



## **La perception de l'expatriation par les cadres locaux au sein des filiales des firmes multinationales bancaires au Cameroun**

Emmanuel Siyou, Raphaël Nkakleu et André Tioumagneng<sup>1</sup>

### **Résumé :**

Cette recherche vise à analyser la perception de l'expatriation par les cadres locaux au sein des banques-filiales au Cameroun. En effet, ces perceptions sont susceptibles de déterminer leurs attitudes vis-à-vis des expatriés et de constituer un facteur d'échec ou de réussite de l'expatriation. Les résultats des 16 entretiens semi-directifs réalisés montrent que l'expatriation est perçue comme une pratique légitime fondée sur l'équité permettant de créer une émulation des ressources humaines et de profiter de la diversité des ressources cognitives des cadres au sein des équipes dirigeantes.

**Mots clés :** Expatriation, perceptions, cadres locaux, banque, FMN, filiales.

---

<sup>1</sup> Emmanuel Siyou est doctorant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA) de l'université de Douala, Raphaël Nkakleu est professeur titulaire CAMES et chef de département GRH à l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala et André Tioumagneng est professeur titulaire CAMES et directeur du centre de recherche sur la gouvernance universitaire de l'université de Yaoundé II. Leurs courriels : [siyoue2@gmail.com](mailto:siyoue2@gmail.com) [tioumagneng@yahoo.fr](mailto:tioumagneng@yahoo.fr)  
[nkakleur@hotmail.fr](mailto:nkakleur@hotmail.fr)

## **Abstract :**

This research aims to analyze the perceptions of expatriation by local executives within subsidiary banks in Cameroon. Indeed, these perceptions are likely to determine their attitudes towards expatriates and to constitute a factor of failure or success of expatriation. The results of the 16 semi-structured interviews carried out show that expatriation is perceived as a legitimate practice based on equity, making it possible to create emulation of human resources and to take advantage of the diversity of cognitive resources of executives within management teams.

**Keywords:** Expatriation, perceptions, local executives, bank, FMN, subsidiaries.

## **Introduction**

Dès lors qu'une entreprise décide de s'internationaliser avec installation des équipements dans le pays d'accueil, elle est confrontée à la gestion des cadres internationaux (Ghertman, 1977). Issus du pays mère, du pays hôte et des pays tiers, ces cadres représentent un précieux capital pour la compétitivité des multinationales (Waxin, 2008). Si les locaux (nationaux du pays hôte) bénéficient d'une proximité naturelle avec l'environnement d'accueil, les expatriés (nationaux du pays mère et nationaux du pays tiers) par contre éprouvent d'énormes difficultés d'adaptation. 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 (Frimousse, 2007). Les solutions proposées dans la littérature montrent que les locaux jouent un rôle fondamental dans le processus d'adaptation de l'expatrié (Frimousse, 2007 ; Slama et Ferjani, 2008 ; Slama, 2014).

Les travaux de Frimousse (2007) montrent que les locaux demandent des explications du recours à l'expatriation des cadres plutôt qu'aux contrats locaux d'une part et sur la base du premier contact, l'expatrié est soit accepté soit rejeté d'autre part. L'étude menée par Boudabous (2005) dans les filiales étrangères implantées en Tunisie révèlent que le rejet de l'expatrié résulte du fait qu'il entretienne des préjugés sur les compétences des cadres locaux en considérant l'importance que ces derniers accordent à la dimension relationnelle dans l'entreprise à un manque de professionnalisme. Le rôle des locaux est également souligné par Slama et Ferjani (2008). Les auteurs trouvent que les cadres administratifs tunisiens servent de relais de transmission de l'information entre les expatriés français et les exécutants tunisiens face à la méconnaissance respectivement de la langue arabe et de la langue française.

Ces travaux pour la plupart ont été réalisés dans le contexte d'accueil maghrébin en l'occurrence en Tunisie et au Maroc. A notre connaissance, il n'existe pas de travaux de cette nature dans les pays du sud du Sahara et précisément au Cameroun. Pourtant, le rôle des cadres locaux est déterminant dans le fonctionnement des équipes dirigeantes des filiales des firmes multinationales. Par exemple dans le domaine de la finance, les travaux de Tioumagneng (2018d) montrent qu'en l'absence d'accompagnement de l'expatrié par un cadre local, ce dernier perd sa capacité opérationnelle ou stratégique en termes d'exécution des directives du siège. Ce qui conforte les travaux de Barmeyer et Davoine (2013) selon lesquels très souvent l'expatrié, en raison de sa connaissance limitée de l'environnement d'accueil souhaite que son adjoint soit d'origine locale. En effet, cet accompagnement va dépendre de l'idée que se font les locaux du recours à l'expatriation et de l'attitude des expatriés.

L'argumentaire qui précède justifie l'intérêt de s'intéresser aux perceptions de l'expatriation des cadres par les locaux au sein des firmes multinationales. Ainsi, nous défendons l'idée selon laquelle la perception qu'ont les cadres locaux vis-à-vis de l'expatriation va déterminer leurs attitudes, leurs rapports de travail avec l'expatrié et par ricochet la performance de l'équipe dirigeante de la filiale.

Notre recherche s'intéresse à la perception des cadres au moins pour deux raisons. La première est que la plupart des pays émergents et dont d'Afrique adoptent des lois visant à protéger les emplois locaux. Ce qui contraint les maisons mères à expatrier si et seulement s'il est établi une pénurie de main d'œuvre au niveau local. C'est pourquoi, il est difficile d'expatrier les ouvriers dans ces pays. La deuxième raison trouve son fondement dans la dirigeance au sens de Bournois et al. (2007). Elle sous-tend que si tous les salariés travaillent pour l'entreprise, l'influence de l'équipe dirigeante est plus grande. En effet, c'est à cette équipe qu'incombe la responsabilité d'effectuer les choix stratégiques (Hambrick et Mason, 1984, Hambrick, 2007) et la construction l'action collective au sein de l'entreprise (Prud'homme, 2009).

L'objectif de l'article est d'analyser la perception de l'expatriation par les cadres locaux au sein des filiales bancaires au Cameroun. Ces éléments cognitifs sont susceptibles d'expliquer les phénomènes de rejet, d'acceptation et même d'influence au sein de cette équipe qui tient en main le destin de l'entreprise. Après avoir fait un éclairage conceptuel de l'expatriation des cadres, nous décrivons la démarche méthodologique et enfin, nous présentons et discutons les résultats.

## **1- L'expatriation des cadres : un éclairage conceptuel**

Dans un contexte de mondialisation et de libéralisation des échanges, l'expatriation joue un rôle considérable dans le développement des FMN (AmmarMamlouk, 2008). Les entreprises sont amenées à envoyer leur cadre, pour une durée plus ou moins longue à l'étranger. Cette partie se fixe donc pour objectifs, entres autres, d'élucider la notion d'expatriation (1.1) et de présenter la grille d'analyse de la perception de l'expatriation des cadres (1.2).

### **1.1- L'expatriation des cadres : une équivocité conceptuelle**

Les antagonismes relevés dans la littérature illustrent la difficulté d'adresser de manière précise la définition de l'expatriation. Un expatrié peut être vu comme « un travailleur hautement qualifié, avec une expertise unique qui est affecté dans une autre unité de la même entreprise, localisée dans un autre pays, généralement sur une base temporaire » (Roméro, 2002). Cette acception corrobore avec Le Grand Robert (2001) qui postule que s'expatrier c'est « quitter sa patrie pour s'établir ailleurs ». Ces définitions sous entendent que l'expatrié est une personne qui vit à l'étranger quels que soient les motifs. Elle s'apparente ainsi à la définition proposée par Guzzo (1996) qui fait référence à l'affectation d'un cadre du pays d'origine de l'entreprise multinationale dans un pays étranger avec une forte perspective de retour.

Cerdin (1996) quant à lui assimile l'expatriation à la « mobilité internationale », en référence à la mobilité temporaire intra entreprise<sup>2</sup>. Cette conception prévaudra dans la littérature du management international jusqu'à la fin des années 2000, portée par de nombreux travaux dont ceux de Friedman et al. (2005) ou Slama et Ferjani (2008). Les raisons avancées par Friedman et al. (2005) concernent les évolutions ayant marqué les organisations, dont les mutations du personnel du siège vers les filiales à l'étranger, et les transferts des filiales étrangères vers les sièges. Les mouvements sont alors favorisés par la globalisation des marchés, l'expatrié pouvant se voir confier une mission de direction de la filiale étrangère, de formation des cadres locaux, et même de transfert des compétences ou de savoir-faire (Slama et Ferjani, 2008).

Le caractère interchangeable des concepts d'affectation et de mobilité internationale est récemment remis en cause par Robert et al. (2013). L'expatriation est définie par ces derniers comme une « affection de longue durée allant de 1 à 5 ans permettant la réalisation d'une mission stratégique », la mobilité internationale s'assimilant à une « affection de courte durée

---

<sup>2</sup> Elle matérialise le caractère provisoire de l'affectation des cadres du pays d'origine de la multinationale dans ses filiales à l'étranger.

allant de 1 à 12 mois visant des missions techniques ». Pour Waxin et Barmeyer (2008), ces mobilités internationales visent des missions techniques permettant le développement de connaissances et le développement managérial.

Selon la littérature, il existe plusieurs types d'expatriation des cadres. Certains se rapportent à l'expatriation classique et d'autres à la mobilité internationale au sens de Robert et al. (2013). Ces différents types d'expatriation sont contenu dans le tableau suivant.

**Tableau 1** : Différents types d'expatriation des cadres

<b>Types d'expatriation</b>	<b>Définitions</b>
L'expatriation traditionnelle	Elle correspond à une étape de carrière limitée et définie dans le temps. En général, il s'agit de la mutation d'un employé de son pays d'origine vers une filiale à l'étranger pour une durée moyenne de deux à trois ans.
Les missions courtes à l'étranger	Elles sont définies comme des affectations plus longues qu'un voyage d'affaires, mais inférieure à une année. Le plus souvent, la famille ne suit pas la personne en mission.
La flexpatriation	Elle correspond à des voyages d'affaires fréquents sans installation dans un pays étranger qui peuvent faciliter à la fois le développement de compétences internationales et une compréhension globale des activités de l'entreprise mais qui peuvent aussi générer des tensions entre la vie privée et la vie professionnelle.
La mobilité pendulaire	Elle se désigne par le fait qu'un salarié travaille dans un pays étranger la semaine et rejoint sa famille restée dans le pays d'origine le weekend.
La mobilité alternée	Elle se caractérise par l'alternance de séjours à l'étranger et de séjours dans le pays d'origine sans la famille d'accueil. Elle peut être hebdomadaire ou bihebdomadaire.
La mobilité virtuelle	Le salarié, sans être délocalisée dans un pays étranger, gère des collaborateurs basés hors de son pays d'origine.

Source : Extrait de Cerdin (2012)

## 1.2- Grille d'analyse de la perception de l'expatriation des cadres

Il est difficile d'analyser la perception des cadres locaux vis-à-vis de l'expatriation de cadres sans convoquer la théorie de la représentativité. Elaborée par Moscovici (1961), la théorie

stipule que certaines pratiques sociales contextuelles influencent la construction de sens, la compréhension des situations et orientent les actions. Elle est mobilisée par Frimousse (2007) pour étudier la diversité des représentations et des interactions dans les FMN marocaines. Ses résultats montrent que l'expatrié est le plus souvent qualifié de personnage « hautain » par les salariés locaux, en cela qu'il s'estime plus compétent que ces derniers.

En prolongeant la réflexion des penseurs comme Freud, Piaget ou Durkheim,<sup>3</sup> Moscovici (1961) affirme que la représentativité met en évidence les effets des opinions qui se construisent dans une société donnée. Il définit les représentations sociales comme un ensemble d'opinions, d'informations, de valeurs et de croyances sur un objet particulier. Cette définition est confortée par les travaux de Jodelet (1989) qui défend l'idée selon laquelle une représentation sociale est toujours une représentation de quelque chose (l'objet) et de quelqu'un (le sujet). Pour Guimelli (1994), la représentation sociale se définit comme une façon d'interpréter le monde et de penser notre réalité quotidienne, une forme de connaissance sociale que la personne se construit plus ou moins consciemment à partir de ce qu'elle est, de ce qu'elle a été, de ce qu'elle projette et qui guide son comportement. A cet effet, il identifie l'attitude, l'information et le champ de représentation comme les composantes de la représentation sociale. L'attitude correspond à un positionnement, une orientation générale, positive ou négative par rapport à l'objet de la représentation. L'information désigne pour sa part l'ensemble et l'organisation des connaissances sur l'objet de la représentation et le champ de la représentation sociale comprend le contenu même de la représentation arrimant des dimensions affectives et cognitives de manière structurée.

Si le destin de l'entreprise repose sur le groupe de personne qui la dirige (Bournois et al. 2007), sa performance dépend du sentiment d'appartenance, de la qualité des interactions et de la cohésion entre ses membres. En effet, ces membres quelles que soient leurs différences (nationalité, âge, sexe, culture, formation, expérience) sont appelés à coopérer (Barnard, 1938) pour la réalisation du but commun. Or, des travaux (Hofstede, 1980 ; Iribane, 1987) montrent que les valeurs et comportements professionnels des membres d'une organisation sont le reflet de leur origine nationale. Prenant appui sur l'interculturalité, Iribane (1987) constate que les locaux considèrent la reproduction des pratiques du siège comme le signe d'une sorte de

---

<sup>3</sup> Ces auteurs étudient les mythes, les mentalités « archaïques », les représentations religieuses et magiques des sociétés traditionnelles sans écriture. Ils font la distinction entre représentations individuelles et représentations collectives pour conclure que, la conscience individuelle n'a pas beaucoup de poids et n'existe qu'à travers la conscience collective qui s'impose aux individus d'une génération à une autre et se concrétise matériellement par des règles de fonctionnement juridiques, économiques, morales, religieuses, etc.

colonisation et comme un obstacle aux nationaux qui se sentent qualifiés pour occuper les postes d'expatriés (Iribane, 1987).

## **2- Méthodologie**

Notre recherche vise à comprendre un phénomène. C'est pourquoi, elle se situe dans l'interprétatisme. Après avoir présenté la méthodologie retenue et la constitution de l'échantillon (2.1), nous décrivons la démarche de collecte et de traitement des données (2.2)

### **2.1- Méthodologie retenue et constitution de l'échantillon**

L'objectif de cet article est d'analyser la perception de l'expatriation par les cadres locaux. Cela ne peut se faire qu'en les écoutants. C'est dans cette optique que les entretiens individuels ont été retenus. Cet outil de collecte des données présente l'avantage d'explicitier, en compréhension, un « *fait humain* ». Les données qui en résultent sont alors caractérisés par « *leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité* » (Milles et Huberman, 2003).

Dans cette recherche qualitative, les cadres locaux interviewés forment un échantillon non probabiliste, choisi par convenance, de taille réduite et dont la taille n'a pas été spécifiée à priori (Miles et Huberman, 1994) membres de l'équipe dirigeante des banques-filiales au Cameroun. La constitution de l'échantillon s'inscrit dans une stratégie d'hétérogénéité en mobilisant les cadres locaux de cinq banques-filiales à savoir : une filiale bancaire d'origine française (BF1), une filiale bancaire d'origine anglosaxonne (BF2), une banque panafricaine d'origine subsaharienne (BF3) et deux banques panafricaines d'origine du Maghreb (BF4 & BF5).

Les cadres locaux interrogés dans les cinq banques occupent des postes différents. Il s'agit donc d'une collecte des données individuel sur la perception par les cadres locaux du phénomène étudié. Pour assurer l'anonymat des cadres locaux approchés, les sigles SBF1, SBF2, SBF3, SBF4 & SBF5 servent à représenter respectivement les salariés de la BF1, les salariés de la BF2, les salariés de la BF3, les salariés de la BF4 et les salariés de la BF5. Le tableau suivant présente les caractéristiques de l'échantillon.



**Tableau 2 :** Caractéristiques des cadres locaux interviewés par banque

Direction d'appartenance	Effectif par type de banque					Total
	SBF1	SBF2	SBF3	SBF4	SBF5	
Direction générale	1		1		1	3
Direction des ressources humaines	1		1		1	3
Direction marketing		1	1	1		3
Direction financière	1	2		2	2	7
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>16</b>

Source : Données de la collecte

Ainsi, nous avons conçu un guide d'entretien autour de quelques grandes questions ouvertes avec l'ambition de laisser les cadres locaux s'exprimer spontanément pour faire émerger les idées refoulées dans l'inconscient. Nous avons échangé sur les questions relatives à la perception de l'expatriation des cadres (perception positive, perception négative), sur les critères d'expatriation au sein de la FMN, les relations avec les expatriés (contact, attitudes, comportements, visions, expérience de travail, etc...) et sur l'apport de l'expatrié au travail.

## 2.2- Démarche de collecte et d'analyse des données

Les entretiens sont rendus possibles par l'intermédiaire de nos connaissances en raison de la réticence des banques à s'ouvrir aux chercheurs, plus encore eu égard aux multiples clauses de confidentialité signé par les salariés de ce secteur d'activité. Ces entretiens durent en moyenne 1 heure de temps. Quatre sont réalisés à leur domicile à partir de 18h, trois à la pause dans une buvette de Bonanjo<sup>4</sup> et le reste au téléphone pendant la journée. Tous sont conduits au courant du mois d'août 2021. La présentation de l'attestation de recherche<sup>5</sup> a rassuré nos répondants du caractère scientifique de notre recherche et de notre neutralité. Ce qui a permis de collecter les données fiables.

Les entretiens par téléphone ont fait l'objet d'enregistrement. Un journal de recherche a servi pour prendre les notes des entretiens réalisés en face à face. Toutes ces données textuelles ont

<sup>4</sup> Bonanjo est le centre administratif de la ville de Douala où sont concentrés la plupart des directions générales des banques commerciales au Cameroun.

<sup>5</sup> Cette collecte des données qualitatives s'inscrit dans le cadre de la rédaction de la thèse de doctorat du premier auteur de l'article.



été traitées manuellement et saisies dans un fichier électronique Word pour obtenir le verbatim qui servira de base pour l'analyse.

Le matériel recueilli par notre recherche donne lieu à une analyse. Elle articule l'analyse de contenu thématique au sens de Miles et Huberman (2003), la technique du verbatim et l'analyse du logiciel Nvivo 10. Cette stratégie de triangulation des outils d'analyse permet selon Yin (2009) d'accroître la validité interne et externe de notre recherche.

### **3- Présentation et discussion des résultats**

Le verbatim obtenu à l'issue des entretiens semi-directifs réalisés avec les cadres locaux, membres de l'équipe dirigeante des banques-filiales a fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Nous avons recensé dans le discours de ces derniers, leurs perceptions de l'expatriation des cadres telle que pratiquée par la maison mère (3.1) d'une part et leurs perceptions de l'expatrié lui-même à l'effet de comprendre la nature des rapports de travail entre les deux partenaires (3.2) d'autre part.

#### **3.1- Une vision hétérogène du recours à l'expatriation des cadres**

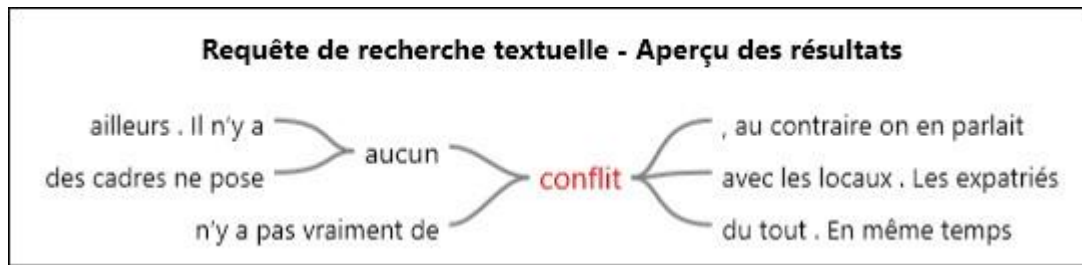
Globalement, le recours à l'expatriation dépend de la politique de chaque banque. Pour certaines, c'est une pratique légitime, pour d'autres, elle est équitable eu égard aux critères d'objectivité et contribue à motiver les ressources humaines, pour d'autres encore, elle permet de mettre à profit la diversité des ressources cognitives.

##### **3.1.1- La légitimité de l'expatriation des cadres**

Selon Frimousse (2007), les salariés locaux demandent des justifications et des explications vis-à-vis du recours à l'expatriation des cadres. Cette tendance trouve un écho défavorable dans la filiale française de notre échantillon. Les cadres locaux ne trouvent aucun problème lorsque la FMN recourt à l'expatriation des cadres dans leur filiale car le nombre de locaux qui s'expatrient est très important. « *L'expatriation des cadres ne pose aucun conflit du tout. En même temps aussi on a des camerounais qui vont ailleurs. Il n'y a aucun conflit, au contraire on en parlait encore cette semaine au bureau. Pour le cas notre banque, on a plus de camerounais à l'expatriation ailleurs que des expatriés au Cameroun.* » (SBF1)

Cette légitimité du recours à l'expatriation des cadres au sein de la filiale s'illustre parfaitement à travers la synapsie ci-après.

**Figure 1 :** Synapsie du mot « conflit » dans les propos des cadres locaux de la BF1



**Source :** Nvivo 10 à partir des données des entretiens

Dans la filiale anglo-saxonne, le raisonnement avancé a à voir avec le mode d'implantation de la filiale à l'étranger. « *Quand la banque crée une filiale dans un pays donné, bien entendu au départ c'est la ressource interne qu'on va utiliser et la sélection est faite en interne pour proposer les candidats qui vont travailler pour la mise en place de la filiale c'est-à-dire les principaux cadres. Ils ont la charge de lancer le projet et d'organiser le recrutement des autres postes à pouvoir au niveau local.* » (SBF2)

En effet, les ressources internes peuvent se trouver dans n'importe quelle filiale de la multinationale car la banque promeut la mobilité de ses cadres. « *De toutes les façons, ça dépend du potentiel des candidats en général. On va quand même privilégier un candidat interne c'est-à-dire un candidat de la banque même si c'est dans une autre filiale donc à compétences égales, on prendra quelqu'un de la maison.* » (SBF2)

Cependant, le fait d'attribuer un poste à un expatrié peut naturellement frustrer les locaux car c'est avant tout une réaction humaine. L'analyse des données illustre ce présupposé dans la filiale panafricaine de notre échantillon. « *Un cadre local peut être frustrer de voir le poste confié à un expatrié, surtout s'il visait le poste. S'il était le n°2 du département par exemple.* » (SBF3)

### **3.1.2- Un processus d'expatriation des cadres transparent**

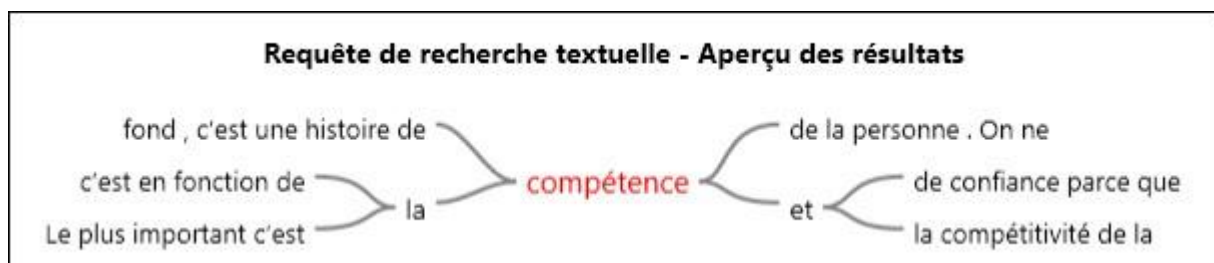
La primauté des critères d'expertise dans l'expatriation des cadres sous-tend l'approche géocentrique de Perlmutter (1969). Au niveau de la filiale anglo-saxonne, on trouve que la banque n'a pas de préférence entre locaux et expatriés, le plus important étant la capacité de la personne à occuper le poste. « *Elle fait avec tout le monde parce, vous avez par exemple des cadres d'origine camerounaise qui travaillent très loin de leur pays au sein du groupe, donc elle fait avec tout le monde et c'est en fonction de la compétence de la personne. On ne va pas*

*te mettre là parce que tu es originaire de ce pays Non, on va te mettre là parce que tu as la capacité à mener un tel projet et c'est valable aussi pour les locaux que pour les étrangers »* (SBF2)

Le discours des cadres locaux de la filiale française montre également que la compétence est fondamentale pour l'expatriation des cadres. *« ...Ici c'est la performance, on ouvre le poste et on recrute les meilleurs candidats...on ne va pas t'expatrier sans que tu n'aies la compétence qu'il faut pour aller travailler dans la filiale qui a le besoin »* (SBF1)

L'importance de la compétence comme critère dans la sélection des cadres à l'expatriation est illustrée par la synapsie ci-dessous.

**Figure 2 :** Synapsie du mot « compétence » dans les propos des cadres locaux des banques (BF1 & BF2)



**Source :** Nvivo 10 à partir des données des entretiens

La transparence dans la dotation des postes au sein des filiales transparaît dans les propos des cadres locaux de filiale anglo-saxonne. *« Il y a des critères qui sont partagés avec le cabinet de RH qui a été sélectionné par la banque à cet effet...le cabinet procède à la recherche de la personne la plus outillée pour assurer ce poste en fonction des critères. Donc la banque n'impose pas un individu ou un de ces employés en interne à un poste bien précis. »* (SBF2)

La mise en place des critères préétablis permet de sélectionner les meilleurs profils, capable de s'adapter à leur environnement de travail et d'être performant. La synapsie ci-après traduit l'intérêt accordé aux critères d'expertise lors de la sélection des cadres. **Figure 3 :** Synapsie du mot « critères » dans les propos des cadres locaux de la BF2



**Source :** Nvivo 10 à partir des données des entretiens

Par ailleurs, l'analyse des données souligne l'existence d'une équité procédurale. En effet, le tableau suivant montre que les méthodes utilisées par la FMN pour recruter les salariés en général et les cadres en particulier sont transparentes.

**Tableau 3 :** La transparence du processus d'expatriation des cadres

Type de banque	Témoignages
<b>SBF2</b>	<i>« Ce qu'il faut dire aussi c'est que tous ces postes sont ouverts et il y a des entretiens qui se passent. A la fin, on prend le meilleur candidat. S'il faut voir les expatriés qui arrivent au Cameroun vous verrez que ce sont des cadres callés qui font dans le métier depuis plusieurs années. »</i>
<b>SBF3</b>	<i>« Au sein de notre groupe on a un département RH qui se charge de gérer cet aspect de notre profession. Lorsqu'il faut recruter les employés que ce soit cadres ou non, les offres d'emploi sont postées sur le site internet de la banque. Ce site est ouvert à toute personne interne ou externe intéressé par le poste. »</i>

**Source :** Auteurs de la recherche à partir des données d'entretiens

Le tableau ci-dessus laisse visiblement présager une inscription de ces FMN dans l'approche instrumentale de la Gestion des Ressources Humaines à travers la mise sur pieds des outils et procédures pertinentes sous-jacentes au concept « the best practices ».

### **3.1.3- L'expatriation des cadres est perçue comme équitable**

Les salariés sont motivés lorsqu'ils perçoivent un sentiment de justice en milieu de travail (Adams, 1965). Traduisant la théorie de l'équité, ces propos montrent que le salarié fait des comparaisons entre les efforts qu'il consent et les récompenses qu'il obtient à l'issue. Il sera donc motivé s'il perçoit que ses efforts sont récompensés et inversement. L'analyse des données montre que la filiale anglosaxonne accorde une place de choix à l'équité. *« On n'expatrie pas sur la base des origines des pays mais sur la base de la capacité à mener une activité et c'est valable aussi bien pour les locaux que pour les expatriés... Quand un cadre s'est distingué par rapport aux autres, il sera privilégié dans la cadre de l'expatriation »* (SBF2)

La possibilité pour les salariés d'envisager une expatriation les conduit à faire leur preuve au travail et par conséquent à fournir un rendement très élevé. *« On doit avoir les gens qui quittent*

*leur culture pour rejoindre une autre et vis vers ça. Tout ça crée une certaine émulation et ça démontre même au niveau de la population des ressources humaines que tout le monde peut y arriver et qu'on sache que quand on travaille la progression n'est pas forcément dans votre pays, votre espace de travail c'est la région, c'est le continent, c'est le monde entier » (SBF1)*

Cette opportunité de travail dans les contextes culturels différents participe au développement des compétences des salariés et à leur employabilité comme l'atteste le témoignage ci-après : « *Ça crée beaucoup d'opportunités pour le personnel et ça permet aussi à tout le monde de se développer, ça permet à l'expatrié d'apprendre des autres cultures parce qu'on apprend tous les jours afin de pouvoir s'améliorer et ça permet aussi aux locaux de s'améliorer également parce qu'ils ont à faire à des expatriés qui ont un bagage de compétence important et ça ne peut que profiter aux locaux.* » (SBF1)

### **3.1.4- L'expatriation des cadres comme instrument de gestion de la diversité**

Malgré la disponibilité des compétences au niveau local, l'analyse des données dans une filiale panafricaine montre qu'une localisation complète des postes d'encadrement et de direction est une utopie. Les raisons tiennent du caractère panafricain de la filiale qui exige la gestion de la diversité. La banque cherche donc à tirer profit de cette diversité comme l'indique ce témoignage. « *Si nous ne recrutons pas d'expatriés parce que les compétences sont disponibles au niveau local, il y a un paradoxe qui risque de se créer car la filiale est panafricaine, l'idée est que l'Afrique soit considérée comme un pays et donc qu'on puisse avoir plein de nationalité et de compétence qui se baladent çà et là. Chaque pays peut avoir à chaque poste des compétences mais la question n'est pas là mais c'est plutôt un souci de diversité qui fait en sorte qu'il y ait ces expatriés-là.* » (SBF3)

### **3.2- L'expatrié : un personnage diversement perçu**

Nos résultats vont à contre-courant des travaux (Boudabous, 2005 ; Frimousse 2007) qui révèlent que les locaux perçoivent l'expatrié comme un personnage « hautain ». Il ressort de l'analyse des données que l'expatrié est perçu comme un cadre expérimenté, bénéficiant de la confiance de la FMN et suffisamment motivé.

#### **3.2.1- Une personne expérimentée**

Dans deux filiales panafricaines, les répondants affirment que les expatriés sont des personnes qui ont une grande expérience du métier de la banque « *Le plus souvent, ce sont des personnes*

*compétentes et expérimentés qui sont expatriés.* » (SBF3). L'expérience fait donc partie des critères de sélection « *Quand on envoie un cadre, on suppose qu'il a la technique et l'expérience nécessaire pour gérer le poste* » (SBF4).

### **3.2.2- Une personne « digne de confiance »**

Si l'expérience est importante dans le cadre de l'expatriation des cadres, la confiance l'est encore plus. L'analyse des données montre que dans la filiale française « *Si vous avez la compétence et l'expérience nécessaire et que vous n'êtes pas intègre, on n'est pas sûr que vous allez véhiculer les valeurs de l'entreprise, on ne va pas vous expatrier* » (SBF1)

Un autre répondant prend l'exemple des entreprises qui se développent à l'intérieur du Cameroun pour soutenir que l'expatrié est d'abord une personne de confiance. « *Si je veux aller m'installer à Bertoua, est-ce que je recrute tous les gars de Bertoua ou alors est-ce que je ramène deux gars de l'ouest avec qui je peux regarder les gars de Bertoua ? donc c'est stratégique, c'est en fonction de ce qu'on a envie de faire et en fonction de comment on voit la chose, comment on se projette, on essaie de ficeler sa stratégie.* » (SBF4) Les gars de l'ouest<sup>6</sup> sont considérés dans ce verbatim comme des expatriés. Ils sont donc retenus par le propriétaire de l'entreprise compte tenu de la confiance qu'il place en eux.

Plus encore, un répondant de la filiale panafricaine estime qu'il est plus facile de faire confiance à son entourage c'est-à-dire les personnes qu'on connaît mieux. Par ce raisonnement, le répondant nous montre que l'expatrié bénéficie de sa proximité culturelle avec les propriétaires de la FMN. « *Tout part de la confiance parce que quand vous ouvrez votre boutique, vous ne voulez pas vous cassez la gueule, et donc vous ne partirez que vers les personnes que vous maîtrisez le plus, et ces personnes ne sont qu'autour de votre environnement... c'est pour cette raison que le groupe expatrie le plus souvent.* » (SBF4)

### **3.2.3- Un meneur d'hommes**

Lorsque la FMN emploie les expatriés dans les filiales à l'étranger, elle se heurte le plus souvent aux pressions des gouvernements des pays d'accueils qui, essaient de nationaliser les filiales en promouvant des salariés locaux. En effet, de nombreux Etats adoptent des lois pour protéger les emplois locaux. Ce qui réduit considérablement les manœuvres d'expatriation au sein des filiales à l'étranger.

---

<sup>6</sup> L'Ouest est l'une des dix régions que comptent le Cameroun dont est issu le peuple Bamiléké.  
Revue internationale sur le travail et la société, Siyou, Nkakleu et Tioumagneng, 2023, Volume 21, Numéro 05, Juillet, ISSN : 1705-6616, [http://www.uqtr.ca/revue\\_travail](http://www.uqtr.ca/revue_travail) [14]

Ne pouvant pas justifier la pénurie de la main d'œuvre ouvrière au niveau local, les FMN expatrient l'essentiel de leur cadre pour les postes de cadre d'encadrement ou de direction comme l'atteste ce témoignage : « *Les expatriés viennent généralement pour des postes de responsabilités au sein de la filiale...* » (SBF5) Ainsi, la banque crée des postes de coordination ou d'encadrement des directions opérationnelles pour les cadres expatriés. « *Les postes de directeur simple, on les donne aux locaux et ont créé des pôles pour les expatriés. Les pôles, c'est pour maîtriser les directeurs* » (SBF5) L'idée étant de contrôler l'activité de la filiale par l'expatriation des cadres.

### **3.2.4- Une personne suffisamment motivée**

L'analyse des données révèle qu'au sein des FMN les nationaux du pays mère candidats à l'expatriation dans les pays en développement comme le Cameroun se font rares. La plupart du temps, la FMN convainc les expatriés pour qu'ils acceptent le poste. Cette réalité s'aperçoit dans une filiale panafricaine. « *Quand les groupes viennent avec des expatriés, ce n'est pas parce qu'ils veulent à tout prix les trouver du travail. Quand tu vois la plupart, on les supplie pour venir, ce n'est pas de gaieté de cœur, on les promet des choses.* » (SBF5). Les FMN aménagent donc les meilleures conditions de travail pour inciter les candidats et favoriser l'adaptation des expatriés dans les filiales d'accueil « *...les expatriés ont des faveurs, il y a certains qui reçoivent de l'argent du groupe pour s'épanouir. Ça fait partir des mesures d'accompagnement que le groupe met sur pieds...* » (SBF5)

Dans la filiale française, l'analyse montre que : « *Les expatriés sont toujours souriant, accueillant et ils ont l'esprit d'équipe.* » (SBF1). Ces traits du comportement des expatriés laissent transparaître la satisfaction professionnelle.

### **Conclusion**

Les préjugés que les cadres locaux peuvent entretenir vis-à-vis du recours à l'expatriation des cadres et de l'expatrié lui-même sont préjudiciable au bon fonctionnement de l'équipe dirigeante et de la filiale elle-même. Dans le contexte d'accueil tunisien par exemple, Slama et Ferjani (2008) trouvent que les locaux guident les expatriés sur les conduites à tenir et/ou à ne pas tenir afin d'éviter les incidents rituels. En effet, le problème posé est celui de l'adaptation de l'expatrié qui n'est pas dans son pays d'origine. Ce dernier peut, s'il est perçu comme hostile aux membres de la communauté d'accueil et aux valeurs qu'ils incarnent, se voir rejeter ou isoler. Ce rejet constitue alors un obstacle majeur à l'adaptation de l'expatrié et à la réussite de



l'expatriation d'où l'importance de savoir ce que pense les cadres locaux du recours à l'expatriation dans leurs filiales. L'analyse des données révèle que l'expatriation est légitime parce qu'il y aurait plus de cadres locaux à l'étranger que d'expatriés dans la filiale camerounaise. Aussi, parce que cette pratique repose sur une équité procédurale, source de motivation du personnel de la FMN.

Nos résultats montrent également que l'expatriation des cadres permet d'apporter une diversité cognitive au sein de l'équipe dirigeante des filiales devant leur permettre de faire face aux problèmes complexes. C'est pourquoi, l'expatrié est perçu comme un cadre hautement qualifié dont les compétences (savoirs, savoir-être, savoir-faire, etc.) seraient profitables à la filiale et aux locaux dans le cadre d'un transfert des savoirs aux contacts avec ce dernier. Fort à propos, Frimousse (2007) montre que l'expatriation des cadres constitue un vecteur privilégié de transferts de ressources et compétences dont le succès repose sur la qualité des interactions humaines et organisationnelles.

Notre recherche vient donc enrichir la littérature sur les facteurs facilitateurs ou freinant l'adaptation des expatriés en analysant la perception des cadres locaux vis-à-vis du recours à l'expatriation des cadres. En termes d'implications managériales, nos résultats permettent aux maisons mères des FMN d'améliorer leurs politiques d'expatriation des cadres pour une efficacité des équipes dirigeantes des filiales à l'étranger. Dans la même lancée, les expatriés trouveront dans cette recherche des informations dont ils peuvent s'inspirer pour développer leur compétence aux contacts des personnes de cultures différentes, être performant et réussir leur mission.

Néanmoins, ce travail comporte des limites. La première réside dans le fait d'avoir limité l'analyse à la perception des cadres locaux à l'égard de l'expatriation des cadres. Même si ces perceptions déterminent leurs attitudes, il serait intéressant dans une perspective de prolongement d'étudier les moyens concrets par lesquels ces cadres locaux accompagnent ou délaissent l'expatrié dans son processus d'adaptation. La deuxième concerne le champ d'investigation en l'occurrence le secteur bancaire camerounais eu égard à la forte présence des banques-filiales. L'étude mérite d'être reprise dans d'autres pays émergents en explorant également les secteurs d'activité comme le transport, les travaux publics, l'industrie agroalimentaire, etc...

## Références bibliographiques

**Ammar-Mamlouk Z., Hechiche L. et Ben N. (2008)**, « Difficultés rencontrées par les expatriés dans le cadre de la communication avec les locaux : Cas des multinationales implantées en Tunisie », 13 pages

**Barmeyer C. et Davoine E. (2013)**, « Traduttore, Traditore ? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine », *Management international*, vol. 18, n°1, p. 26-39.

**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.

**Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S. et Scaringella J.-L. (2007)**, *Les comités exécutifs – voyage au cœur de la dirigeance*, Editions d'Organisation.

**Cerdin, J. L. (2012)**. Savoir gérer une carrière internationale. *Gestion*, 37(ISSN 0701- 0028), p. 19 - 27.

**Frimousse S. (2007)**, « Mobilité internationale, cadres locaux et DRH dans les multinationales marocaines : diversité des représentations et des interactions », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 5, n°3, p. 34-51.

**Guzzo R. A. (1996)**, « The expatriate employee », in Cooper C.L. et Rousseau, D.M. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 3, p.123-137.

**Hambrick D. C. (2007)**, « Upper echelons theory : an update », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°2, p. 334-343.

**Hambrick D. C. et Mason P. A. (1984)**, « Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, p. 193-206.

**Hofstede G. (1980)**, « Culture's Consequences : International Differences in Work Related Values », *Sage Publications*, Beverly Hills.

**Iribane P. (1987)**, « Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue Française de Gestion*, n°64, p. 6-9.

**Le Grand Robert (2001)**, dictionnaire de la langue française, Paris, vol. 6.

**Miles M.-B. et Huberman A.-M. (2003)**, « Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes », 2ème édition, Paris, De Boeck.

*Revue internationale sur le travail et la société*, Siyou, Nkakleu et Tioumagneng, 2023, Volume 21, Numéro 05, Juillet, ISSN : 1705-6616, [http://www.uqtr.ca/revue\\_travail](http://www.uqtr.ca/revue_travail)

**Moscovici S. (1961)**, « La psychanalyse, son image », son public, PUF

**Perlmutter H. (1969)**, « The Tortuous Evolution of the Multinational Company », *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, n°1, p. 9-18.

**Prud'homme L. (2009)**, *Performance des comités exécutifs : jeu des affinités et du hasard*, Eyrolles, Edition d'Organisation, 193 pages.

**Robert J., Goemans A., Delagrance A. et Moreau M. (2013)**, « Difficultés rencontrées par les expatriés et recherche de solutions : pour une approche contingente de l'expatriation et de la relation avec les filiales » fihal-00934720

**Slama Y. (2014)**, « Le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés cas des multinationales au Maroc et en Tunisie », *Revue française de gestion*, vol.2, n° 239, p. 51- 63.

**Slama Y. et Ferjani M. (2008)**, « Analyse des représentations de l'expatriation à partir d'une étude exploratoire en Tunisie », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 6, n°1, p. 1-16.

**Tioumagneng A. (2018b)**, « Le management des filiales bancaires étrangères en Afrique à l'épreuve de la culture locale : l'influence des directeurs adjoints autochtones », *La Revue Gestion et Organisation*, n°94, p. 1-14.

**Waxin M-F. (2008)**, « Chapitre IV. Le recrutement et la sélection à l'international » in Waxin MF., Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Editions de Liaisons, Paris-France, n°4, p. 151-204.

**Waxin, M.-F. et Barmeyer, C. (2008)**, « Gestion des ressources humaines internationales : problématiques, stratégies et pratiques ». Paris : Liaisons.