 18-2 :

extrait de l'imprimé du DRH

Définition et conditions d'obtention :

Traduction du morceau d'imprimé déchiré par le DRH et remis à E18 à la fin de l'entretien de recrutement à sa demande. Il s'agit d'un document confidentiel de chez Fin-Amor, qui représente le package expatriation calculé par la Direction des Carrières Internationales et qui sert de base à la négociation. Les informations déterminantes (montants, noms de personne) ont été cryptées.

EXPATRIATION	
Allocation logement / location	XXX FRF (inclus dans le total net en France).
Agence de relocation	Oui
Déménagement	Oui
Allocation de relocation	1/12 du salaire annuel brut, soumis à présentation de justificatifs (*justificatifs écrit en français).*
Facture de téléphone	50 % remboursement de 50 de la facture, jusqu'à un montant de 500 FRF.
Voyage annuel	1 voyage annuel Paris/Santiago du Chili Paris, classe économique (*à la main : + de 8 heures, deux voyages*).
Allocation scolaire	Non
Cours de langue	Oui
Véhicule	Oui
Assurance accident	Oui
Couverture sociale	**Pays**
Complémentaire maladie	Oui France
Complémentaire retraite	Oui France
Assurance vie et incapacité permanente	Oui France

Fin-Amor confidentiel 09/01/2001

D. ANNEXE 4 : DA E 18-3

Traduction du DA E 18-3 : lettre d'engagement et d'affectation en France

Définition et conditions d'obtention :

Traduction de la lettre (rédigée en anglais) d'engagement de M. E 18 par la division XXX à Paris en tant que DRH Zone X. Remise par courrier en fin février 2001, alors que l'entretien a eu lieu début janvier et qu'elle est datée du 12 janvier. Les informations déterminantes (montants, noms de personne) ont été cryptées.

Division XXX Beauvais, le 12 janvier 2001

M. XXX

Copie à : XXX

Cher XXX,

C'est avec grand plaisir que je vous souhaite la bienvenue en France afin de rejoindre notre équipe à la Division XXX en tant que Directeur des Ressources Humaines, à partir du 4 avril 2001/2001. Vous rendrez compte directement à moi-même. C'est pourquoi je confirme ci-dessous les termes et conditions de votre affectation.

Votre salaire annuel brut en France s'élèvera à XXX. Vous conserverez la possibilité de recevoir l'éventuelle prime annuelle de XXX, soumise à l'évaluation de vos performances individuelles. De plus, vous participerez à l'éventuel programme de distribution de bénéfices Fin-Amor selon le barème prévu de XXX.

Pour la durée de votre expatriation en France, vous aurez droit à un package d'avantage à l'expatriation, comme suit :

- Véhicule de société,
- Allocation de relocation - 1/12 de votre salaire brut annuel soumis à présentation de justificatifs de dépenses,
- Allocation de logement : XXX
- Frais de déménagement (de Santiago du Chili à Paris)
- Service d'aide à l'installation, si nécessaire
- Remboursement de 50 % des montants de facture de téléphone, avec un maximum de FRF 500,00 par mois.
- Voyage annuel - 1 voyage Paris/Santiago du Chili/Paris - en classe économique.
- Cours de langue
- Assurance accident voyage en plus d'une assurance vie et incapacités habituelles.

Vous serez sous contrat de travail français et vous serez couvert par le système français d'assurance maladie, vie et incapacités, et retraite.

La date effective de début d'activité en France chez Fin-Amor est soumis à l'autorisation des autorités françaises.
Vous serez aidé par l'équipe de la Direction des Carrières Internationales en France, lors de votre installation en France et pendant toute la durée de votre expatriation. N'hésitez pas à me contacter directement au XXXXXX, si vous souhaitez obtenir davantage d'informations.
Je vous souhaite un séjour fructueux et une transition calme en France.
Cordiales salutations.
XXX
Directeur des Ressources Humaines de la division XXX

E. ANNEXE E : GUIDES D'ENTRETIEN

§ 1. *Guide d'entretien « gestionnaire » de la phase d'enquête exploratoire*

GUIDE ENTRETIEN PHASE EXPLORATOIRE Fin-Amor
Segment : Gestionnaire
Nom : Fonction :
Date : Lieu :
Heure début : Fin : N° Cassette :

Présentation de l'enquêteur et de la recherche

- Professeur ESSCA, doctorant en sociologie, travail sur des questions liées à la mobilité internationale du personnel d'encadrement.
- Objectifs et déontologie de l'entretien
- Phase de découverte de l'entreprise et nous essayons de mettre en évidence la gestion de la mobilité à l'internationale dans le groupe Fin-Amor.
- Tous les éléments et opinions personnels resteront confidentiels, et nous ne diffuserons collectivement que des conclusions générales, sans évoquer l'origine de ces informations.
- Durée de l'entretien : 1h30

A- Échauffement : le groupe Fin-Amor

1- Pouvez-vous me présenter votre entreprise en quelques mots ?
2- Quand fut créée la "Direction de l'administration des Carrières internationales – l'éducation permanente ?"
3- Comment est organisé votre département, direction, section ?

B- Identification de l'interlocuteur

1- Récit biographique (CV), formation, expérience professionnelle ?
2- En quoi consiste votre fonction ? Votre poste ?
3- Quels sont vos interlocuteurs internes ?

C- La notion de mobilité internationale chez Fin-Amor

1- Qu'est ce qu'un cadre ?
2- Que veut dire le terme carrière ?
3- Peut-on parler *"d'expatriation"* des cadres ?
4- Peut-on parler de "*mobilité internationale*" des cadres ?
5- Quels types de contrat existe-t-il ?

D- Gestion des carrières internationales

1- Tour d'horizon :
   - Comment sont gérées les carrières internationales ?
   - Dans les faits comment cela se traduit-il ?
2- Sélection / Recrutement
   - Comment se passe la sélection d'un cadre pour l'international ?
   - Interne : comment se fait la détection de potentiel ?
   - Externe : comment se passe le recrutement d'un cadre pour l'international ?
   - Prise de décision par Fin-Amor ?
   - Prise de décision par le cadre : seul, information du conjoint ?
   - Parcours d'accueil ?
   - Que reçoit le nouveau recruté ? Document, équipement, bureau ?
   - Socialisation, Intégration, formation

E- Préparation à la mobilité internationale ?

1- Existe-t-il une préparation à la mobilité internationale ?
   - Formation, stage, simulation
2- Le futur expatrié :
   - a-t-il un titre ?
   - une définition de fonction ? Une définition de mission ?
   - une définition d'objectifs ? Une définition des moyens ? pour sa mission ? Pour lui-même, sa famille ?

F- L'expatriation

1- L'expatrié
   - Fait-il l'objet d'un accompagnement ? d'un suivi institutionnel ? suivi local ?
   - Fait-il l'objet d'une évaluation ? De préparation au retour ?
   - Comment est organisé le retour ?
2- le groupe Fin-Amor
   - comment sont traités les incidents (objectifs non atteints, retour prématuré) ?

G- Apprentissage organisationnel

1- le groupe Fin-Amor
   - comment se fait la gestion prévisionnelle des carrières internationales ?
   - des exemples de transfert de savoir par des anciens expatrié à l'organisation ?
2- L'ancien expatrié
   - comment se gère l'évolution des carrières des anciens expatriés ?que deviennent-ils ?

H- Attentes vis-à-vis de l'enquête

1- Qu'attendez-vous de l'enquête (de façon générale) ?
2- Quels thèmes souhaitez-vous voir étudiés ?
3- En matière de mobilité internationale : quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confrontés ?
4- En matières de sélection ?
5- En matière de formation ?
6- En matières de suivi ?

I- Remerciements, salutations, échange de coordonnées pour éventuel R-V supplémentaire

§ 2. Guide d'entretien « expatrié » de la phase d'enquête de fond

GUIDE ENTRETIEN PHASE EXPLORATOIRE Fin-Amor
Segment : Expatrié
Nom : Fonction :
Date : Lieu :
Heure début : Fin : N° Cassette :

Présentation de l'enquêteur et de la recherche

- Professeur ESSCA, doctorant en sociologie, travail sur des questions liées à la mobilité internationale du personnel d'encadrement.
- Objectifs et déontologie de l'entretien
- Phase de découverte de l'entreprise et nous essayons de mettre en évidence la gestion de la mobilité à l'internationale dans le groupe Fin-Amor.
- Tous les éléments et opinions personnels resteront confidentiels, et nous ne diffuserons collectivement que des conclusions générales, sans évoquer l'origine de ces informations.
- Durée de l'entretien : 1h30

A- Échauffement : le groupe Fin-Amor

4- Pouvez-vous me présenter votre entreprise en quelques mots ?
5- Pouvez-vous me présenter votre département ?

B- Identification de l'interlocuteur : biographie

4- Origine,
   a. Famille, pays, langues
   b. Études, formation,
   c. Expérience professionnelle avant Fin-Amor (C.V.) ?
   d. Expérience à l'étranger

C- Fonction chez Fin-Amor

1- En quoi consiste votre fonction ? Votre poste chez Fin-Amor ?
5- Quels sont vos interlocuteurs internes ?

D- Recrutement chez Fin-Amor

6- Description de la sélection
7- Description du premier poste, fonction, expérience acquise ?

E- Première expatriation

1- Sélection, négociations (familiale – professionnelle), décision
2- Préparation au départ, formation, préparatif au départ ?

3- Arrivée dans le pays : description du premier jour : aéroport, transport,
4- Arrivée dans l'entreprise : description du premier jour : accueil, bureau, matériel, information
5- La famille : le conjoint, les enfants, le logement, l'école
6- Les conditions de travail : description d'une journée de travail habituelle
7- Les contacts avec l'administration, les services, les commerces
8- Les vacances, les amis, les loisirs

D- Gestion de la carrière

3- Description du contrat d'expatrié : conditions, imposition, avantages…
4- Les objectifs et les moyens à votre disposition
5- Les faits marquants de la période d'expatriation
    a. Facilités rencontrées : circonstances, lieux, motifs
    b. Difficultés rencontrées : circonstances, lieux, motifs
6- Que va-t-il se passer d'ici deux ans ?
    a. Retour, projet, promotion

E- Remerciements, salutations, échange de coordonnées pour éventuel R-V supplémentaire

F. ANNEXE F : TRAITEMENT DES ENTRETIENS

§ 1. *Fiche d'identité E 72*

Nom	**CALUPAN**	Étude étranger	**Oui Angleterre : secondaire et EBS**
Prénom	**Jauma**	Langue maternelle	**Allemand**
Sexe	**M**	Langues maîtrisées	**Anglais et français**
Fonction actuelle	**Directeur général produits grand public**	Cours de langue	**Chinois (1an-notions)**
Statut familial	**Marié, Femme danoise 1 enfant (2,5 ans)**	Recrutement initial	**Par lettre aux U.S.A. cabinet de recrutement ; assesment centre.**
Nationalité	**Allemande**	Date entretien	**13 octobre 200**
Parents	**Père Vietnamien Mère Coréenne**	Lieu entretien	**Malakoff**
Lieu d'activité et durée	**Singapour, 2,5 ans**	Heure début	**18 h 00**
Ancienneté Fin-Amor	**10 ans**	Heure fin	**20 h 00**
Expérience prof. étranger	Stage étudiant en Corée, Alcatel à 20 ans (4 semaines) Stage étudiant au R.U., Assurance à 21 ans. U.S.A – Dir. Marketing « Estacion », 6 ans R.U. – Grand public – Zone gde Europe, 2 ans.	N° cassette	**72**

§ 2. *Débriefing entretien E 72 : faits/opinions (extrait)*

CRITERES D'OBSERVATION	FAITS	OPINIONS
Conditions matérielles d'installation E 72	**Poste à Paris** : - nomination en mai, - transfert en 4 semaines voyage de découverte avec sa femme pour trouver un appartement (2 jours) - Il vit pendant 4 semaine dans un appartement hôtel à Paris. - Il a immédiatement un bureau au siège, **Pour le poste actuel à Singapour** : - 4 semaines seuls - Remise de documentation sur Singapour par le prédécesseur, - Horaires de travail très long par rapport aux standards locaux : « *A partir de 6h30, pas chez Fin-Amor, dans les autres boites, dans les autres sociétés, c'est à partir de 6h30, chez Fin-Amor, on part entre 7 heures et 8h30. Le problème pour moi, c'est que ça c'est mon objectif, 8h30, mais souvent j'arrive chez moi vers 9 heures, 9h30.* »[1498]	« *on a trouvé miraculeusement un appartement en 2 jours, car d'habitude, ça prend deux semaines.*[1499] »

§ 3. *Commentaires et réflexions provisoires - entretien E 72*

Réflexions sur le cas E 72

1- Recrutement initial chez Fin-Amor UK

En ce qui concerne E 72, il correspond exactement à notre description du processus de mobilité internationale :

- critères initiaux de recrutement : profil transnational
- phase d'acquisition d'expériences réussies,
- phase de repérage de haut potentiel : ligne hiérarchique, et sommet stratégique (James et P.B.), par entretien annuel, informel et séance de reporting (confrontation).
- Repérage de la volonté de mobilité et proposition soudaine de poste à l'étranger.

2 - Mobilité interne : recrutement chez Fin-Amor

a- Sélection internationale : Prophétie auto-réalisatrice ou renforcement de la conviction

Cependant, on pourrait croire que le repérage du profil haut potentiel, correspondrait à un système par lequel la ligne hiérarchique cherche les indices qui vont dans le sens de sa conviction initiale (renforcement des convictions : *cf.* en quoi les sciences sociales peuvent aider la GRH, bouquin de NMP). S'agit-il d'un phénomène de prophétie auto-réalisatrice ? Ce qui voudrait dire, que le choix se porte sur quelqu'un dont on n'a pas vérifié l'ensemble des critères d'internationalité et qui ira éventuellement à la catastrophe, alors qu'elle était annoncée, s'il y avait eu un examen décentré du candidat. La pression, l'urgence de fournir un poste, la conviction partagée d'un supérieur l'emporterait plus que l'examen plus « rationnel ».

Même lorsque le prospect refuse, l'organisation revient à la charge, pour convaincre son prospect du bien fondé de la décision, même après un refus et une argumentation catégorique du prospect. On peut également remarquer, l'aspect charismatique de ceux (dans la hiérarchie de Fin-Amor) qui emportent la décision : ils sont présentés systématiquement comme des hommes de convictions, chaleureux, dynamiques, passionnants.

[1498] E 72, p. 22.
[1499] E 72, p. 22.

Sachant que E 72 a été convaincu de rentrer chez Fin-Amor sur ce type d'argumentation où l'affect semble jouer un grand rôle, on peut s'apercevoir qu'à chaque étape, se reproduit , pour cet individu, le même processus .
C'est rationnellement : non et affectivement : oui !

b- Compétences : celles de « l'expatrié » et mais aussi celles du « pendulaire » !

Pour sa première affectation à l'étranger, il doit à la fois disposer des capacités adaptatives « lourdes » de l'expatrié et de celles du pendulaire, car il change d'environnement culturel deux fois par semaine (responsable de quatre pays européen majeurs). Il s'agit donc d'une double contrainte, donc d'un nouveau cas, non évoqué par TUNG dans sa typologie.

c- Exhortation de confiance !

Avec E 72, on voit réapparaître la même exhortation de confiance, qui permet à l'expatrié d'accepter des situations réputées difficiles

> *« D'abord le deal que j'avais fait avec mon patron, c'était pour trois ans, donc il m'a dit : "* Ecoute, je te promets qu'après trois ans, on va te faire évoluer *", et donc j'avais déjà parlé avec ce directeur de division en mai cette année, pour bien confirmer que c'est trois ans, et je pense que, à partir de février mars prochain, je pense que, soit c'est moi qui va pousser, qui va dire :* " écoutez les mecs, c'est en juin que je veux partir, donc il faut que vous proposiez quelque chose *", où soit c'est eux qui vont venir chez moi avec une proposition. »*[1500].
> *Couplé avec l'effort de conviction prodigué par l'organisation en diligentant ses leaders charismatiques pour emporter la conviction de l'expatrié, on exhorte le prospect à croire en une situation meilleure, « le purgatoire terrain » qui va lui permettre d'amasser des points de KARMA organisationnels, qui lui seront profitables à l'issue de cette période, qui n'est plus réellement de la probation, car on sait qu'il est haut potentiel et qu'il est performant. Le prospect doit avoir confiance dans la promesse de son patron (des hommes sous influences…). On promet une sorte de paradis à terme.*

d- Un décodage « schizophrénique » de la culture locale…

Dans les critères négatifs ne favorisant pas l'adaptation, on constate pour E 72 la pression familiale très lourde en faveur d'un retour prompt. Certes, la femme a accepté d'aller en Asie, mais franchement à contre cœur, elle fait des efforts pour s'adapter (apprentissage du chinois), mais dès qu'il s'agit de relations cruciales (son enfant), la famille l'envoie au Kindergarten local, car la mère est allemande. Les contacts avec les autochtones dans les relations sociales se restreignent aux échanges avec la nounou (en anglais). Pour le reste, il existe des rapports avec la communauté d'expatriés, mais ces derniers sont vécus, dans l'ensemble, comme médiocres (pas les mêmes valeurs).
Enfin, en ce qui concerne les relations au travail, on assiste à une impuissance du cadre à agir sur son environnement et à transmettre ses modes de fonctionnement. L'interprétation qu'il en fait est ambivalente, avec un discours sur le décodage des règles culturelles purement schizophrénique Ainsi dans un premier temps l'expatrié exprimera son agacement, voire son exaspération face aux manières de procéder de ses collègues autochtones et dans un deuxième temps, il affirmera avec conviction que la liberté d'action locale est source de bonheur professionnel sans pareil.
Nous attribuons, en grande partie, cette « incohérence » à la volonté de rééquilibrer le discours, face à un enquêteur auquel le cadre a révélé un niveau d'épuisement et une volonté d'interrompre l'expatriation. Il se devait de démontrer pour des raisons[1501] politique internes, que sa volonté et son enthousiasme n'étaient pas atteints par ces deux ans et demi d'expatriation. Cependant, nous devons interpréter, son inadaptation serait due à cette impuissance (impotence) dans le rapport de forces dans le travail. Le cadre assiste, en fait à une résistance passive des autochtones, qui ont le nombre pour eux, et qui bénéficient d'une situation économique favorable pour pouvoir changer facilement de travail et d'entreprise.
En d'autres termes, le cadre expatrié, ne peut pas réussir, ni son adaptation sociale, ni son adaptation professionnelle, car il ne comprend pas comment fonctionne le local. Il continue d'appliquer des méthodes, des modes de raisonnements, que nous qualifierons de contexte bas (allemand, de la maison mère occidentale) sur un terrain, qui appartient à une culture de contexte haut. Face à cette résistance passive, le cadre expatrié s'épuise à reformuler les mêmes ordres, les mêmes consignes, sans résultats patents, et il doit faire face à un renouvellement important des personnels, qui eux se servent de Fin-Amor pour acquérir de l'expérience. Ces derniers se

---

[1500] E 72, p. 21.
[1501] Il faut être politiquement correct.

forment éventuellement à quelques techniques et repartent vers d'autres cieux. Pour le cadre expatrié, sa mission s'apparente à celle de Sisyphe, qui doit perpétuellement reformer ses collaborateurs, alors que lui-même, ne rentre en contact avec eux que par l'intermédiaire d'un traducteur. Comme le précise PIERRE : *« les modalités d'adaptation au travail et de socialisation du cadre international sont d'abord tributaires du degré de pouvoir entretenu dans ses relations de travail (ce que nous nommons "l'atout pouvoir ")*[1502]*.* On voit bien ici, que son atout pouvoir est malingre et que le rapport de force est en défaveur du cadre expatrié. Cette situation obère ses chances professionnelles de réussite et n'entraîne qu'un épuisement social

e- Labyrinthe et puzzle identitaire

Alors que PIERRE classe les expatriés en catégorie assez distinctes (conservateurs, défensifs, transnationaux, convertis) avec E 72, on voit apparaître une catégorie hybride qui dépend de la posture d'observation. En effet, cet expatrié est d'origine strictement métissée (père coréen, mère chinoise, enfance en Allemagne, formation au Royaume Uni, expérience professionnelle en France). Il se considère lui-même comme « transnational » et facilement adaptable, cette classification n'est dans son cas pas univoque, selon la posture elle peut être très différente.

1- Une auto-perception en tant que « Britannique »

En matière identitaire, si l'on se place du point de vue du cadre, on constate qu'il se vit principalement comme Britannique (18 ans en Angleterre), les références aux valeurs, aux modes de fonctionnement, ses « héros » sont strictement anglo-saxon (performance dynamisme, pragmatisme de terrain). En reprenant la typologie de HALL, sa perception d'appartenance identitaire est celle d'une culture de contexte relativement bas.

2- Une perception de la part de ses pairs en tant « qu'Allemand »

Cependant, ses pairs professionnels le perçoivent comme Allemand, de culture de contexte encore plus bas que sa propre perception (formalisme, procédure). Cet effet est renforcé, car il est marié à une Allemande et qu'il retourne dans sa famille en Allemagne (bien qu'elle soit entièrement d'origine asiatique).

3- Une perception de la part de ses subordonnés à deux détentes

De nom patronymique et de physique asiatique, ses subordonnés Taiwanais, le considèrent *a priori* comme des leurs. Cependant dans les rapports professionnels, l'expatrié communique en français, ce qui le fait passer à leurs yeux pour « *arrogants* », lorsque cette incapacité se confirme (E 72 ne parle pas le chinois), la confusion demeure. Ainsi on peut avancer, que ses subordonnés conservent une représentation de l'identité de leur supérieur, certes croisée, mais avec une forte proportion « d'asiatisme ». Alors, qu'elle pourrait être plutôt analysée comme biculturelle européenne (germano-britannique). D'autant plus que le contexte d'interprétation pour les subordonnés chinois est de concevoir comme logique d'expatrier quelqu'un qui aurait une couleur culturelle locale (son physique en serait la preuve). En d'autre terme, dans le cas présent, on peut concevoir que si E 72 ait strictement été suédois, son rôle et son action auraient moins posé de problème, grâce à une attribution identitaire nette et entrant dans des catégorisations relativement simples.
On peut donc dire, que le sommet stratégique et la ligne hiérarchique, qui ont tenu, malgré l'avis contraire, ferme et répété de l'expatrié (« *asiatiforme* »), ayant déjà eu à subir de la part des asiatiques des incompréhensions sociales, sont dans le même système de perception que les subordonnés Taiwanais.
« *E 72, malgré ses affirmations, est quand même plus chinois qu'un autre salarié de Fin-Amor* ».

2- Une nomination fondée sur un profil, une allégorie ou une caricature ?

L'organisation dans son choix a donc démontré qu'elle attribuait un statut, une identité à son salarié fondé plus sur une catégorisation stéréotypée que sur l'écoute de l'expatrié lui-même et l'analyse de sa biographie.
Nous revenons donc sur nos résultats apportés en phase initiale, le choix d'une expatriation, par ajustements mutuels au sein des cercles décisionnaires, sans passer par le conseil et l'expertise

[1502] PIERRE P., « Les cadres internationaux, constructions identitaires et mobilisation de l'ethnicité », *Sociologies Pratiques*, n° 4, 2001.

de spécialiste de l'expatriation a contribué à nommer à Taiwan, certes un salarié au physique, au nom asiatique, mais qui est profondément occidental et qui vit son expatriation comme un échec.

De plus une classification en tant que transnational ne peut se faire sur des critères superficiels, comme cela semble le cas pour E 72. Les apparentes identités croisées (métissées), *a priori* favorables à une adaptation ne peuvent exempter l'organisation de procéder à un audit culturel approfondi (biographie, contexte d'interprétation et tests projectifs). Ceci, à notre sens, permettra, soit de renoncer à la nomination, soit de mettre en place une formation appropriée.

G. ANNEXE G : REPARTITION DES EXPATRIES PAR FONCTION

Répartitions des expatriés par fonction (données de 2001) :

Selon la terminologie du groupe, l'expatriation concerne principalement le « *domaine de compétence du management général*[1503] », en effet 172 expatriés sur 447[1504], soit 38 % des effectifs occupent, pour les plus nombreux, les « *fonctions*[1505]» de :

- directeur de division,
- directeur général (ou « *patron de pays* »),
- directeur général d'affaire (ou « *patron d'affaire* »),
- directeur général de filiale…

Le domaine du marketing suit avec 104 expatriés[1506] soit 23 % des effectifs. Pour les plus nombreux, ils peuvent être :

- directeur marketing,
- coordinateur marketing de zone,
- chef de produit,
- chef groupe de produits...

Les métiers de la gestion financière occupent 45 expatriés[1507] soit 10 % des effectifs, pour les plus nombreux ils concernent les :

- directeur administratif et financier,
- contrôleur de gestion…

L'industrie atteint le même score. Les fonctions concernées sont celles, pour les plus nombreuses[1508], de :

- directeur d'usine
- directeur d'unité de production…

Les commerciaux[1509] :

- directeur commercial général

[1503] *Dixit :* D.A. 188 S : *Statistiques expatriés Fin-Amor 2001*, Direction des carrières internationales, 2002.

[1504] Directeur de division (62 expatriés), directeur général (34 expatriés), directeur général d'affaire (31 expatriés), directeur général de filiale (26 expatriés).

[1505] *Dixit* D.A. 188 S : *Statistiques expatriés Fin-Amor 2001*, Direction des carrières internationales, 2002.

[1506] Directeur marketing (33 expatriés), coordinateur marketing de zone (17 expatriés), chef de produit (16 expatriés), chef groupe de produits (13 expatriés).

[1507] Directeur administratif et financier (16 expatriés), contrôleur de gestion (21 expatriés)…

[1508] Directeurs d'usine (5 expatriés), directeur d'unité de production (6 expatriés)…

[1509] Directeur commercial général (5 expatriés), responsable de zone export (2 expatriés)…

- responsable de zone export…

n'occupent que la cinquième place avec 5 % des expatriés.

Enfin, six domaines de compétence à savoir celui « *Opération*[1510] » avec les :

- chef de projet informatique
- responsable de services généraux…

celui de la recherche[1511] avec les :

- directeur de département recherche
- responsable de recherche et développement…,

celui des ressources humaines[1512] avec les :

- D.R.H.,
- responsable de formation…,

celui de la communication[1513] avec les :

- responsable de relations publiques,
- attaché au service communication…,

celui des fonctions juridiques

- responsable de service juridique,
- juriste d'entreprise…,

et celui de la logistique commerciale avec les

- responsable de logistique commerciale,
- ingénieur logistique…

totalisent le solde, c'est-à-dire 59 expatriés soit 13 % des effectifs.

[1510] Chef de projet informatique (6 expatriés), le responsable de services généraux (1 expatrié)…

[1511] Directeur de département recherche (3 expatriés), responsable de recherche et développement (2 expatriés)…

[1512] D.R.H. (5 expatriés), responsable de formation (4 expatriés)…

[1513] Responsable de relations publiques (1 expatrié), attaché au service communication (1 expatrié)…

H. ANNEXE H : LES AUTRES CAS D'EXPRESSION DE SOLIDARITE

Le deuxième exemple[1514] de solidarité (en faveur des expatriés) est visible dans le cas du facilitateur spontané d'intégration que nous avons évoqué lors des premières phases de socialisation professionnelle de l'impatrié.

Parmi les expatriés que nous avons rencontrés, nombreux sont ceux pour qui, au cours de leur socialisation, un « facilitateur » est intervenu. Soit le facilitateur est intervenu de lui-même, soit l'expatrié dans le besoin fut capable de repérer ce médiateur qui lui donna accès à un réseau local. Cette intervention lui a permis de réinvestir à nouveau dans un capital social dans le nouvel environnement.

Il nous semble important de préciser, les caractéristiques de ce médiateur qui sont en général :

- avoir vécu la même expérience d'expatriation,
- avoir également bénéficié de l'intervention d'un médiateur lors de sa propre socialisation,
- être capable de rentrer en communication avec l'expatrié (langue),
- disposer d'un capital social local,
- être capable de se proposer spontanément.

Ayant plusieurs fois, au cours de sa propre histoire, profité de l'action d'un « middle man »[1515] spontané et intégrateur, le facilitateur joue, à son tour, quand il le peut ce même rôle. Apparemment, il n'espère aucun retour affectif ou professionnel.

Le troisième type de solidarité fondé sur des bases identitaires éphémères est le recours à des expatriés qui ne sont pas forcément de la même nationalité, mais qui seront crédités d'un capital de confiance important car ils ont, aux yeux des expatriés, la possibilité de comprendre la situation du nouvel arrivant et son désarroi face aux multiples décisions et choix qu'il a à prendre, quitte à se détourner des interlocuteurs et des organisations qui ont été mis en place pour aider le nouvel expatrié. Nous avons cité précédemment le cas d'expatrié ayant recours à d'autres expatriés pour trouver un médecin, une école. Nous citerons

---

[1514] Le premier exemple développé et analysé concerne les soirées « *Happy Hours* », *Cf.* III, B, § 4, a, 2 : Dans le monde professionnel.

[1515] « Un médiateur », traduction libre du rédacteur.

pour mémoire, E 37, parmi de nombreux autres cas[1516], qui raconte sa propre recherche d'appartement :

> *« En fait, ce n'est pas l'agence de relocation qui a trouvé notre appart, j'ai préféré passer par un collègue grec, qui avait une cousine qui connaissait cet appartement. Les appartements qu'ils me proposaient ne me plaisaient pas »*[1517]

Face à une situation inconnue, la parole et le réseau d'un autre expatrié aura plus de crédibilité qu'un service ou un organisme français gratuit dont la vocation est pourtant de répondre aux demandes de l'expatrié. En la matière, la position commune des expatriés peut se résumer par la citation suivante de E 37 :

> *« Je n'ai pas vraiment utilisé les services des* "carrières internationales" *On s'est débrouillé seuls, je préfère avoir à faire aux gens que je connais. Je savais qu'il y a un site pour les expatriés, mais je ne l'ai jamais consulté »* [1518]

Ces interlocuteurs, *a contrario* des prestations organisées par Fin-Amor, sont perçus comme crédibles, fiables et légitimes. Ébauches de nouveaux réseaux, elles constituent les premiers investissements du nouveau capital social à thésauriser.

[1516] *Cf.*, IV, B, § 2, b, 3 : La recherche du logement définitif.
[1517] E 37, p. 4.
[1518] E 37, p. 5.

I. ANNEXE I : PATRON FONCTIONNEL, MENTOR ET INJONCTION PARADOXALE

Fin-Amor, nous l'avons vu[1519], ne prend aucun engagement formel vis-à-vis de la carrière de l'expatrié. L'élément tangible pour l'expatrié est la durée du contrat d'expatriation (reprenant le cas E 08 que nous avions exposé en détail, son contrat présentait une durée initiale de deux ans et il fut prolongé de la même durée une fois). Cependant, E 08 tenta, à plusieurs reprises, de savoir ce qu'il allait devenir au terme de ce contrat. Mais l'avenir professionnel est un sujet que l'on n'aborde pas ou alors en termes sibyllins :

> *« J'ai essayé deux fois de savoir : est-ce qu'on va rentrer au Canada ? Alors là, ça suscite un grand sourire. On vous dit : "* Voyez, ça va se régler… Pour l'instant vous êtes très bien là où vous êtes. On a besoin de vous là où vous êtes. Est-ce que vous vous plaisez en France ? " *Je dis oui à chaque fois parce que ça correspond à la vérité. Et j'ai bien compris que c'est un point qu'on ne veut pas et qu'on ne peut peut-être aborder en ce moment. Ca se décide à relativement court terme, je pense à la fin. »* [1520]

Cette incertitude est cohérente avec le processus de décision que nous avons décrit[1521] se rapportant à la chaîne d'événements qui amènent à une expatriation. Si pour E 08 un nouveau poste au Canada est synonyme de retour, pour l'organisation, il s'agit avant tout d'une nouvelle affectation soumise aux mêmes aléas décisionnels[1522] que toute expatriation. E 08 poursuit :

> *« Mais d'ici là, on se fait confiance mutuellement. et je laisse aller un peu en faisant confiance. Ils me font confiance, je leur fais confiance, c'est un peu cette base. »* [1523]

Ainsi, face au silence de l'organisation en matière d'avenir, il ne reste qu'aux acteurs qu'à se persuader que l'entreprise prendra en compte favorablement leur destinée professionnelle.

Les branches de l'alternative sont doubles : la patience, ou/et la réduction de la « *dissonance cognitive* »[1524] liée à l'incertitude par une soumission à l'injonction

---

[1519] *Cf.* II, B, § 6 : L'anticipation du retour.
[1520] E 08, p. 32.
[1521] *Cf.* III, A, § 1 : Expatriation : la prise de décision révélatrice du mode d'organisation.
[1522] Urgence des affaires, contingence, opportunités…
[1523] E 08, p. 34.

paradoxale à la confiance. En effet, lors des entretiens de développement et ceux précédant l'expatriation, nous avons constaté que nombre de supérieurs hiérarchiques éludaient la question de l'avenir professionnel de leur subordonné en exigeant une confiance de leur part envers l'organisation. Le discours, ne pouvant porter sur des éléments concrets, car les décisions sont en cours, aléatoires et soumises aux multiples opportunités, sera du type « A*yez confiance, nous nous sommes toujours bien occupé de vous n'est-ce pas ? ».* Il s'agit bien d'une injonction paradoxale décrite par WATZLAVICK[1525], en effet la confiance ne s'ordonne pas de façon autoritaire. Mais ce discours est également le seul que l'organisation ait pratiqué, ne pouvant affirmer que l'avenir est strictement incertain et que tout peut arriver : le meilleur comme le pire. Il s'agit d'une posture qui tente de pallier l'incertitude consubstantielle de la vie des affaires par un discours qui se veut lénifiant et responsable, mettant l'expatrié en situation de subordonné, dépossédé de son pouvoir de décision et d'action. Quant à elle, l'organisation prétend au rôle de démiurge bienveillant « gérant » au mieux et de façon paternaliste l'avenir de ses salariés et ne donne aucune information tangible. Enfin l'expatrié, dans le souci de réduire la disharmonie entre son besoin de contrôler l'incertitude liée à son avenir professionnel et le discours énigmatique et lacunaire de l'organisation, reprendra à son compte l'injonction paradoxale en affirmant qu'il fait confiance à l'organisation et que celle-ci fait de même envers lui. Il s'agit bien ici d'une réduction de la dissonance cognitive, afin de rendre vivables ces périodes d'incertitude.

[1524] La théorie de la dissonance de FESTINGER porte sur le comportement cognitif et remet en cause la croyance en un comportement qui ne serait que la conséquence de nos convictions. Un des rapports envisagés par FESTINGER est connu sous le nom de la théorie de la dissonance cognitive : l'individu, amené à une conduite non conforme à ses idées (dans une conduite de soumission forcée par exemple), éprouve un sentiment d'inconsistance. Il va tenter de réduire cette non-harmonie entre idées et consistance. *in* BEAUVOIS L., JOULE R., *Soumission et idéologies, psychologie de la rationalisation*, PUF, Paris, 1981.

[1525] WATZLAWICK P., *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris, 1979.

J. ANNEXE J : UNIFORMITE *VERSUS* SOUPLESSE

Les D.R.H. semblent réticents aux règlements trop stricts et réclament des marges de manœuvre dans l'application de la politique :

> *« La politique de mobilité est uniforme, pour répondre au souci d'équité, mais ça ne fonctionne pas car* " One size does not fit all[1526] *!* " *Nous avons des catégories d'expatriés tout à fait différentes, les très jeunes, les juniors managers, les techniciens et les scientifiques* [laboratoires de recherche] *et les seniors haut potentiels. De fait, on est obligé de les traiter différemment et c'est les patrons pays qui doivent* "adapter la politique ". *On leur reproche de ne pas l'appliquer, mais par exemple avec des vrais seniors, ils sont obligés de déroger à la règle pour offrir des services en plus ou un accompagnement supplémentaire. Les rapports de force ne sont pas les mêmes. »*[1527]

Les D.R.H. proposent des moyens de gérer les différents statuts d'expatriés.

> *« Je pense qu'il faudrait être moins rigide dans l'application des mesures. Certaines peuvent être perçues comme inutiles compte tenu de la situation de chacun, en revanche une mesure non utile pourrait être compensée par une mesure supplémentaire ou bien plus complète ou plus importante, à coût égal bien sûr.*
> *On répondrait donc aux besoins de l'expatrié, sans coût supplémentaire, et tout cela se ferait sur la base d'une négociation entre le R.H. et le futur expatrié. Avec comme référence la politique générale de mobilité internationale. »*[1528]

Il est à noter que ce système renforcerait le pouvoir et le rôle des D.R.H., sachant qu'aujourd'hui, la plupart des « passe-droits » sont obtenus par intercession des patrons pays, qui acceptent de déroger à la règle en prenant au frais de leur filiales certains coûts non prévus par la politique de mobilité (voiture de fonction, billets d'avion supplémentaires, inscription à des clubs de golf locaux…).

[1526] « Une seule taille ne convient pas à tout le monde » (traduction du rédacteur).
[1527] E 31, pp. 9-10.
[1528] E 31, p. 10.

RESUMÉ :
Faisant suite à une enquête ethnographique dans une multinationale française, l'objectif de cette thèse est de procéder à une description dense et à une analyse critique de la mobilité internationale professionnelle. Méthodologiquement fondée sur un découpage à partir des échelles d'observation, ces travaux exposent principalement, au niveau micro social, que la politique de mobilité internationale mise en place est un marqueur de la transformation de l'organisation, qui doit faire face à une demande de « régulation de contrôle » en provenance des subordonnés. Alors que la littérature fait habituellement état du phénomène inverse, ici le management fonctionnel souhaite conserver un mode de régulation autonome. Au niveau micro individuel, lors des premières phases d'expatriation, les expatriés se situent dans une dynamique ascendante de qualification professionnelle. Pourtant, se confrontant à la réalité du nouveau lieu d'affectation, par un effet de ciseaux, ils sont amenés à vivre l'expérience (dynamique descendante) d'« impotence sociale temporaire », conséquence de la « disqualification sociale partielle » décrite chez certains indigents. Ce phénomène sera analysé à l'aide du concept de « capital social » dont la brusque chute ne pourra être compensée par une transformation du « capital économique », du fait d'un « capital symbolique » inopérant. En outre, ces travaux établissent l'inversion des lieux de socialisation de l'expatrié (primaire et secondaire). L'entreprise devient un lieu de refuge et de routine, alors que la famille et les conditions de vie sont vécues comme instables et stressantes. C'est pourquoi, trois nouvelles courbes d'adaptation sont proposées comme modèle : d'une part, une courbe d'adaptation professionnelle plus « confortable » pour l'expatrié et d'autre part, deux courbes qui lui sont moins favorables, l'une relative à l'adaptation de la famille et l'autre relative aux conditions de vie, toutes trois plus conformes à la réalité observée.

Ethnography of international mobility : the case of a French multi-national company

Following an ethnographic investigation in a French multi-national company, this thesis proceeds to a dense description and to a critical analysis of professional international mobility. Methodologically based on the division of the reality using "observation scales", this work principally exposes on a micro-social scale that the recently implemented international mobility policy is a marker of the organisation's transformation. Within this framework, the company will have to cope with "regulation of control" requests, originating from subordinates, whereas the opposite phenomenon is usually noted, staff managers wish to preserve a "regulation of autonomy" system. On a micro-individual scale, during the first period of international assignment, the new expatriates are placed into ascending dynamics of professional qualification. Nevertheless, confronted with the reality of the new assignment, they will live the experience (descending dynamics) of "temporary social impotence", which is the consequence of the "partial social disqualification" described for certain indigents. This phenomenon will be analysed with the concept of "social capital", whose sudden fall, due to an inoperative "symbolic capital", cannot be compensated by a transformation of the "economic capital". Furthermore, this work shows the inversion of the socialisation locations (family *vs*. company). The company becomes a place of refuge and routine, whereas the family and social life are perceived as unstable and stress-inducing. Consequently, three new adaptation curves (U curve) will be suggested as a model. On the one hand, a relatively more "comfortable" curve related to the professional adaptation of the expatriate, on the other hand, two less "favourable" curves : one related to the adaptation of the family and the other related to the social relations of the expatriate. All three curves are supposed to comply more with observed reality.

DISCIPLINE : Sociologie

MOTS CLÉS :
Expatriation ; mobilité internationale ; management interculturel ; régulation de contrôle, adaptation ; socialisation ; ethnographie d'entreprise ; anthropologie des affaires ; G.R.H internationale.

UNIVERSITÉ RENÉ DESCARTES - PARIS 5 UFR de Sociologie
12, rue de l'École de Médecine - F- 75270 PARIS CEDEX 06