

Mobilité internationale, cadres locaux et DRH dans les multinationales marocaines : diversité des représentations et des interactions

Revue internationale sur le travail et la société

Soufyane Frimousse¹

Année : 2007

Volume : 5

Numéro : 3

Pages : 34-51

ISSN : 1705-6616

Sujets : Cadres, mobilité, ressources humaines, diversité, interactions

Introduction :

L'internationalisation des entreprises et le développement de la mobilité des cadres peuvent constituer des vecteurs privilégiés de transferts de ressources et compétences. Cette diffusion se réalise à travers les interactions humaines et organisationnelles. Elle s'inscrit dans un processus continu d'apprentissage et de mise en place de « bonnes pratiques » managériales dans le but d'accroître les performances. Il semble donc utile de s'intéresser à l'efficacité des approches permettant d'accroître l'efficacité des expatriés. Dans cette perspective, le management interculturel permet de mieux comprendre les comportements rencontrés dans les modes de management de nombreux pays. La dimension contextuelle est également à considérer dans la mise en place d'une gestion efficace de la mobilité internationale. Dans cette optique, le rôle des cadres locaux semble primordial.

Cet article présente les premiers résultats d'une étude qualitative menée à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de quinze expatriés, quinze salariés locaux et dix Directeurs des Ressources Humaines (DRH) de multinationales installées au Maroc. Il s'agit de s'intéresser aux perceptions et visions des personnes rencontrées en ce qui concerne la mobilité internationale. L'échantillon constitué permet de croiser les informations et d'enrichir les interprétations et les analyses. L'objectif est de compléter les travaux antérieurs sur cette thématique en proposant une trame permettant aux expatriés d'enrichir leur culture d'entreprise au contact d'autres entités culturelles évoluant dans des contextes

¹ L'auteur est Maître de conférences à l'Institut de l'Administration des entreprises de l'Université de Corse

organisationnels différents. Il s'agit de travailler sur la mise en lien afin de faciliter l'émergence de pratiques hybrides. Bien évidemment, nos résultats suggèrent davantage qu'ils ne confirment. Ils ne peuvent pas être extrapolés à une population plus importante tant qu'ils n'ont pas été confirmés par d'autres échantillons. Les résultats et interprétations ne dépassent pas le caractère exploratoire de l'étude.

Dans un premier temps, l'article présente une synthèse du corpus théorique sur la mobilité internationale en insistant sur les notions d'adaptation, de diversité culturelle et de dimension contextuelle. Notre présentation essaie ensuite de croiser les éléments théoriques avec les résultats de l'approche qualitative en réalisant une déclinaison thématique. L'analyse propose quelques recommandations en insistant sur le dépassement des représentations et sur le rôle du DRH « *sense giver* ». Ce dernier se doit de façonner des modèles à partir de nouveaux repères afin de « produire » de la cohérence et du sens dans les interactions et les actions.

1. L'internationalisation des entreprises et le développement de la mobilité internationale.

Dans le cadre de l'internationalisation des firmes, l'adaptation des expatriés aux postes proposés est un élément primordial pour accompagner le développement des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Le transfert de compétences de l'expatrié vers l'organisation après son retour de mobilité constitue également un enjeu fondamental pour l'entreprise (Berthier, 2007). Festing et Mueller (2007) parlent de retour sur investissement. La réussite d'un expatrié dépend de son adaptation à sa nouvelle situation à l'étranger. Les échecs des missions d'expatriation sont généralement dus à une non adaptation du conjoint ou de la famille et à une non adaptation de l'expatrié en personne à son nouvel environnement.

1.1 L'indispensable adaptation des expatriés.

Il est communément admis que l'adaptation se définit comme l'état de relation harmonieuse avec le milieu dans lequel l'individu peut satisfaire la plupart de ses besoins et répondre aux demandes de ce milieu. Pour certains auteurs, le temps d'adaptation correspond au laps de temps écoulé entre le moment où un individu occupe un nouveau poste et l'instant où celui-ci atteint un niveau de performance permettant d'égaliser sa contribution et sa

rétribution. D'après Black et alii (1991), l'adaptation présente trois dimensions : l'adaptation au travail (encadrement, responsabilité), l'adaptation à l'interaction (contrats avec les membres de la communauté d'accueil) et l'adaptation générale (conditions générales de vie). Le modèle théorique de Black et alii se divise en deux groupes de variables. Le premier bloc concerne l'expatrié avant son départ et le second représente sa situation lors de son affectation à l'étranger. Cerdin (2005) propose un modèle d'adaptation incluant la décision d'expatriation. Cette variable regroupe le libre choix (la mobilité est choisie ou subie) et les motifs d'expatriation.

1.1.1 Un processus à plusieurs phases.

Cerdin (2005) considère quatre phases dans le processus d'adaptation: la lune de miel, le choc des cultures, l'adaptation et la maîtrise. Au début de son expatriation, l'individu appréhende son environnement d'accueil avec pour cadre de référence sa culture d'origine. L'expatrié n'est pas encore totalement immergé. Dans la seconde phase, l'expatrié commence à être confronté à la culture locale. Sa culture d'origine façonne ses références. La rencontre avec d'autres cultures basées sur d'autres référents provoque des incompréhensions. Progressivement, l'expatrié appréhende les éléments de l'environnement local. Il en résulte une certaine maîtrise lui permettant de réussir son adaptation. La formation culturelle permet de réduire en intensité l'étape la plus complexe du processus d'adaptation : le choc des cultures. L'adaptation est influencée par les variables individuelles (adaptabilité de l'individu), les variables relatives au travail (rôle, définition des responsabilités...), les variables organisationnelles (aide logistique, conseils, information) et les variables d'environnement (culture, partenaire....). Pour Waxin et alii (1997), les déterminants de l'adaptation sont composés des caractéristiques du poste proposé à l'étranger (différences avec le poste précédent, clarté du rôle), de la situation (préparation, soutien des collègues) et de l'individu lui-même (expériences, connaissances de la culture).

1.1.2 L'adaptation anticipée.

Cerdin et Peretti (1997) affirment que l'adaptation anticipée au travail est associée positivement à la réussite de l'expatriation. Plus une personne est bien informée sur le futur travail auquel elle sera affectée, plus son adaptation sera réussie. L'existence d'une expérience internationale et la formation interculturelle participe à l'adaptation dite anticipée. Au niveau des interactions avec les partenaires, quatre grandes qualités individuelles facilitent

l'adaptation : la volonté de communiquer (malgré les difficultés linguistiques), la capacité d'ouverture (intérêt pour la culture d'accueil...), la capacité de substitution (facilité à remplacer les éléments appréciés dans son pays d'origine par les disponibilités locales) et l'orientation sociale (capacité à être à l'aise avec des personnes étrangères). Cerdin et Dubouloy (2005) considèrent les premières expériences de l'enfance, les pratiques de socialisation et les systèmes d'éducation. Ces facteurs déterminent la capacité d'autonomie de l'expatrié (capacité à être régi par ses propres lois). Concernant les variables organisationnelles, le support apporté par le supérieur direct (information, conseils) a un impact positif sur l'adaptation à l'interaction. Bien évidemment, le soutien familial est tout aussi important. D'ailleurs, la variable qui influence le plus fortement l'adaptation générale de l'expatrié est l'adaptation du conjoint. Afin de faciliter l'adaptation des expatriés, Cerdin et Peretti (1997) recommandent d'une part, de sélectionner des couples et non des cadres célibataires ; et d'autre part, de fournir des supports financiers et de l'information afin de diminuer le sentiment d'isolement et d'éloignement. En somme, les traits de personnalité, les aptitudes relationnelles, les facteurs de motivation à l'expatriation, la situation familiale, les aptitudes linguistiques et pédagogiques et les compétences inter-culturelles devraient être systématiquement évalués lors de la sélection des expatriés (Charles-Pauvers, Wang, 2003 ; Mérignac, Roger, 2004). Il est également préférable de détecter des personnes disposant d'une ancre de carrière à l'internationale. Ces dernières sont particulièrement attirées par de nouvelles expériences impliquant la découverte de nouveaux environnements, pays et cultures. Ces personnes préfèrent développer leurs compétences dans des environnements internationaux. L'expérience est perçue comme porteuse de défi et source de développement (Cerdin, 2007).

1.2 La gestion des diversités culturelles.

La réussite de l'adaptation des expatriés est étroitement liée à la considération de la diversité des pratiques culturelles. Le management interculturel peut être considéré comme une approche globale du management basée d'une part, sur la reconnaissance de l'existence de cultures différentes, qu'il s'agisse de cultures nationales ou de cultures organisationnelles ; et d'autre part, sur l'intégration et la combinaison de ces valeurs dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprises. Lors de stratégies d'internationalisation, les entreprises sont dans l'obligation d'adapter leur structure à la diversité des cultures, des modes de gestion et d'organisation du travail. Cette capacité à comprendre et à s'adapter aux spécificités d'une

situation d'interaction interculturelle est désignée dans le concept de compétence interculturelle (Trompenaars, Hampden-Turner, 2001).

1.2.1 Des « grilles » culturelles.

Hofstede (1987) fournit une vision panoramique des différentes cultures à partir de leurs implications sur le fonctionnement des entreprises. Il propose une grille de lecture axée sur la manière dont plusieurs ensembles nationaux traitent certaines problématiques fondamentales. Hofstede s'intéresse aux valeurs et attitudes au travail dans les entreprises à partir de quatre dimensions universelles : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et les valeurs masculines/ féminines². A partir de ces dimensions universelles, Hofstede s'intéresse à l'entreprise à travers trois angles d'analyse: la direction, l'organisation, la motivation. De son côté, D'Iribarne (1989) affirme que les traits fondamentaux d'une société perdurent à travers les siècles. La culture est donc issue d'un long processus de « sédimentation » de traditions nationales. Pour Hofstede, la culture agit comme un logiciel mental qui façonne et guide les comportements des individus. Ces approches procurent des grilles susceptibles d'améliorer la préparation de l'expatriation chez les différentes parties concernées par le processus.

1.2.2 Une culture à contexte riche.

Hall (1979) propose une classification des cultures en deux grands groupes : « les cultures à contexte riche » et « les cultures à contexte pauvre ». Dans les cultures à contexte riche, la délégation de l'autorité est complexe. Elle se maintient au sommet de la hiérarchie. Par contre, dans la culture à contexte pauvre, la responsabilité et l'autorité se diffusent de niveau à niveau. Les pays arabes et africains appartiennent aux cultures à contexte riche caractérisées notamment par une perception spatio-temporelle qualifiée de polychrone (multiplication des faits simultanément, absence d'organisation du temps). A l'opposé, la monochronie met l'accent sur les horaires, le découpage et le rendement des activités. Les « cultures » au Maroc, au-delà des spécificités ethniques et pratiques typiques, se caractérisent par un sentiment communautaire et clanique, un esprit de corps, une dominante patriarcale, un respect des ancêtres, une fidélité à la tradition, une domination de l'homme, un rôle

² Il n'est pas dans notre intention de définir avec précision l'ensemble de ces critères. De nombreux travaux facilement accessibles ont déjà effectué une telle approche.

d'éducation et de socialisation pour les femmes, un art de vivre fondé sur la « *hchouma* » (pudeur et honte) et un sentiment de l'honneur³.

1.3 La dimension contextuelle.

La culture s'insère dans un ensemble de facteurs de contingence constituant la dimension contextuelle. Livian (2004) propose sans rejeter l'intérêt des approches culturalistes, de les compléter avec les approches institutionnalistes et néo-institutionnalistes qui considèrent les facteurs composant l'environnement des entreprises.

1.3.1 L'effet sociétal.

Les travaux de Maurice et alii (1991) et Sorge (1996) fondés autour de la notion d'effet sociétal permettent de mieux appréhender les dimensions à considérer lors d'un processus d'expatriation. Trois institutions jouent un rôle majeur dans le développement des entreprises : les systèmes éducatifs, organisationnels et de relations industrielles. Livian (2004) montre comment les systèmes politiques encadrent les formes d'autorité dans l'entreprise. Pour saisir la diversité de la gestion des ressources humaines et faciliter notamment l'adaptation des expatriés, il s'avère primordial de s'appuyer sur les contextes nationaux. Le concept d'*embeddedness* (encastrement) permet de rendre compte de ses logiques (Granovetter, 2000). Zukin et DiMaggio (1990) distinguent l'encastrement politique, culturel, cognitif et structurel. Ces analyses complètent le modèle de la contingence proposé par Fabi et alii (1993)⁴ et l'approche contextualiste développée par Pettigrew (1987). Les expatriés expriment parfois un besoin de connaissance du fonctionnement de la société marocaine. Ils s'efforcent surtout de saisir le poids et la place de la religion musulmane dans la société. Cette absence d'adaptation anticipée est parfois palliée par une formation dans des cabinets spécialisés au Maroc qui organisent des séminaires consacrés à l'expatriation. Elle propose aux multinationales et aux expatriés des grilles de lecture de l'environnement à la fois national et de l'entreprise.

³ Cf. Frimousse et Peretti, 2006.

⁴ Il n'est pas dans notre intention d'approfondir l'analyse de Fabi et alii. Le lecteur soucieux d'une présentation exhaustive du modèle de la contingence peut se référer à leurs travaux.

1.3.2 L'univers de sens

La culture ne cesse de se démarquer de la tendance à l'uniformisation par sa volonté de diversité. Elle est difficile à décoder car il s'agit d'une question d'interprétation et de contexte. Les entreprises ne sont pas seulement encastrées dans une culture ; elles sont elles mêmes productrices d'une culture. La culture nationale ne doit pas être considérée comme un niveau d'analyse supérieur à tous les autres. La culture a des sources multiples (professionnelle, scolaire...). D'autres contextes fournissent des codes pour comprendre et interpréter la réalité. Ces codes complètent la culture nationale. Ce sont des dimensions locales. Friedberg (2005) évoque un bric-à-brac d'univers de sens qui est un lien entre le symbolique, l'imaginaire et le réel. La gestion des ressources humaines ne doit donc pas se contenter de la dimension instrumentale et doit s'inscrire dans la quête de sens.

2. L'adaptation et la réussite de l'expatriation : attentes, réalités et représentations.

L'objectif de l'analyse exploratoire est d'acquérir une vision aussi complète que possible de l'expatriation dans les multinationales au Maroc. Dans cette optique, l'entretien individuel est retenu parmi les techniques liées aux méthodologies qualitatives. Son utilisation permet d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs. Dans le cadre de cette recherche, le choix se porte sur les entretiens semi-directifs en raison de la souplesse du dispositif. L'exploitation des données qualitatives se réalise par le biais d'une combinaison méthodologique comprenant une analyse thématique verticale et transversale en suivant les étapes préconisées par Wacheux (1996).

Les partenaires de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Corse au Maroc ont favorisé la réalisation de l'enquête. Les entretiens se sont réalisés suite à des sollicitations de l'Institut des Ressources Humaines (IRH) de Casablanca et de l'Association nationale des gestionnaires et formateurs des ressources humaines (AGEF). Quinze expatriés, quinze salariés locaux et dix DRH dans des multinationales installées au Maroc ont accepté de participer à l'étude. La taille de notre échantillon est définie selon un arbitrage entre architecture de la recherche et faisabilité sur le terrain étudié. Notre démarche est exploratoire.

Les personnes interrogées ont un niveau de formation élevé. La principale classe d'âge varie entre 30 et 45 ans. La proportion d'hommes et de femmes est équilibrée. Les entretiens d'une durée d'environ une heure sont réalisés à la date et aux heures retenues par les

personnes interrogées. Avec l'accord des interviewés, les entretiens sont enregistrés sur magnétophone afin de conserver l'ensemble du contenu. Les entretiens se déroulent suivant quatre étapes : la présentation (explication, interaction), le développement (discours conventionnels), l'approfondissement (discours plus personnel) et la conclusion (recueil des derniers propos).

Tableau 1 : Présentation des multinationales

| | Secteurs | Pays | Classes d'effectifs |
|----|--------------------------|-------|---------------------|
| 1 | Services | Maroc | [1000 à 2000] |
| 2 | Informatique | Maroc | [50 à 500] |
| 3 | Agroalimentaire | Maroc | [1000 à 2000] |
| 4 | Informatique | Maroc | - de 50 |
| 5 | Industrie | Maroc | [50 à 500] |
| 6 | BTP-infrastructures | Maroc | + de 2000 |
| 7 | Agroalimentaire | Maroc | + de 2000 |
| 8 | Electricité/électronique | Maroc | [50 à 500] |
| 9 | Chimie- plasturgie | Maroc | [50 à 500] |
| 10 | Agroalimentaire | Maroc | [1000 à 2000] |

Nos entretiens se sont articulés autour d'un guide qui correspond à un ensemble de thèmes validé par des experts académiques et des professionnels. Dans cette recherche, le guide se compose de quelques grandes questions ouvertes sur le rôle des expatriés, les relations avec les cadres locaux (attitudes, comportements, visions...) et l'adaptation. L'analyse reprend les principales phrases exprimées par les acteurs. Ces dernières sont classées par thèmes. Ces regroupements se réalisent progressivement durant la durée de la lecture des entretiens jusqu'à la saturation. Notre formulation des idées clés vient synthétiser ces phrases témoins.

2.1 Le « conveyor belt » et le rôle catalyseur des cadres locaux sur l'expatriation.

Au regard de l'analyse des différents entretiens, les expatriés semblent participer à la diffusion et l'acquisition de savoirs dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ceci conforte la notion de « *conveyor belt* » développée par Cerdin (2004). Les travaux

portant sur la mobilité internationale définissent généralement quatre dimensions principales lors de l'adaptation des expatriés : le poste, la situation, l'individu et la décision. Ces analyses omettent de préciser le rôle joué par les salariés locaux.

2.1.1 *L'évaluation des expatriés par les cadres locaux.*

Il ressort de l'approche qualitative que les salariés locaux jouent un rôle décisif dans la réussite ou l'échec de l'adaptation. Dans un premier temps, les salariés locaux demandent des explications et des justifications vis-à-vis du recours à l'expatriation. Dans un second temps, ils évaluent l'expatrié. « *Le premier contact est important. Si l'expatrié est sérieux, respectueux. Il sera apprécié et adopté. Nous partagerons thé et tajine ensemble. Par contre, si le début de relation est mauvais... le processus enclenché est différent. Tu donnes du respect, tu reçois du respect...* ».⁵ L'expatrié est soit accepté soit rejeté. « *Mes débuts ont été difficiles car j'étais un peu isolé car il y a des tabous, des non dits, des codes que je ne maîtrisais pas...mais ils ont perçu ma bonne volonté et mon désir de bien faire. Dès lors, ils m'ont accepté* ». Les salariés locaux influencent l'adaptation des expatriés. « *Je suis expatrié au Maroc depuis deux ans. L'expérience de vie est différente. J'ai essayé de m'intégrer autant que possible en allant dans les quartiers sans expatriés. Mes collègues marocains m'ont aidé. Connaître une ville comme Casablanca, ce n'est pas simple...ils me la font découvrir.* »

2.1.2 *Des représentations modelées par l'histoire.*

Il ressort également des entretiens qualitatifs que l'expatrié est souvent perçu comme hautain. Ce dernier aurait des préjugés concernant les compétences des Maghrébins. « *Ils pensent toujours que nous sommes des sauvages...que nous manquons de lumière...qu'ils vont nous apprendre à gérer nos affaires en nous remettant sur le bon chemin* ». Ce constat rejoint les études de Mutabazi (2005) réalisées dans le cadre de l'internationalisation des entreprises en Afrique. Boudabous (2005) signale également que dans le cadre des entreprises conjointes en Tunisie, les expatriés émettent des jugements négatifs sur les compétences des tunisiens en assimilant l'importance accordée à la dimension relationnelle dans l'entreprise à un manque de rigueur et de professionnalisme. « *Ils n'arrivent pas à comprendre qu'ici nous sommes les uns sur les autres...nous fonctionnons à un autre rythme... c'est comme ça... mais nous recherchons à atteindre les mêmes objectifs : la performance...mais nos comportements sont différents...et ils ne l'acceptent pas et pensent sans jamais l'affirmer que nous sommes*

⁵ Ceci constitue des phrases témoins rapportées lors des entretiens semi-directifs.

incompétents. » Il semble que l'image de l'expatrié soit façonnée par les cultures nationales telles qu'elles sont définies par D'Iribarne. « *Dans leurs têtes, la colonisation n'est pas terminée. Ils agissent toujours avec arrogance. Ils ne s'intéressent même pas à nous. Ils pensent nous éclairer avec des bougies.* »

Au delà des préconisations proposées par les études antérieures sur l'expatriation dont notamment celles de Mérygnac et Roger (2004) ou encore Charles-Pauvers et Wang (2003), il apparaît souhaitable comme le souligne Boudabous (2005), que l'expatrié évoluant dans le contexte maghrébin accepte une part d'incertitude et d'informel afin d'être performant. Du côté des deux parties engagées dans des stratégies d'internationalisation, il s'agit également de remodeler l'imaginaire façonné par l'histoire coloniale.

2.2 De l'idéalisation à l'atterrissage.

Il est possible de considérer deux grandes phases dans le processus d'expatriation dans les multinationales au Maroc : l'idéalisation et l'atterrissage. Pendant l'idéalisation, les expatriés repèrent les similitudes avec leurs pays d'origine. Cette période s'accompagne d'une vision touristique des phénomènes. Le peuple marocain est présenté comme chaleureux, courtois et aimable. Les collaborateurs sont présentés comme intelligents et qualifiés. Lors de l'atterrissage, l'expatrié supporte difficilement la circulation, le bruit, les dysfonctionnements, la lenteur administrative, le rapport au temps différent, le manque d'autonomie et de responsabilisation des collaborateurs, les formes de corruption, la société masculine, le management paternaliste, le décalage entre le réel et le prescrit, le stress des collaborateurs. Dès lors les expatriés limitent leurs contacts avec les Marocains par incompréhension et méfiance. Ils ressentent un sentiment de solitude. Les expatriés évaluent les risques quant à la promotion escomptée au retour de leur mobilité. Ils se comparent à leurs homologues de la maison mère qui parfois évoluent plus vite. Ce cycle se termine par l'idéalisation du pays d'origine et de la maison mère.

2.2.1 Une méconnaissance de l'entreprise.

L'analyse révèle que les expatriés éprouvent quelques difficultés à appréhender la culture d'entreprise locale. La culture locale et l'environnement externe (économique, politique...) apparaissent comme des facteurs plus ou moins bien maîtrisés par l'expatrié. « *Malgré quelques petits problèmes, les deux parties se connaissent depuis longtemps ! Nous avons une*

histoire commune, une langue commune, des relations économiques importantes ». En revanche, les rouages et les mécanismes de l'entreprise maghrébine sont mal appréhendés voire ignorés. Les règles régissant les relations au sein du groupe et l'ensemble des représentations et des valeurs partagées par les membres de l'entreprise semblent méconnues. « *Ils ont une vision macro-économique. Par contre, ils n'ont pas conscience des réalités de l'entreprise.* » « *Je cherche encore à trouver les canaux de transmission de l'information au sein de l'entreprise...* ». Les travaux menés par Chan (2000) sur les entreprises conjointes sino-étrangères signalent également le manque de connaissances des expatriés en ce qui concerne les modes de fonctionnement de l'entreprise en Chine. Cette diversité de culture d'entreprise doit pourtant être prise en compte. Pour Thévenet (1993), il ne faut pas nier la culture d'entreprise. Selon Schein (1985), la culture d'entreprise reflète les symboles, le langage, l'idéologie et les rituels perceptibles dans l'entreprise. Elle influence et contrôle les attitudes et les comportements des différents acteurs. L'identification, la reconnaissance et la combinaison de ces cultures d'entreprise est source de compétitivité. Selmer et alii (2000) parlent d'ajustement à l'environnement. Cette réalité reflète l'importance de l'acquisition de compétences interculturelle. Il s'agit non seulement de les acquérir mais également de les croiser afin d'enrichir l'entreprise.

2.2.2 *Les limites de l'expatriation.*

L'analyse souligne également que l'interruption de la carrière professionnelle pour des raisons d'expatriation des conjoints est également un élément à considérer dans la réussite ou l'échec du processus de mobilité internationale. Les conjoints qui réussissent à suspendre leur contrat de travail pour la durée de la mobilité ne sont pas nombreux. Le conjoint suit généralement le salarié expatrié à l'étranger. Il est donc souvent contraint d'abandonner son poste en provoquant la suppression d'un salaire pour le ménage. La période d'expatriation correspond souvent à plusieurs mois d'inactivité pour le conjoint engendrant des pertes financières et des troubles dans le couple. « *Mon épouse supporte mal son inactivité. Cela agit sur mon comportement ici. J'attends avec impatience mon départ* ». Le « *trailer spouse* » qui suit son conjoint est de plus en plus rare. Les cas de crise ou de divorce à l'étranger existent. Ils provoquent parfois l'échec de la mission. « *Les expatriés qui viennent sont généralement mariés et laissent leurs épouses en France. C'est difficile de résister aux nombreuses tentations. Certains viennent même que pour ça...on se demande s'ils acquièrent quelque chose de leurs expériences professionnelles...ils viennent...n'apportent pas grand-chose et*

repartent avec rien ! Il faut corriger et lutter contre cette attitude pirate !!». Quelques expatriés s'interrogent également sur leur avenir. « *Que va-t-on faire à notre retour ?* ». L'insertion du conjoint dans le pays de destination et l'anticipation de la réinsertion après l'expatriation sont des mesures qui peuvent faciliter la réussite de l'expatriation. Les entreprises privilégient deux types de mesures d'accompagnement : le questionnaire de retour et le mentor. Le questionnaire de retour permet d'identifier les compétences acquises par le salarié à l'étranger et ses attentes. Certaines entreprises conservent un contact avec le salarié expatrié pendant la période de mission. Il s'agit du « mentoring ». Ces mesures répondent partiellement aux problématiques liées au retour des expatriés (Valax et Fouquet, 2007).

2.3 La méta-culture, les transferts croisés et la création de sens.

Dans un contexte de plus en plus internationalisé, les entreprises se doivent d'enrichir leur culture d'entreprise au contact d'autres entités culturelles évoluant dans des contextes organisationnels différents. Dans cette optique, l'expatriation revêt une grande importance. La prise en compte des spécificités culturelles et managériales figure parmi les défis majeurs liés à la mobilité internationale. L'étude souligne également l'intérêt porté à l'émergence de sens dans des situations d'expatriation.

2.3.1 La mise en lien et l'échange.

Evoluer dans un environnement organisationnel nouveau permet de mieux maîtriser ses pratiques et d'en découvrir de nouvelles. « *Je me suis perfectionné. J'essaye de participer aux mouvements de professionnalisation que connaît la fonction ressources humaines au Maroc* ». Il s'agit de travailler sur la mise en lien afin de faciliter l'émergence d'une méta-culture⁶ compatible avec les cultures individuelles et organisationnelles antérieures aux parties internationales et marocaines impliquées dans des stratégies d'internationalisation communes. Pour Usunier (2005), il convient de renoncer au mythe de la similarité et des différences inconciliables. S'inscrivant dans la même optique, Adler (1997) suggère que l'entreprise considère les différences culturelles afin de favoriser l'innovation et l'apprentissage organisationnel. Lemaire et Prime (2005) parlent de « fertilisation croisée » et de firmes « multiculturelles ».

⁶ Cf. Rouzies, 2004.

L'analyse de contenu révèle l'interactivité du processus d'apprentissage stratégique. Les entreprises européennes diffusent les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines mais apprennent également à travers leurs homologues maghrébines « *L'idéal est de partager sans s'ignorer. Nous apprenons des partenaires et ils apprennent également de nous* ». Un des répondants évoque une gestion des ressources humaines « *mille feuilles* ». La réussite du management en situations d'interfaces culturelles apparaît étroitement liée, dans un premier temps, à la présence d'un fort ancrage culturel dans une identité affirmée à partager. La capacité à diffuser la culture d'entreprise intervient dans un second temps. Ceci est confirmé par l'un des témoignages « *Ils souhaitent apprendre et nous apprendre. Je dois reconnaître que la maison mère ne favorise pas vraiment cet échange alors que les conditions sont réunies pour le faire.* »

2.3.2 Dépasser les représentations grâce au DRH « *sense giver* ».

La théorie des représentations présente un intérêt pour étudier l'expatriation. La représentation renvoie à la conformité des idées avec les choses (Besnier, 2001). Le discours ou les pratiques sont des productions contextualisées des représentations (Abric, 2003). La représentation possède des dimensions cognitives et sociales (Moscovici, 1961). Elle influence la construction de sens, la compréhension des situations et oriente les actions. La construction de sens est un processus systémique puisque la réalité est moins importante que la réaction face à l'évocation de cette réalité (Landry, 1998). Dans le cadre de l'expatriation, le DRH se doit de jouer le rôle de « *sense giver* », c'est-à-dire de donner du sens à des situations animées par les représentations (Marmuse, 1999). Le dialogue culturel ne doit pas être un débat entre des nantis et des ethnocentrés. Il est plutôt une communion des esprits, un partage sans division des êtres. Les relations sociales ne sont pas qu'une simple question de rapport de forces, de lobbying ou de calculs. L'affirmation de soi, dans un monde soumis à l'hégémonie de l'autre, est très importante. La connaissance de soi et de ses spécificités permet de s'enrichir des apports extérieurs qui ne doivent pas dénaturer, forcer ou aliéner. « *Je sélectionne les bonnes choses du pays et les intègre à ma façon de vivre (respect des anciens). Je laisse et oublie ce qui ne me plaît pas (petite corruption de tous les jours)* » « *Cette expérience m'a donné de l'équilibre. J'avais des préjugés sur le pays, le peuple...mais j'ai appris en allant vers l'autre.* » Trop souvent, les transferts sont unidirectionnels et créés des êtres en perdition, naufragés et déracinés.

Le DRH local et la maison mère se doivent de travailler ensemble pour anticiper, suivre et gérer le retour de l'expatriation. La maison mère peut répondre aux préoccupations des expatriés en distribuant des supports personnalisés tels que des livrets sur le pays d'accueil. Il s'agit également de ne pas négliger l'accès à un Intranet pour mettre en place un réseau d'appartenance au groupe et des contacts. La mise en place d'un suivi sous formes de mails, visites est un plus. Pour initier le processus d'adaptation, l'entreprise se doit de rassurer, impliquer le conjoint, préparer les enjeux professionnels et personnels de l'expatrié, identifier les besoins personnels en formation. Au-delà de cette préparation, les DRH rencontrés estiment que le suivi de l'expatrié réclame une formation spécifique par l'équipe locale. L'adaptation anticipée est donc à compléter par une approche contextualisée par des acteurs locaux. *« Plusieurs multinationales forment leurs expatriés au siège, avant leur départ pour le pays. Il semble plus efficace de le faire dans le pays même, avec des intervenants pour la plupart Marocains. » « Les expatriés arrivent avec une formation incomplète ! Je ne suis pas consulté ! On estime même que j'ai besoin d'être formé pour gérer les expatriés... Pour réussir la mobilité, le travail d'équipe est fondamental. La partie marocaine doit avoir son mot à dire.. Nous connaissons notre pays, nos systèmes de référence. Nous sommes les seuls à pouvoir les déchiffrer... Sans notre approche, la formation sera toujours incomplète. »*

Conclusion :

Les capacités individuelles et familiales de l'expatrié, sa formation et sa préparation « anticipée » et « contextualisée » sont des variables fondamentales qui conditionnent la réussite ou l'échec de la mobilité internationale. Les cadres locaux ont également un rôle prépondérant dans ce processus puisqu'ils « catalysent » le flux des expatriés. L'analyse révèle la responsabilité de connecteurs. Les cadres locaux évaluent, acceptent ou rejettent, facilitent ou perturbent, accompagnent ou délaissent l'expatrié dans sa phase d'adaptation à son nouvel environnement. Une connaissance globale des cultures et des contextes des différents acteurs concernés favorise et facilite les ajustements nécessaires à la mobilité internationale des cadres et à la mise en place d'un système de management efficace.

Penser et faire vivre la diversité nécessite une véritable relation entre acteurs. Il s'agit de rencontrer l'autre. Les dissemblances acceptées et non tolérées sont la base d'un dialogue serein sans angoisse. Le besoin de sécurité, la peur de l'autre légitime et aboutissent aux

« *croisades contre les différences* »⁷. L'identité dressée comme un bouclier est un obstacle à l'exercice critique de la pensée (Laplantine, 1999). Elle aboutit à la négation de l'autre en tant qu'homme.

La remise en question des concepts traditionnels, des imaginaires, des attitudes et connaissances figés, peut permettre d'explorer des nouveaux systèmes de pensée. Les « hommes ponts » de l'entre deux sont les bases de l'émergence de « la pensée de la diversité ». Ils sont les connecteurs et intermédiaires entre les univers de sens grâce à la multiple appartenance. Dans le cadre de la mobilité internationale, le DRH « *sense giver* » revêt une grande importance puisqu'il se doit de donner du sens à des actes régulés par des représentations.

⁷ Expression empruntée à Salini (2006).

Bibliographie :

- Abric J.C. 2003. *Pratiques sociales et représentations*, PUF
- Adler N. 1997. *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 3rd edition, South Western College Publishing.
- Berthier P. 2007. « Le retour de mobilité internationale : quel transfert de compétences de l'individu vers l'organisation ? », *Congrès de l'AGRH*, Fribourg.
- Besnier J.M. 2001. « Les paradoxes de la représentation », *Document de travail DRISSE*, CNAM.
- Black J.S., M. Mendenhall et G. Oddou.1991. « Toward a comprehensive model of International Adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of management Review*, vol. 16 n°2.
- Boudabous S. 2005. « Approche culturelle des apports entre tunisiens et occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en joint venture », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 213.
- Cerdin J.L. 2004. « Les carrières dans un contexte global », *Revue management et avenir*, n°1, juin.
- Cerdin J.L. 2005. « Favoriser la mobilité internationale », in : *Tous DRH*, sous la direction de Peretti J.M., Editions d'organisation.
- Cerdin J.L. 2007. *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Eyrolles.
- Cerdin J.L. et J.M. Peretti. 1997. « Les cadres français expatriés : principaux déterminants d'une adaptation réussie », in : Tremblay M. et B. Sire, *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses HEC.
- Cerdin J.L. et M. Dubouloy. 2005. « Expatriation et responsabilité sociale de l'entreprise : une approche psychanalytique », *Revue de Gestion des ressources humaines*, n°55.
- Chan A. 2000. « Chinese trade unions and workplace relations in state-owned and joint-venture enterprises », in: Warner M., *Changing workplace relations in the Chinese Economy*, Basingstoke, Macmillan Press, Ltd.
- Charles-Pauvers B. et Z. Wang. 2003. « Gestion des ressources humaines et joint ventures sino- étrangères », in : *L'Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.
- D'Iribarne P. 1989. *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, Paris.
- Fabi B., D. Garand et N. Pettersen. 1993. « La GRH : contingences davantage qu'universalité? Opérationnalisation d'un modèle de contingence. », in : *Les actes du 4^{ième} congrès de l'AGRH, Universalité et contingence de la GRH*, Jouy en Josas.
- Festing M. et B. Mueller. 2007. « Managing expatriate psychological contracts for global career development-theoretical framework and empirical evidence. » *Organizational behaviour and human resources management and corporate social responsibility*.
- Friedberg E. 2005. « La culture « nationale » n'est pas tout le social », *Revue française de sociologie*, 46.
- Frimousse S. et J.M Peretti. 2006. « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue Française de Gestion*, sept. 2006, Vol. 32, Numéro 166, p. 149-158.

- Granovetter M. 2000. *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Hall E. 1979. *Au delà de la culture*, Paris, Seuil.
- Hofstede G. 1987. « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n° 64.
- Landry M. 1998. « L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation », *Systèmes d'information et Management*, vol. 3, n°1, pp. 5-39
- Laplantine F. 1999. *Je, nous et les autres, être humain au-delà des appartenances*, Le Pommier.
- Lemaire J.P. et N. Prime. 2005. « De la culture d'entreprise à la culture Groupe : l'enjeu de la diffusion internationale », *Actes des premières rencontres internationales sur les défis de la diversité*, Corte.
- Livian Y. 2004. *Management comparé*, Economica.
- Marmuse C. 1999. Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, *Finance Contrôle Stratégie*, volume 2, n°4, décembre, p. 77-104
- Maurice M., Sellier F. et J.J. Silvestre. 1991. « Analyse sociétale et cultures nationales-réponse à Philippe D'Iribarne », *Revue Française de Sociologie*. XXXIII.
- Mérignac O. et A. Roger. 2004. « L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation et la performance des cadres expatriés : l'effet direct et modérateur du profil familial. », *15^{ième} Congrès annuel de l'AGRH, Montréal*.
- Moscovici S. 1961. *La psychanalyse, son image, son public*, PUF
- Mutabazi E. 2005. La diversité des cultures et des modèles: un défi majeur pour les entreprises africaines, *Actes des premières rencontres internationales sur les défis de la diversité*, Corte.
- Pettigrew A.M. 1987. « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of management studies*, vol.24.n° 6.
- Rouzies A. 2004. « Modèle d'adhésion des cadre intermédiaires dans les alliances stratégiques internationales: le rôle de la communication et de l'identification organisationnelle », *Cahier de recherche de l' Ecole de Management Lyon*, n° 2004/03.
- Salini D. 2006. « D'une diversité à l'autre », in: Albertini F (sous la direction), *Communication interculturelle et diversité en Méditerranée*, Editions DUMANE.
- Schein E. 1985. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
- Selmer J., Ebrahimi B.P. et L. Mingtao. 2000. « Personal characteristics and adjustment of chineses mainland business expatriates in Hong Kong », *International Journal of Human Resource Management*, n° 11.
- Sorge A. 1996. « Societal effects in cross- national studies : conceptualizing diversity in actors and systems » in: Whitley R. et P.H. Kristensen, *The changing european firm*, Londres, Routledge.
- Thévenet M. 1993. *La culture d'entreprise*, Paris, PUF.
- Trompenaars F. et C. Hampden-Turner. 2001. « Réussir l'intégration culturelle », *Les échos*, juin.
- Usunier J.C. 2005. *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall.

Valax M. et B. Fouquet. 2007. « Etat des lieux de la gestion de la diversité et des différences individuelles dans les multinationales », *Troisièmes rencontres de la Diversité*, IAE de Corse.

Wacheux F. 1996. *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.

Waxin M., A. Royer et J.L. Chaudon. 1997. « L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste : une approche contingente et quantitative », in : Tremblay M. et B. Sire, *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses HEC.

Zukin S. et P. DiMaggio. 1990. *Structures of capital: the Social Organization of the Economy*, Cambridge University Press.